

Protocolo para la presentación del anteproyecto de grado, opción

Creación de Empresa

* Este espacio lo diligencia el comité de trabajos de grado
Referencia del proyecto* _____

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Sergio Andrés Peralta Vargas
	Programa de maestría: Administración de Negocios
	Tipo y número de documento: Cédula 5.765.010
	Correo institucional: speralta_1@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 313 397 4182
	Correo electrónico alternativo: sergio_pv@hotmail.com
Información del estudiante 2	Nombre:
	Programa de maestría:
	Tipo y número de documento:
	Correo institucional:
	Teléfonos de contacto:
	Correo electrónico alternativo:
Información del estudiante 3	Nombre:
	Programa de maestría:
	Tipo y número de documento:
	Correo institucional:
	Teléfonos de contacto:
	Correo electrónico alternativo:
Campo de investigación ¹ :	Creación de empresa
Grupo de investigación ¹ :	Entrepreneurship group
Línea de investigación ¹ :	Creación de empresa
Nombre tentativo de la empresa	INFLIGHT STORE
Título tentativo del proyecto:	Validación y estructuración del modelo de negocio para la iniciativa empresarial INFLIGHT STORE.

Lugar y fecha de presentación _____

¹ <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion>

Tabla de contenidos

1. Antecedentes de la idea de negocio
2. Problemática
3. Objetivos
 - 3.1. Objetivos generales
 - 3.2. Objetivos específicos
4. Propuesta de valor
5. Análisis del sector
 - 5.1. Características del sector
 - 5.2. Análisis del macro entorno
 - 5.3. Análisis del micro entorno
6. Validación
 - 6.1. Sistema del modelo de negocio (System mapping)
 - 6.2. Modelo de negocio sostenible (Canvas 1.0)
 - 6.3. Modelo de negocio sostenible (Canvas 2.0)
7. Análisis estratégico
 - 7.1. Capacidades internas e impactos externos
 - 7.2. Análisis técnico
 - 7.3. Modelo 2.0 y simulador financiero
 - 7.4. Plan de estructuración para puesta en marcha
8. Cronograma
9. Referencias

1. Antecedentes de la idea de negocio

La idea de negocio nace hace algunos años en compañía de mi esposa, Diana Marcela Castro Fajardo, debido a que nuestro hijo estudiaba la carrera de Piloto Comercial de Avión (hoy graduado), quien nos transmitió ese gusto por la aviación al observar todo en su entorno, aunado a la pasión que tenemos en la familia por los viajes, lo cual nos hizo descubrir que podría haber un gran potencial para desarrollar una idea de negocio bien estructurada.

En una indagación preliminar que realizamos, encontramos sólo 3 tiendas con presencia en redes sociales en Colombia de artículos relacionados con viajes y aviación, en las cuales hemos identificado que no ofrecen este tipo de productos (artículos para viaje, vestuario y souvenirs de aviación) verdes e innovadores a los consumidores, que además del simple producto, evoquen los sueños y los mejores momentos de los viajes y/o de la carrera de los profesionales aeronáuticos, como se proyecta en INFLIGHT STORE.

De igual forma, siempre nos ha motivado contar con un negocio diferente al que tenemos actualmente, para crecer como empresarios.

Por lo anterior, creamos INFLIGHT STORE, un emprendimiento Colombiano, que pretende generar valor a clientes, medio ambiente y comunidad, mediante la elaboración y comercialización de exclusivos y útiles artículos para viaje, vestuario y souvenirs de aviación de calidad, con diseños hermosos y exclusivos, que serán elaborados en su mayoría con materiales provenientes de productos reciclados, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente, que tanto lo necesita hoy y que además en su proceso de

elaboración, participen comunidades vulnerables, con lo que aportaremos al fortalecimiento económico y social de tales comunidades.

INFLIGHT STORE cuenta con registro de marca obtenido ante la Superintendencia de Industria y Comercio, obtenida el 09 de Octubre de 2020.

Según la revista Semana, en su edición digital del 10 de Julio de 2020, en Avianca hay 1124 Pilotos, esto sin contar con los pilotos de las demás aerolíneas y del resto de trabajadores de otros cargos en Avianca, de las demás aerolíneas y de la Aerocivil (Controladores Aéreos, Auxiliares de Vuelo, Agentes de Servicio en Tierra, personal administrativo, empleados de otras compañías en los aeropuertos, además de los alumnos y el personal de las Escuelas de Aviación, los viajeros, etc, lo que supone una gran oportunidad para el negocio.

Aunado a lo anterior, en la época actual se ha venido presentando una reactivación económica post pandemia Covid.19 de la industria de la aviación, donde hemos identificado que ya se anunció la llegada de una nueva aerolínea a Colombia (Ultra Air) y además, se prevé incremento del número de trabajadores de la industria.

La iniciativa empresarial se encuentra en etapa de idea de negocio, con avances incipientes en elaboración y comercialización de algunos productos.

El proyecto ya ha avanzado en la elaboración de diversos artículos como por ejemplo camisetas, gorras, morrales, billeteras, cosmetiqueras, porta pasaportes, pines para poner en la ropa, relojes, mugs y otros más, que incluso se han vendido, con opiniones muy positivas de los compradores.

De igual forma, contamos con una encuesta simple realizada a personas jóvenes, donde se han identificado algunas preferencias sobre los productos y sus características, la cual ha servido para realizar algunas mejoras en los artículos.

No obstante, estos productos se elaboraron antes de la iniciativa con característica de sostenibilidad, por lo que aún no contienen los componentes verdes y de sostenibilidad de elaborar los productos a partir de materiales reciclados y de incorporar en su proceso de elaboración a algún tipo de comunidad vulnerable como por ejemplo madres cabeza de hogar.

De acuerdo a lo anterior, se espera entonces validar el modelo de negocio y en caso de comprobar su factibilidad, constituir la empresa y ponerla en marcha.

A continuación se presenta el equipo emprendedor que desarrollará y validará el plan de negocio respectivo:

SERGIO ANDRÉS PERALTA VARGAS, Propietario y Gerente de Empresa de Ingeniería, Especialista en Gerencia de Proyectos, certificado PMP ®, quien lidera de manera exitosa el área comercial y estructura los proyectos de la misma, con más de 25 años de experiencia en estas labores.

Liderará la gestión comercial del negocio, así como el área económica y financiera.

DIANA MARCELA CASTRO FAJARDO, Propietaria y Directora HSEQ de la Compañía (Seguridad y Salud en el Trabajo, Medio Ambiente y Calidad), quien además posee

grandes habilidades y una amplia trayectoria (aproximadamente 20 años) en artes relacionadas con diseño y elaboración de bisutería, arte country, souvenirs y otros elementos.

Dirigirá toda la parte técnica del negocio, desde los diseños de los productos, hasta su elaboración y control de calidad. Así mismo, se ocupará del aseguramiento de la sostenibilidad del negocio en las áreas social y ambiental.

2. Problemática

Con el objeto de caracterizar el usuario, se identificaron dos segmentos de clientes que básicamente corresponden a las personas que se encuentran inmersas en la industria aeronáutica y a aquellos que viajan principalmente con una frecuencia mayor. A continuación los segmentos mencionados:

- Trabajadores de la industria aeronáutica
- Viajeros en medio aéreo

A partir de lo anterior, se desarrollaron los siguientes perfiles de persona para identificar las características principales de estos usuarios y posteriormente el mapa de empatía que permitiera entender mejor sus necesidades, con el objeto de comprender el problema y a partir de todo lo anterior, generar la propuesta de valor que finalmente satisfacerá las necesidades y el problema real identificado.

2.1. Perfil de persona:

2.1.1. Perfil para trabajadores de la industria aeronáutica

Figura 2.1. Perfil de persona trabajador aeronáutico

METODO PERSONA		
	NOMBRE:	Juan Diego Silva
	EDAD:	25 años
	NUESTRO PERSONAJE FISICAMENTE ES:	Estatura media, contextura gruesa, cabello negro, muy corto, ojos negros, usa gafas, piel morena
	CUAL ES SU COLOR FAVORITO:	Azul, naranja
	QUE HOBBIES TIENE:	Ejercicio, compartir con amigos, simulador
	DONDE VIVE:	Cedritos
	TRABAJA O ESTUDIA:	Trabaja
	NIVEL CULTURAL:	Profesional
	QUE MOTIVACIONES TIENE:	Ejercicio, compartir con amigos, simulador
	QUE PREOCUPACIONES:	NO cumplir sus sueños, la inseguridad
	COMO SE RELACIONA CON SUS AMISTADES:	Es muy amigable, le gusta ayudar a sus amigos
	CUALES SON SUS DESEOS:	Tener objetos que le recuerden su gran pasión que son los viajes y los aviones
	COMO ES LA RELACION CON SU FAMILIA:	Cercana, comparten muchas cosas, comparte sus necesidades, es comunicativo
	TIENE MANIAS:	No
	A QUE LE TIENE MIEDO	A la falta de oportunidades, a quedarse en la zona de confort

2.1.2. Perfil para viajeros en medio aéreo

Figura 2.1. Perfil de persona viajeros en medio aéreo

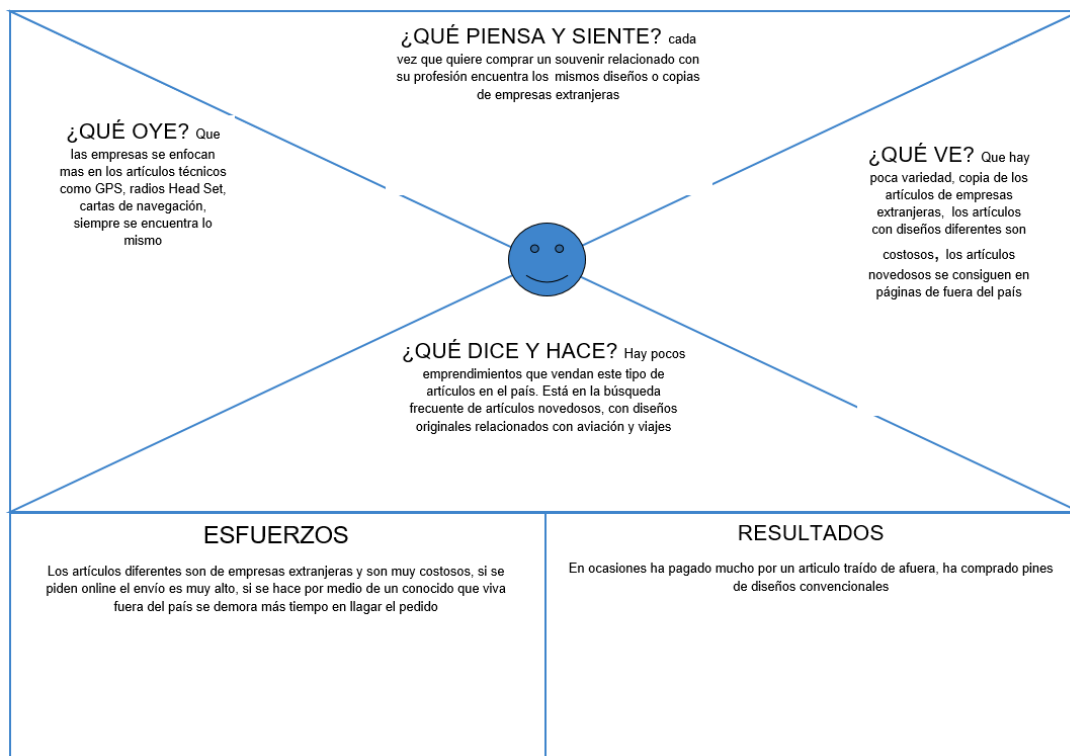
METODO PERSONA		
	NOMBRE:	Diana Rodríguez
	EDAD:	37 años
	NUESTRO PERSONAJE FISICAMENTE ES:	Contextura delgada, piel blanca, ojos cafés, cabello largo, castaño claro, mide 1.60 mt
	CUAL ES SU COLOR FAVORITO:	Morado, azul
	QUE HOBBIES TIENE	Ejercicio, leer, viajar, pintura
	DONDE VIVE:	Cedritos
	TRABAJA O ESTUDIA:	Trabaja
	NIVEL CULTURAL:	Profesional
	QUE MOTIVACIONES TIENE:	Su familia, sus hijos
	QUE PREOCUPACIONES:	Que pierda sus documentos o no los encuentre fácil cuando viaja, no tener artículos para sus viajes con diseños originales con motivos de viaje
	COMO SE RELACIONA CON SUS AMISTADES:	Es amable, sociable, cariñosa
	CUALES SON SUS DESEOS:	Viajar mucho, tener objetos que le faciliten sus viajes como organizadores, que sean prácticos y con diseños relacionados con viajes
	COMO ES LA RELACION CON SU FAMILIA:	Cercana, comparten muchas cosas, comparte sus necesidades, es comunicativo
	TIENE MANIAS:	No
	A QUE LE TIENE MIEDO	Tener problemas en sus viajes por pérdida de documentos o elementos indispensables para el viaje

Efectuando un análisis de los método persona para estos tipos de usuarios, se observa que son personas que les gusta viajar, contar con elementos que les generen recordación de sus lugares favoritos, de viajes especiales y que les permita tener sentido de pertenencia de su profesión.

2.2. Mapa de empatía

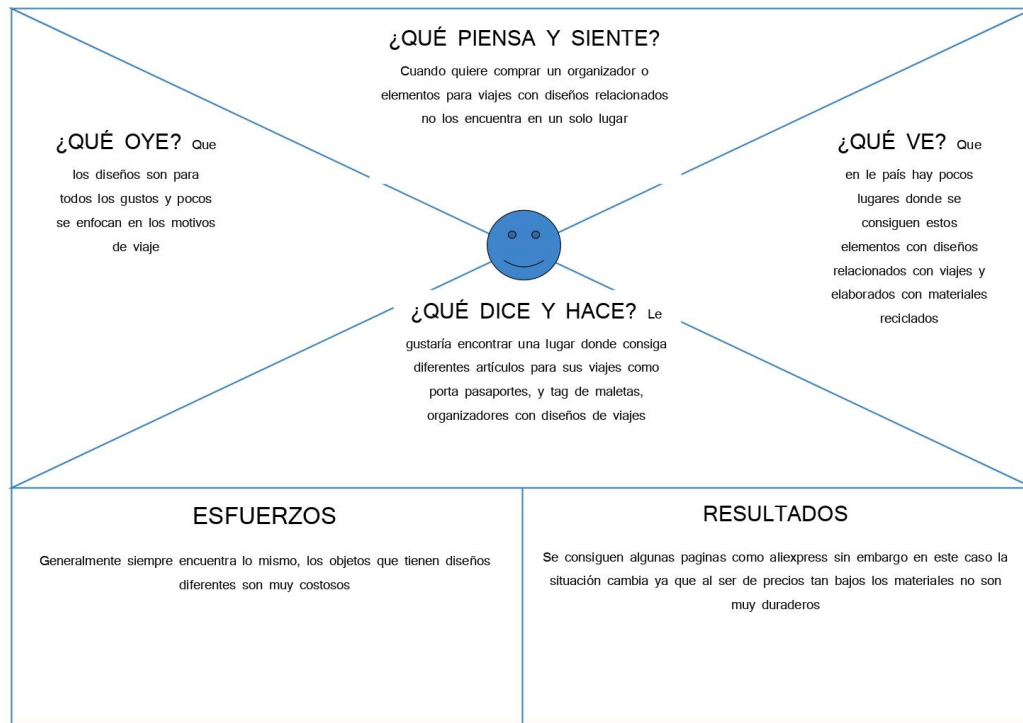
2.2.1. Trabajador Aeronáutico

Figura 2.3. Mapa de empatía trabajador aeronáutico



2.2.2. Viajeros

Figura 2.4. Mapa de empatía trabajador aeronáutico

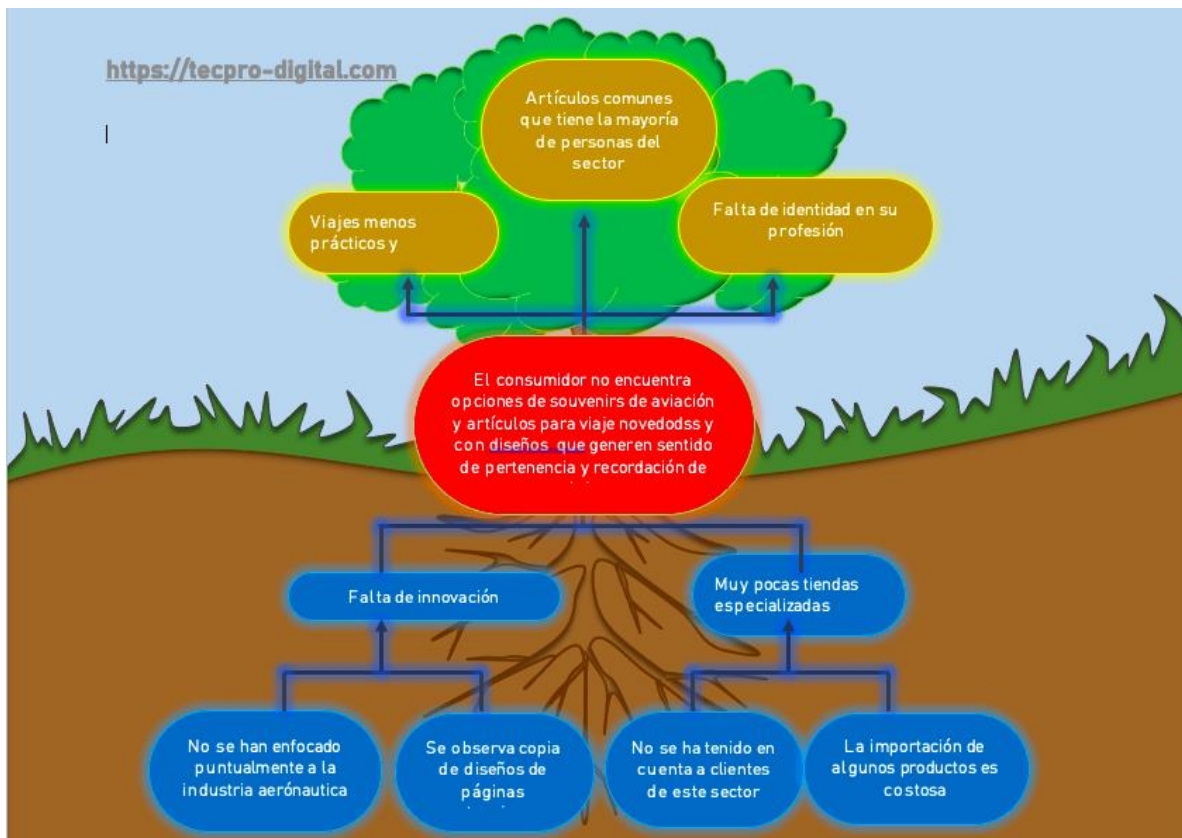


Después de desarrollar el mapa de empatía, se puede concluir que es evidente que el usuario no encuentra muchas opciones de artículos para viaje y souvenirs relacionados con aviación que sean de su agrado y cumplan con su deseo de hacer prácticos sus viajes, generar recordación de los mismos y generar un sentido de pertenencia por la profesión.

2.3. Árbol de problemas

En la siguiente figura se puede observar el árbol de problemas efectuado para INFLIGHT STORE, a partir de la evaluación y análisis realizado de los aspectos anteriormente descritos.

Figura 2.5. Árbol de problemas



Al realizar el análisis es posible concluir a que en el país hay pocas empresas o emprendimientos que tengan variedad de artículos para viajeros y personal aeronáutico, los diseños son muy similares y los pocos artículos con diseños exclusivos son muy costosos y no tienen un componente de sostenibilidad en su elaboración, como por ejemplo provenir de insumos amigables con el medio ambiente y tener en cuenta en sus procesos la participación de comunidades vulnerables.

En línea se encuentran artículos novedosos, con diseños enfocados a los viajeros y personal aeronáutico sin embargo su precio mas el envío a Colombia es muy alto.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Formular un plan de negocio para verificar la necesidad de crear la empresa INFLIGHT STORE.

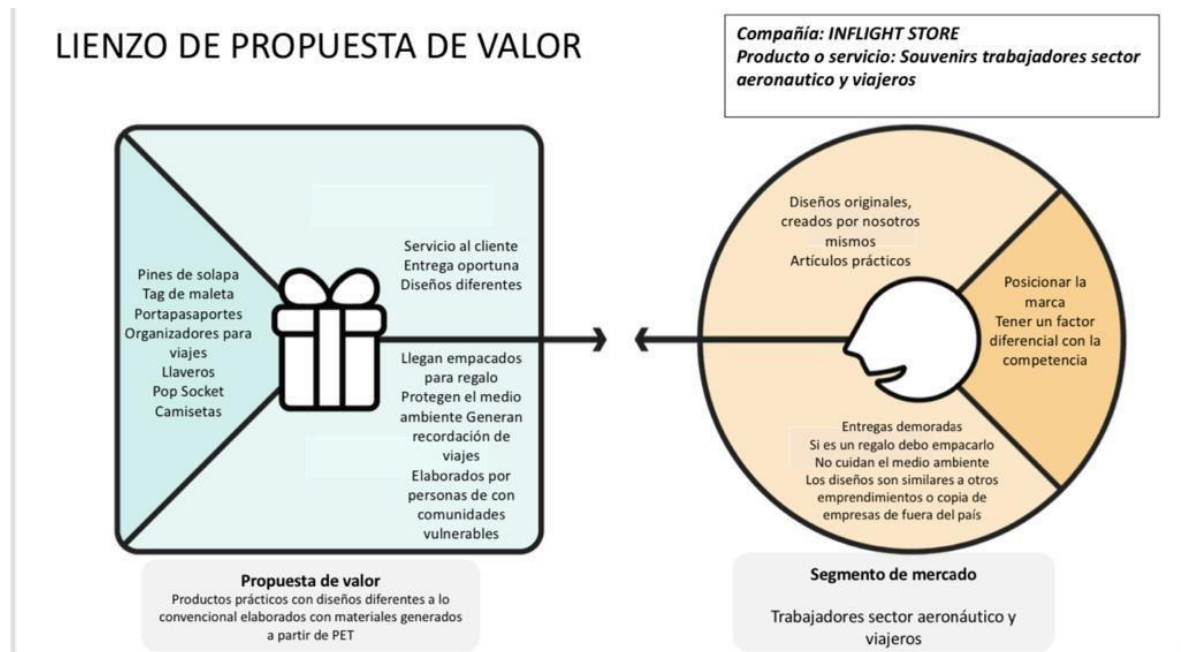
3.2. Objetivos específicos

- Validar el mercado objetivo desde el punto de vista de la oferta y la demanda.
- Verificar el componente técnico y operativo de la iniciativa de negocio.
- Diseñar y validar el modelo de negocio planteado desde las áreas administrativa y legal.
- Realizar la validación económica y financiera del modelo de negocio.
- Analizar los factores que intervienen en la sostenibilidad del negocio, desde la óptica económica, social y ambiental.

4. Propuesta de valor

Con el objeto de generar una propuesta de valor útil y acertada, se utilizó el formato de lienzo de propuesta de valor de Alex Osterwalder, que permite a través de las necesidades identificadas del Cliente, realizar una propuesta que otorgue valor al cliente mediante los productos y/o servicios que genere la organización. En seguida, se presenta el lienzo obtenido para INFLIGHT STORE:

Figura 4.1. Lienzo de propuesta de valor



El problema que se observa es que en el país hay pocas empresas, o emprendimientos que ofrezcan variedad de productos para viajeros y personal aeronáutico, que cuenten con ciertas características como variedad, diseños exclusivos, uso de materiales amigables con el ambiente, componentes inmersos de responsabilidad social y que generen y mantengan recuerdos agradables e importantes de viajes y sentido de pertenencia de la profesión.

El lienzo de la propuesta de valor elaborado, muestra que los clientes buscan artículos diferentes, con diseños enfocados a viajes o aviación, con precios razonables, que generen recordación, sentido de pertenencia por la profesión aeronáutica y a la vez sean amigables con el medio ambiente y contengan un componente de sostenibilidad social, ya que hoy en día todo esto es muy valorado por los usuarios, en especial los temas de sostenibilidad ambiental y social y

precisamente esto es lo que puede ofrecer INFLIGHT STORE a sus clientes potenciales, lo cual es definitivamente un factor diferenciador con respecto a las opciones que actualmente se encuentran en el mercado nacional.

5. Análisis del sector

Se proyecta que INFLIGHT STORE pueda estar iniciando sus actividades durante el año 2023, una vez se haya desarrollado todo el proyecto de investigación y cuando los efectos colaterales de la pandemia del Covid-19 en la economía nacional estén mucho más diluidos, no obstante, el reto es importante considerando que la industria aeronáutica es una de las que más se vio afectada por esta situación y una de las que más lento se ha venido recuperando, sin embargo, actualmente ya se muestran evidencias de esta recuperación solo con ir a los aeropuertos nacionales y ver la gran cantidad de viajeros, trabajadores y todo el movimiento que esto conlleva.

5.1. Características del sector

Según el diario La República del 5 de octubre de 2021, El transporte aéreo es el motor del turismo, el comercio, así como de la conectividad global, regional y local, razón por la cual ha sido objeto de diferentes estudios dada la importancia para las economías. No obstante, aún falta el reconocimiento a su contribución, capacidad de adaptación y observar el potencial que tiene la industria aérea de Colombia. En 2019, antes de la pandemia del covid-19, este sector aportó US\$10.700 millones al Producto Interno Bruto (PIB), 665.000 empleos, movilizó 41 millones de pasajeros y transportó alrededor de 350.000 toneladas de carga, evidenciando la importancia de su aporte a la economía colombiana.

Es así como la aviación requiere consolidarse estratégicamente y contar una política Estatal clara para fomentar su estabilidad, crecimiento sostenible y asentarse con el fin de capitalizar los aportes de esta industria.

Lo anterior muestra el gran potencial que tiene el emprendimiento de INFLIGHT STORE, teniendo en cuenta que esta industria aportará miles de clientes en el país, sin embargo, es necesario realizar un análisis preciso del entorno como parte del aseguramiento de información y mitigación de riesgos que permita aumentar las posibilidades de éxito del proyecto.

Este análisis se efectuó con base en el material disponible en el módulo de Seminario de Investigación de la Universidad, para lo cual se consideró el macroentorno y el microentorno. Para el primero, se utilizó la herramienta PESTEL, en la cual se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que podrían afectar de manera positiva o negativa el emprendimiento, mientras que para el análisis del microentorno se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, en la cual se revisó el Poder de Negociación con los Proveedores, el Poder de Negociación con los Compradores, la Amenaza de Nuevos Competidores, la Amenaza de Productos Sustitutos y la Rivalidad entre los Competidores.

5.2. Análisis del macro entorno (por herramienta PESTEL)

A continuación se presenta cada factor evaluado en la herramienta PESTEL de análisis del macroentorno y posteriormente, el análisis realizado de lo que arrojó la herramienta para cada factor.

5.2.1. Factores políticos

Tabla 5.1. Análisis del micro entorno – Factores políticos

Factores	Descripción	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una)		Acciones
			Oportunidad	Amenaza	
Políticos	Análisis de movimientos y corrientes políticas en mercados de interés, normatividad vigente, políticas de paz del gobierno, estabilidad política y credibilidad internacional, entre otros.	Incertidumbre por próximas elecciones para cambio de gobierno			Investigar y hacer un análisis de como afectaría la elección de uno u otro candidato en el sector, con el objeto de tener planes para cada escenario.
		Posible aumento en impuestos			Tener un margen de seguridad en los precios para posibles cambio tributarios
		Apoyo del gobierno en la reactivación del sector aeronáutico.			Mantenerse informado sobre los programas del gobierno para revisar si el emprendimiento se puede ver beneficiado, o si esto aumenta la cantidad de clientes potenciales (viajeros y trabajadores del sector aeronáutico).

La proximidad de las elecciones presidenciales genera cierto nivel de incertidumbre en diferentes aspectos que son de gran relevancia para el emprendimiento tales como reformas económicas con su correspondiente aumento en impuestos, para lo cual se debe estar preparado, considerando en los presupuestos este tipo de rubros. De otra parte, hay un factor favorable que corresponde al apoyo que el gobierno nacional y distrital han ofrecido a los diferentes sectores económicos del país, entre éstos el aeronáutico, lo que se convierte en una oportunidad muy valiosa para el proyecto, pues esto incrementará el número de vuelos anuales.

5.2.2. Factores económicos

Tabla 5.2. Análisis del micro entorno – Factores económicos

Factores	Descripción	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una)		Acciones
			Oportunidad	Amenaza	
Económicos	Inflación, tasa de interés, altos costos de la carreras aeronáuticas, crecimiento económico, demanda, ingreso per cápita, recesión, afectación por pandemia tasa de cambio, entre otros.	Aumento del precio del dólar, afecta la importación de materias primas			Aprovechar esto para buscar proveedores locales y buscar otras opciones de materias primas que en su mayoría provengan de productos reciclados.
		Reforma tributaria			Incluir en los presupuestos de compras las reservas para asuntos tributarios de la reforma y fijar costos administrativos bajos, aprovechando que le manejo inicialmente sería por redes sociales
		Reactivación del Sector aeronáutico. Ingreso de nuevas aerolíneas al país, apertura de nuevas rutas aéreas			tener en cuenta estos nuevos destinos para el diseño de nuevos productos.
		Acuerdos de aerolíneas para ofrecer tickets a bajo costo			Buscar estrategias comerciales para llegar a estos nuevos viajeros.
		La Pandemia del Covid-19 a nivel mundial ha generado una afectación de la economía que puede impactar los ingresos de la empresa			Buscar materias primas de buena calidad a bajos costos para poder elaborar artículos a precios justos

La pandemia del Covid-19 a nivel global ha generado recesión económica y crisis en todos los sectores económicos y la industria aeronáutica no ha sido la excepción, por lo tanto esto debe tenerse en cuenta en las proyecciones de ventas del negocio, sin embargo, la reactivación económica post pandemia es una realidad, aunque no se ha dado en su totalidad y la industria aeronáutica no ha llegado a su nivel ideal antes de la pandemia. El diario La República en su edición del 5 de octubre de 2021 indica que la industria no volvería a tener números positivos hasta 2023 y que el covid-19 le costó a la industria aeronáutica mundial más de US\$202.000 millones, si se tiene en cuenta que el primer año de pandemia los afectó con pérdidas cuantificadas en US\$138.000 millones. Sin embargo, la reactivación actual es indudablemente una gran oportunidad. De otra parte, la tendencia al alza del dólar en los últimos años y las eventuales reformas tributarias son una amenaza para la cual debe considerarse medidas, no obstante, con la reactivación, las aerolíneas han generado acuerdos para precios bajos con el objeto de incentivar el aumento del tráfico aéreo, lo que favorece notablemente el negocio.

5.2.3. Factores socio culturales

Tabla 5.3. Análisis del micro entorno – Factores socio - culturales

Factores	Descripción	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una)		Acciones
			Oportunidad	Amenaza	
Socio cultural	Tamaño de la población, características por edades, género, hábitos y costumbres, nivel educativo, mercado laboral, organizaciones laborales o sindicatos, ética laboral de los empleados, entre otros, facilidad para viajar.	Promociones de aerolíneas han permitido que las personas tengan mas oportunidades para viajar y conocer diferentes lugares			Estar atentos a las temporadas de promociones para generar estrategias de mercadeo que permitan maximizar ventas.
		La situación laboral de muchas personas no ha mejorado en gran medida, haciendo que no puedan viajar como antes, lo cual podría disminuir el número de clientes potenciales.			Evaluar la posibilidad de realizar alianzas con agencias de turismo, aerolíneas, para contactar posibles clientes.
		Tendencia a apoyo a comunidades vulnerables			Considerar la participación de comunidades vulnerables como madres cabeza de familia, en la elaboración de los productos

Uno de los aspectos que más puede favorecer el emprendimiento es la tendencia cada vez mayor a apoyar comunidades vulnerables, ya que el proyecto contempla la

contratación de personas de este tipo de comunidades como por ejemplo madres cabeza de familia, lo cual es valorado por muchos compradores. De igual manera, con la reactivación económica las aerolíneas han lanzado muchas promociones para estimular a los viajeros a retomar sus vuelos, lo que ha movido en gran forma la industria y a su vez aumenta el potencial número de clientes.

Por otra parte, aún existe una gran cantidad de personas que no han podido reactivarse laboralmente y por lo tanto, no tienen dentro de sus planes viajar, lo que reduce el número de posibles compradores.

5.2.4. Factores tecnológicos

Tabla 5.4. Análisis del micro entorno – Factores tecnológicos

Factores	Descripción	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una)		Acciones
			Oportunidad	Amenaza	
Tecnológicos	Software libre vs licenciado, conectividad y telecomunicaciones, acceso a internet, automatización, desarrollo de software, entre otros.	Ingreso al mercado de nuevas tecnologías para transformar productos reciclados en materias primas para elaboración de nuevos productos			Buscar alianzas con otras empresas para evaluar la posibilidad de acceder a equipos y tecnologías innovadoras, con el objeto de optimizar recursos y minimizar los intermediarios reducir el nivel de riesgo y poder acceder a otros sectores, aprovechando que en el momento el tema de sostenibilidad esta en auge
		El auge del comercio por ciertas redes sociales ha beneficiado muchos emprendimientos.			Desarrollar un plan de marketing digital que permita promocionar y posicionar el emprendimiento.

Una de las tendencias que más se han venido dando en los últimos años es el comercio por las principales redes sociales como Facebook o principalmente Instagram. Según el portal CESCE, en una publicación del 31 de enero de 2022, en 2021 las ventas generadas gracias a las plataformas sociales alcanzaron los 492.000 millones de dólares a nivel internacional y se espera que esta cifra crezca el triple, hasta los 1,2 billones de dólares, en el año 2025. Mencionan que son los datos del informe de Accenture Why the future of shopping is set for a social revolution, publicado a principios del nuevo año, que apunta a un crecimiento anual del 26% del social commerce. Un aumento impulsado

principalmente por los usuarios de redes sociales de las generaciones millennial y Z, los nacidos a partir de 1980, que para 2025 representarán el 62% del gasto mundial en comercio social. Lo anterior genera un escenario optimista para INFLIGHT, que proyecta realizar sus ventas por estos medios, por lo menos inicialmente.

Así mismo, al mercado nacional han ingresado tecnologías para producir materiales a partir de materiales reciclados, con el objeto de contribuir con el cuidado del medio ambiente. Esto podría capitalizarse incluyendo este tipo de materiales en la elaboración de los productos ya que al igual que el tema de comunidades vulnerables, los temas ecológicos son muy valorados por los compradores de hoy.

5.2.5. Factores ecológicos

Tabla 5.5. Análisis del micro entorno – Factores ecológicos

Factores	Descripción	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una)		Acciones
			Oportunidad	Amenaza	
Ecológicos (Ambientales)	Uso de materiales reciclados para elaboración de productos, producción limpia, disposición de desechos, normatividad ambiental, entre otros.	Tendencia de uso de materiales ecológicos.			Buscar la elaboración de productos que se puedan hacer a partir de materiales reciclados como telas para morrales, portapasaportes, camisetas, organizadores, plásticos para popsocket, pines, llaveros

Al igual que en el punto anterior, la importancia de los materiales provenientes de productos reciclados es de alto nivel para el negocio, ya que es una de las diferencias competitivas que se proyecta lograr con respecto a otros competidores.

5.2.6. Factores legales

Tabla 5.6. Análisis del micro entorno – Factores legales

Factores	Descripción	Aspecto Seleccionado	Impacto (Marque con una)		Acciones
			Oportunidad	Amenaza	
Legal	Análisis de la forma en que la normatividad legal puede afectar el desempeño de la Empresa	Implementación de facturación electrónica por parte del gobierno			Buscar un software de un costo moderado y de fácil manejo
		Altos impuestos			Es pertinente asegurar la revisión continua de la normatividad legal que rige a la Empresa, para garantizar el cumplimiento de la misma y hacer que esto no interfiera en las operaciones de la Compañía
		Leyes relacionadas con medio ambiente (materiales y procesos)			Conocer bien la legislación que alique al emprendimiento y mantenerse actualizado, para evitar multas o sanciones.

En este aspecto se consideraron temas de gran relevancia como los impuestos, que podrían ser altos, como se ha venido especulando en los medios, dado que al ingreso de un nuevo gobierno, por lo general se hacen muchas reformas económicas dentro de las cuales se encuentra el incremento de las tasas impositivas o la ampliación de la base de contribuyentes, lo que en cualquier caso debe ser tomado en cuenta en el análisis financiero del negocio.

Así mismo, es importante considerar cómo se va a gestionar lo relacionado con la facturación electrónica que recientemente el gobierno nacional impulsó y reglamentó para su respectivo cumplimiento y de igual manera, la legislación ambiental que cada vez es más estricta, debe ser tomada en cuenta con el objeto de identificar las obligaciones que le apliquen a la empresa, principalmente en el tema del manejo de los residuos de la producción.

En conclusión, el entorno en el cual se desarrolla el emprendimiento tiene varios retos que deben ser afrontados de forma proactiva e inteligente para alcanzar el éxito del mismo, pero a su vez se visualizan grandes oportunidades que pueden capitalizarse para lograr que el negocio alcance los objetivos trazados.

5.3. Análisis del micro entorno (Herramienta 5 fuerzas de Porter)

A continuación se presenta el análisis del micro entorno, desarrollado a partir de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

5.3.1. Poder de negociación con los proveedores

Con base en el análisis realizado en la herramienta y teniendo en cuenta que se proyecta elaborar los productos en su mayoría con materiales provenientes de productos reciclados (por ejemplo a partir de botellas de plástico - PET) para productos tales como

lonas para morrales, telas para camisetas o gorras, se observa que no hay un gran número de proveedores potenciales de insumos, lo cual no permite tener una mejor posición y debe estudiarse muy bien para la selección de los proveedores. De igual forma, los productos que se requieren para el negocio no son muy comunes por esta misma condición, razón por la cual es importante contar con una base de datos que contemple varias opciones para mitigar el riesgo por incumplimiento o por altos precios.

En cuanto a las compras de proveedores, éstas representan una gran parte del negocio, aunque depende del proveedor, podría o no ser una porción relativamente grande del negocio del mismo, pero esto sería suficiente para reducir costos o mejorar las características del producto.

Al revisar la posibilidad que los proveedores pudieran entrar en el negocio y vender directamente a los clientes, convirtiéndose en competidor directo, no se considera muy probable dado que muchos de estos proveedores son dedicados exclusivamente a la producción de ciertos insumos, como por ejemplo botones o pines, telas y no sería atractivo un negocio donde la elaboración de los productos es relativamente dispendiosa, más considerando que son diseños exclusivos.

Cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores no es relativamente fácil, ya que este tipo de materiales creados a partir de productos reciclados no son muy comunes, por consiguiente, deberá pensarse en estrategias que aumenten el poder de negociación con estos proveedores.

Respecto al producto y el mercado de los proveedores, se tiene conocimiento del mismo debido al tiempo que tuvo el emprendimiento elaborando y comercializando

productos, donde se observó que es un mercado que nos tan complejo pues aunque no existen muchos proveedores, los productos de todas formas se consiguen, lo que significa que no hay poder pleno de negociación, pero los proveedores tampoco lo tienen.

Lo analizado anteriormente es enfocado a los proveedores de materiales, ya que los de mano de obra, tienen otra connotación totalmente diferente. Son madres cabeza de familia de estratos preferiblemente bajos que confeccionarán algunos de los productos como camisetas, buzos, morrales, con las cuales se tendrá mayor poder de negociación, pero se enfocará la negociación a montos y plazos justos.

A continuación la información consignada en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 5.7. Análisis del macro entorno – Poder de negociación con proveedores

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Telas	Madreterra, sutex	Negociar plazos de pago justos, pero que permitan al emprendimiento manejar un flujo de efectivo adecuado.
2	Pines	Botones.com, americana de trofeos,	Comprar en lo posible el mayor número posible de unidades, para asegurar buenos precios.
3	Sublimación	Politransfer, restrepo	Cantidades mínimas justas, cumplimiento en tiempos de entrega
4	Bordado	Color's	Cantidades mínimas justas
5	Confección	Por definir	Pagos oportunos, cumplimiento de compromisos comerciales
6	Diseño	Diana C, Rafael	Acuerdos permanentes con gana - gana

5.3.2. Poder de negociación con los clientes

Por ser un negocio dirigido a gran cantidad de personas, que son los mismos usuarios, no existe el riesgo de que por perder algunos clientes el negocio se vea en riesgo, sin

embargo, es importante diseñar una política acertada de servicio al cliente para mantenerlos satisfechos y mitigar ese riesgo.

De igual forma, aunque dentro del portafolio existen unos productos más costosos que otros, en general no son costosos; lo anterior supone que los clientes en su mayoría no querrán negociar precios, además no están muy familiarizados sobre los productos y el mercado y los primeros serán únicos ya que aunque existen varias opciones de artículos para viaje y souvenirs de aviación, los de INFLIGHT son a partir de materiales en su mayoría reciclados y en su elaboración participan comunidades vulnerables, lo que maximiza el poder de negociación con ellos.

Al revisar la posibilidad de integración de los clientes hacia atrás en la cadena de proveedores, o comprar un competidor que provea los productos y que pudiera competir directamente con el emprendimiento, las probabilidades son muy bajas, ya que el cliente tipo es el trabajador aeronáutico o el viajero común y no es muy fácil para ellos por temas logísticos y económicos, además de que por lo menos los primeros están la mayoría del tiempo en sus trabajos y no sería fácil dedicar tiempo a esa labor.

Si a lo anterior se adiciona que es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de la competencia por lo explicado respecto a las características del producto, se puede concluir en resumen que se tendrá poder de negociación con los compradores.

A continuación la información consignada en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 5.8. Análisis del macro entorno – Poder de negociación con clientes

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Trabajadores del sector aeronáutico	Productos sin materiales reciclados	Excelente calidad, diseños exclusivos, servicio al cliente, escuchando su necesidades, productos que le dan identidad con su profesión, con materiales reciclados y en su elaboración participan comunidades vulnerables
2	Viajeros	Productos sin materiales reciclados	Productos prácticos para sus viajes, excelente calidad, diseños exclusivos, servicio al cliente, escuchando su necesidades, productos que le dan recordación de sus viajes, con materiales reciclados y en su elaboración participan comunidades vulnerables

5.3.3. Amenaza de nuevos competidores

El emprendimiento no cuenta con patentes que protejan productos o procesos específicos, sin embargo cuenta con registro de marca tramitado ante la superintendencia de notariado y registro, lo cual dificulta que en un momento donde el negocio sea exitoso, algún competidor pretenda robar el nombre o la marca, pero se hace necesario tramitar una patente o los derechos de autor de los diseños exclusivos elaborados para los productos. De otra parte, INFLIGHT STORE aún no tiene reconocimiento de marca ante los clientes, por lo que existe cierto grado de vulnerabilidad ya que un competidor podría con los mismos productos robar una parte del mercado, para lo cual se debe pensar en un plan de fidelización.

Los costos de iniciación del negocio son relativamente bajos, lo que significa que sería fácil para algún competidor iniciar un negocio igual y si a esto se une el hecho de que los activos para el negocio son mínimos y comunes, se concluye que se hace necesario el tema de las patentes o registro de derechos de autor mencionadas anteriormente.

Los procesos para elaborar los productos nos son únicos, como tampoco lo son los insumos o materiales, por otra parte acceder a clientes es relativamente fácil por las redes sociales y a su vez los canales de distribución son los que usan muchos emprendedores de este tipo que es un servicio de mensajería para enviar al cliente final, lo que puede hacer fácilmente cualquier competidor, pero el hecho de haya diseños exclusivos con registro de derechos de autor lo hace crítico, razón por la cual se convierte barrera de entrada para los competidores.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es alta, pero puede reducirse sustancialmente con los registro de derechos de autor de los diseños exclusivos y quizá estando muy alerta a nuevos competidores que ingresen al mercado, para definir implementar estrategias que reduzcan esta amenaza y que dependerán de las condiciones en ese momento.

A continuación la información consignada en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 5.9. Análisis del macro entorno – Amenaza de nuevos competidores

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Disminución de ingresos, pérdida de clientes
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Ver que ofrecen, comparar precios, productos
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Comparando productos, imitando, mejorando su oferta de valor

5.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos pueden compararse favorablemente con posibles productos sustitutos y otro producto podría ofrecer iguales características o beneficios a los clientes, o también

su precio podría ser más bajo, dado que son camisetas, billeteras, buzos, etc, que aunque no serían con materiales reciclados, podrían ser sustitutos y entonces los clientes podrían percibir un mejor valor. Esto, aunado al hecho de que para los clientes no sería costos cambiar al producto sustituto, hace que deba fortalecerse el tema de los diseños y la recordación en los clientes de los materiales reciclados, para reducir esta amenaza.

Como el emprendimiento apenas está empezando, se han efectuado muy pocas ventas y como no fueron productos con materiales reciclados ni con la participación de comunidades vulnerables, no se ha probado la lealtad de los clientes a los productos existentes, pero se considera de gran relevancia generar esta lealtad a través de la promesa de valor para que así los costos de cambiarse a un nuevo producto para el cliente sean bajos, mantengan la lealtad a la marca.

En conclusión, este factor del microentorno se encuentra bajo amenaza, aunque no en un grado alto, sin embargo, nuevamente los temas de diseño exclusivo, materiales reciclados y participación de comunidades vulnerables, serán claves en la mitigación de esa amenaza.

A continuación la información consignada en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 5.10. Análisis del macro entorno – Amenaza de productos sustitutos

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Billeteras	Fácil	Telas a partir de productos reciclados, diseños exclusivos, novedosos y que el cliente sepa que en su elaboración participaron comunidades vulnerables.
2	Botones	Difícil	Pines con diseños diferentes a los que se encuentran en la mayoría de tiendas aeronáuticas
3	Organizadores	Fácil	Telas a partir de productos reciclados, diseños exclusivos, novedosos y que el cliente sepa que en su elaboración participaron comunidades vulnerables.
4	Llaveros	Fácil	Diseños exclusivos y novedosos
5	Cases	Difícil	Pop socket elaborados con materiales reciclados, diseños exclusivos, novedosos y que el cliente sepa que en su elaboración participaron comunidades vulnerables.
6	Camisetas, hoodies	Fácil	Telas a partir de productos reciclados, diseños exclusivos y novedosos y que el cliente sepa que en su elaboración participaron comunidades vulnerables.

5.3.5. Rivalidad entre competidores

El número de competidores es reducido, en Colombia se han identificado 7 emprendimientos similares que trabajan a través de redes sociales, pero es posible que no afecte de gran forma a INFLIGHT STORE, ya que no tienen productos con diseños exclusivos y novedosos. No se identifica que haya un líder claro en el mercado y más bien se observa que son emprendimientos muy similares y que se copian entre ellos.

En cuanto al mercado, no es posible identificar si está en crecimiento, estable o en descenso, lo que dificulta anticipar cómo será el desempeño en este entorno, sin embargo, el hecho de que los costos fijos sean bajos, hace necesario la venta de más unidades para lograr el nivel que se determine.

En cuanto al almacenamiento, es posible almacenar el producto para venderlo en los mejores momentos y esto no supondría altos costos, debido a que el tamaño de los productos es pequeño.

Referente al producto, se considera que al momento es un producto único, porque si bien es cierto que hay otras opciones de artículos para viaje y souvenirs de aviación, no tienen diseños exclusivos y novedosos, no son hechos a partir de materiales reciclados y en su elaboración no participan comunidades vulnerables, razón por la cual se espera que los competidores no puedan competir con los mismo, sino con precio.

Ahora bien, por las características del negocio, de costos fijos bajos, sería fácil para los competidores abandonar su producto, lo que minimiza la amenaza de competidores.

Finalmente, para un cliente no sería tan fácil cambiar entre uno de los productos del emprendimiento y uno de los competidores, ya que las características únicas de los productos mencionados anteriormente, nos los podrá encontrar el cliente tan fácilmente.

En conclusión, la amenaza en cuanto a rivalidad de competidores está latentes, pero el hecho de que los productos sean únicos, minimiza la misma y se deberá de todos modos plantear estrategias que fortalezcan la defensa frene a la competencia.

A continuación la información consignada en la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 5.11. Análisis del macro entorno – Rivalidad entre competidores

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Bear pilot store	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.
2	AirStore	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.
3	True air storetas	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.
4	Sky harbot shop	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.
5	My fly tags	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.
6	Pilot design	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.
7	Air love col design	Redes sociales	Disminución participación, pero no tienen productos con diseños exclusivos, novedosos, ni componentes de sostenibilidad	Diseños únicos y novedosos, materiales reciclados, participación comunidades vulnerables, excelente estrategia de marketing digital, precios competitivos.

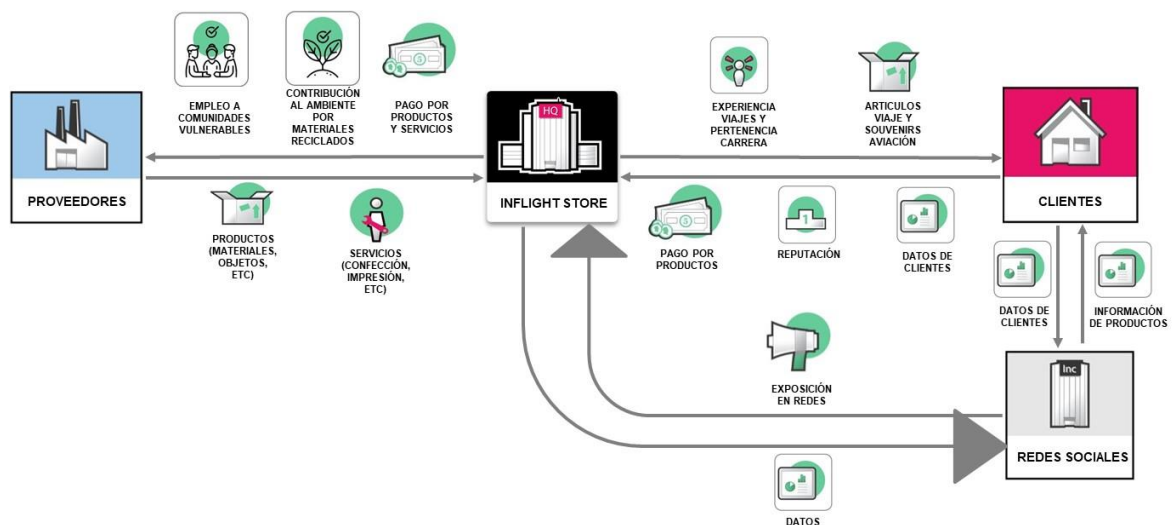
6. Validación

En este aparte, se presenta el análisis realizado para la validación del modelo de negocio, con las herramientas utilizadas para este propósito, desde la presentación del mapa del sistema de negocio, transitando por la descripción del modelo de negocio previo a la validación con los actores clave (Modelo de Negocio 1.0), hasta la obtención del modelo de negocio con los insumos y retroalimentación suministrados por los actores clave (Modelo de Negocio 2.0), el cual finalmente reflejará el modelo a adoptar para el emprendimiento.

6.1. Mapa del sistema de negocio (System Mapping)

En primera instancia y con el objeto de comprender las interacciones entre los diferentes actores y los demás elementos que intervienen en el negocio, se desarrolló el mapa del sistema de negocio del emprendimiento, mediante la herramienta “System Mapping”, el cual se presenta a continuación:

Figura 6.1. Sistema de modelo de negocio



Como se puede observar en la figura anterior, el sistema de negocio tiene cuatro actores principales que son: El emprendimiento (INFLIGHT STORE), los clientes, las

redes sociales (que principalmente será Instagram, aunque no será la única) y los proveedores, algunos de los cuales serán personas de comunidades vulnerables, que para el caso del emprendimiento en estudio, serán madres cabeza de familia.

La interacción entre INFLIGHT STORE y las redes sociales es de gran importancia, porque el emprendimiento le suministra a las redes sus datos e información, pero a cambio, éstas últimas le brindan la exposición que se requiere para que los clientes potenciales conozcan el negocio y sus productos.

De esta manera, se genera entonces la relación entre INFLIGHT STORE y sus clientes, que reciben del primero sus productos y una vivencia muy agradable de viajes (los viajeros) y por otra parte una grata experiencia de sentido de pertenencia por la carrera aeronáutica (los trabajadores y estudiantes de la industria de la aviación), mientras que a cambio de lo anterior, estos clientes suministran su información, la cual será muy valiosa para seguir en contacto con ellos y conocer sobre sus preferencias y otros aspectos importantes, monetizan además los productos del emprendimiento y generan reputación al mismo, basada en su experiencia, la cual es vista en redes sociales por muchos clientes potenciales más.

Por último está la interacción entre INFLIGHT STORE y sus proveedores, algunos de los cuales son madres cabeza de familia, quienes brindan los insumos y servicios necesarios para la elaboración de los productos, a cambio del pago que el emprendimiento otorga por éstos y del beneficio que se genera a estas comunidades vulnerables. Es pertinente resaltar que INFLIGHT STORE a su vez, contribuye al cuidado del medio ambiente al utilizar en la elaboración de algunos productos, insumos provenientes de productos reciclados.

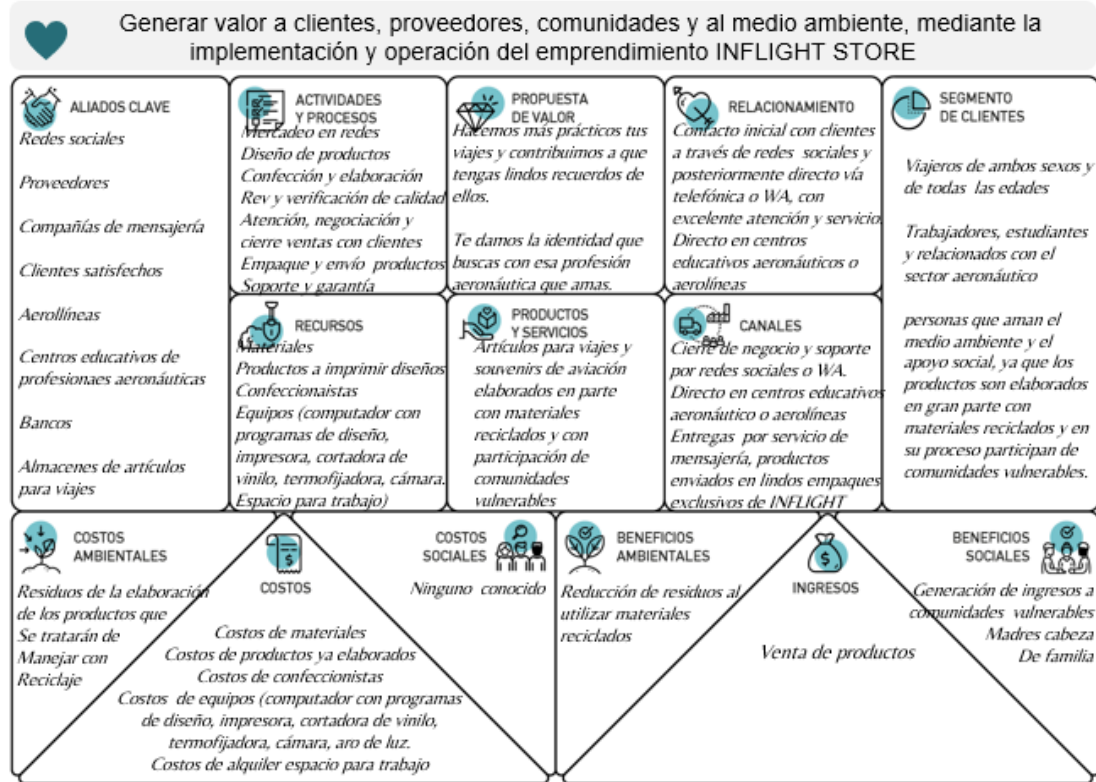
6.2. Modelo de negocio sostenible (Canvas 1.0)

Para el diseño de este componente, se utilizó la herramienta “Lienzo de modelo de negocio sostenible”, suministrada por la Universidad, la cual muestra de manera esquemática y fácil de comprender cada uno de los componentes del modelo de negocio.

El objetivo principal de este modelo de negocio, como se indica en el formato del mismo, corresponde a “Generar valor a clientes, proveedores, comunidades y al medio ambiente, mediante la implementación y operación del emprendimiento INFLIGHT STORE.”

A continuación se presenta el lienzo del modelo de negocio sostenible desarrollado para el emprendimiento, el cual considera todo lo expuesto en el documento hasta el momento.

Figura 6.2. Modelo de negocio sostenible (Canvas 1.0)



6.3. Modelo de negocio sostenible (Canvas 2.0).

6.3.1. Entrevistas de validación

Se efectuó la validación respectiva del lienzo de modelo de negocio sostenible desarrollado para el emprendimiento V 1.0, a través de entrevistas realizadas a diferentes grupos de interés para el negocio, diseñadas específicamente para cada actor de acuerdo a su rol, las cuales se anexan al presente documento.

Una vez realizadas las entrevistas, que también se adjuntan a este informe, se efectuó la revisión y el análisis de la información obtenida y se extractaron los hallazgos principales o significativos cuyo impacto en el modelo pudiera aumentar las probabilidades de éxito del emprendimiento.

Los grupos de interés o actores clave seleccionados para realizar la validación del modelo de negocio, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6.1. Entrevistados para la validación del modelo de negocio

Nombre	Grupo de interés	Ocupación
Elizabeth Mogollón	Aliado (Proveedor)	Representante de ventas
Juan Andrés Raigoso	Cliente potencial – Trabajador aeronáutico (Piloto)	Piloto – Avianca
Angélica Moreno	Cliente potencial - Viajero	Coordinador de proyectos – Ingecia
Carlos Almario	Empresario	Gerente empresa - HS&E
Roberto Peña	Empresario	Gerente empresa - GESAM
Jaime Gutiérrez	Experto técnico	Ex comerciante de textiles
María Fernanda Silva	Experto en sostenibilidad	Consultor en HSE

A continuación se presentan los hallazgos principales obtenidos de las entrevistas con estos grupos de interés:

6.3.1.1. Grupo de interés: Aliado clave – Proveedor.

- Considera importante el tema de personalización de productos, afirma que se está moviendo en el mercado de una manera importante de acuerdo a lo que conoce y ha visto. Dice que se ha implementado de manera rápida y ha dado buenas resultados.
- Recomienda ofrecer a las empresas de aviación para personalizar los productos que utilizan para sus trabajadores.
- Menciona que la rentabilidad puede iniciar con un 50% y puede ser de 80% a mediano plazo.
- Considera que las barreras de ingreso al mercado que ha observado es que muchos negocios se enfocan más en buscar economía y olvidan el tema de la calidad de los productos, ya que pueden tener diseños muy exclusivos o novedosos, pero la calidad es deficiente, lo que lleva a

pérdida de clientes, aunque también hay que tener en cuenta que esto puede aumentar los costos

6.3.1.2. Grupo de interés: Cliente potencial – trabajador de la industria aeronáutica (piloto).

- Considera que los diseños exclusivos es un tema muy importante y que hace diferencia.
- Menciona que el concepto se ve más enfocado a viajeros que a pilotos, ve importante incluir tags de maleta especiales para pilotos, con sus datos y también lanyards con los logos de los aviones que pilotean, incluir frases motivantes como “Mi trabajo es siempre estar en lo alto” o similares, de igual forma plasmar diseños que representen el avión que vuelan, la foto de éste si es posible, incluir tags.
- Afirma que para los auxiliares de vuelo, también podría ser valioso conseguir pines para las maletas, pisa corbatas y hacer más específicos los artículos para pilotos y auxiliares de vuelo como por ejemplo incluyendo los aviones que más se vuelan (Boeing 737, 787, 767, ATR 72600, A-320).
- Indica que los pilotos sienten pasión con el avión que vuelan.
- Sugiere que las billeteras tengan diferentes siluetas del avión.
- Dice que le gustan los pines con el horizonte artificial, ya que es un instrumento con el que día a día los pilotos interactúan en su labor.
- Le gusta la presentación que se hace en las fotos con mapas e instrumentos de aviación.
- Indica que sería bueno elaborar llaveros con la colas de los aviones que están actualmente volando y con el color o logo de las aerolíneas

- Sugiere tener en cuenta en los diseños otros aeropuertos del país.
- Menciona que para él es muy importante la atención oportuna y que se cumpla con los tiempos de entrega.
- También que haya facilidad en el pago, con links de pago, tarjetas de crédito, Daviplata o Nequi.
- Afirma que si el producto es muy bueno (calidad), esto invita a pagar más dinero por él.
- Resalta que los artículos para pilotos deben ser funcionales, es decir, que sean útiles para su trabajo, como por ejemplo los tags, lanyards pines y de pronto esferos y elementos útiles para su trabajo y que sean durables.
- Cuenta que los pilotos deben tener seriedad en su uniforme y que por lo tanto, los productos para pilotos, deben estar alineados con esto.
- Sugiere que estos productos pueden también ser enfocados a Estudiantes, quienes normalmente están muy enamorados de su carrera.
- De igual forma, indica que estos productos por sus diseños también pueden ser muy valorados por personas jóvenes, que se podría revisar este otro segmento.
- Presenta la recomendación sobre elaborar aviones a escala.
- Dice que los pilotos sienten por su profesión entusiasmo y orgullo, lo cual refuerza la importancia de la propuesta de valor de INFLIGHT STORE.
- También menciona que los Auxiliares de Vuelo, son “gomosos” con el avión que vuelan.
- Afirma que es muy importante el hecho de que INFLIGHT STORE incluya componentes de sostenibilidad ambiental y social en sus productos, ya que actualmente las personas ahora son más sensibles con el tema de inclusión y de cuidado del medio ambiente.

- Sostiene que la calidad, el diseño y la publicidad son fundamentales en un negocio como éste y que si esto se cumple, contribuye a que el emprendimiento sea exitoso.

6.3.1.3. Grupo de interés: Cliente potencial – viajero.

- Espera que los organizadores sean cómodos, que facilite la organización del equipaje, que tengan diseños innovadores por ejemplo en los compartimentos de los morrales.
- Menciona la importancia de que los productos sean prácticos, que permitan guardar las cosas que lleva, por ejemplo lo de aseo.
- Su frecuencia de compra depende de qué tanto viaje en el momento.
- Siempre espera un servicio al cliente amable, respetuoso y rápido.
- Sostiene que no hay tiendas especializadas de este tipo de productos.

6.3.1.4. Grupo de interés: Empresario (1).

- Ve como un incentivo para la compra el tema de apoyo social a madres cabeza de familia. Lo mismo opina del tema de contribución al medio ambiente que tiene incluido el emprendimiento con el uso de materiales generados a partir de materiales reciclados.
- Comenta que ve que el tipo de productos está más enfocado a familias, por el tema de los viajes.
- Dice que sería muy bueno para una empresa como la de él, dar por ejemplo a sus clientes un obsequio como los productos de INFLIGHT STORE, en los cuales se encuentre inmerso un componente de responsabilidad social.

- Manifiesta que este negocio es de ventas de volumen, por lo cual, debería tener menos rentabilidad por artículo, pero más volumen para que sea rentable.
- Indica que el mercado chino es una barrera a vencer debido a los bajos precios que se maneja en el mercado.
- Recomienda incluir algo de sello colombiano en los productos, como por ejemplo un sombrero vueltiao.
- Dice que es muy importante poderse mostrar, tener visibilidad, que debe hacerse un manejo de redes sociales, que sea fácil el acceso y la compra de los productos.
- Manifiesta que una entrega oportuna de los productos es vital para el éxito.
- Advierte sobre la relevancia de tener en cuenta los costos que se generan por el tema de los materiales obtenidos a partir de productos reciclados.
- Resalta sobre las propiedades de los productos que se le mostró en la entrevista.
- Recomienda obtener materiales reciclados obtenidos a partir por ejemplo de aviones fuera de servicio.

6.3.1.5. Grupo de interés: Empresario (2).

- Manifiesta que sería bueno incluir en los productos el nombre de los aeropuertos principales de Colombia, ya que esto sería muy atractivo para los trabajadores directos o indirectos de estos aeropuertos.
- Recomienda analizar la relación costo beneficio de los productos, considerando que se incluyen productos con materiales especiales generados a partir de productos reciclados.

- Dice que sería bueno obtener permisos de exportación en caso de querer venderlos fuera del país.
- Indica que se debe buscar proveedores que garanticen que los costos de producción sean bajos.
- Comenta que sería ideal buscar distribuidores en las diferentes regiones del país.
- Considera que el tema de responsabilidad social inmerso en la elaboración de los productos no impacta significativamente en muchos clientes para tomar una decisión de compra.

6.3.1.6. Grupo de interés: Experto técnico.

- Afirma que el hecho de manejar el negocio directamente con los clientes a través de redes sociales, es muy bueno, ya que hay menos intermediarios.
- Considera interesante el tema de incluir materiales a partir de productos reciclados, pues aporta a la economía sostenible y genera un impacto positivo en el público en general.
- De igual forma, indica que el hecho de involucrar comunidades vulnerables es loable y genera valor, debido a la situación del país y a que esto contribuye a mejorar los ingresos de estas comunidades vulnerables.
- Recomienda ampliar el público objetivo, porque este tipo de productos, sobre todo las camisetas, gorras, morrales, le gusta a la gente joven en general, independientemente de pertenecen o no a la industria aeronáutica o si son viajeros.
- Sugiere identificar bien la competencia y establecer en lo posible cómo están produciendo los productos

- También manifiesta que sería bueno incluir en el segmento de clientes a las personas que les gusta el aeromodelismo, el parapente y a los militares que también tienen su propia aviación y es un mercado muy grande.
- Recomienda investigar videojuegos de aviación y ver qué productos enfocados en estos juegos pueden elaborarse.
- Dice que se debe analizar bien el costo de los materiales hechos a partir de productos reciclados, para evaluar cómo impacta en el valor final de los productos.
- Sugiere tener en cuenta todos los costos asociados al emprendimiento para evaluar muy bien cuándo y cómo alcanzar el punto de equilibrio.

6.3.1.7. Grupo de interés: Experto en sostenibilidad.

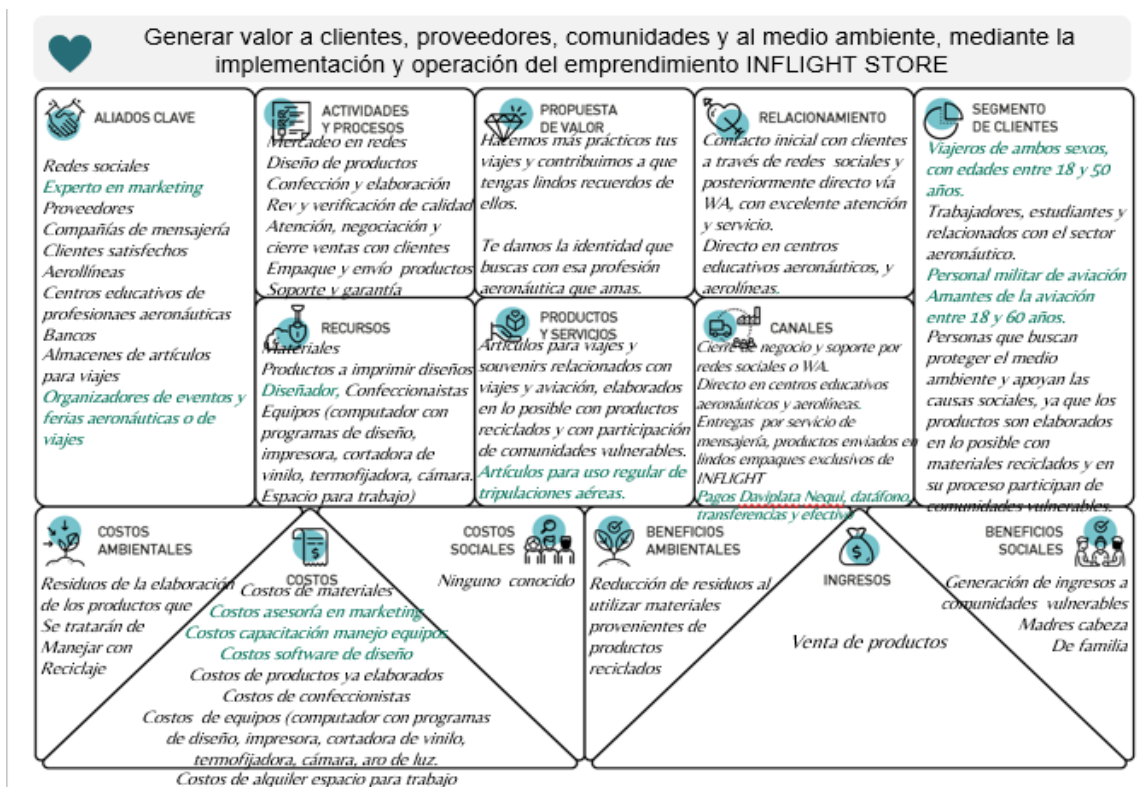
- Comenta que añadiría artículos más útiles, no tanto souvenirs, sino que sirvan para propósitos de la vida diaria.
- Recomienda tener en cuenta sacar colecciones, para evitar el impacto que generen las copias ilegales de la competencia o de otros actores, definir qué duración tendrían las colecciones, además de que esto hace que los artículos puedan ser coleccionables y se promueva más la venta a los mismos clientes.
- Sugiere no limitar la venta sólo en aeropuertos, sino extenderla a otros lugares como centros comerciales o en tiendas específicas, Se aclara que la idea inicial es la venta a través de redes y que la entrevistada seguramente no entendió al principio el concepto.
- Recomienda que los productos pueden ser para un segmento de población de 20 a 40 años, sin dar más información sobre el segmento.

- Indica que lo ideal sería obtener un 40% de rentabilidad, teniendo en cuenta que la venta es al menudeo.
- Como barreras de ingreso menciona el miedo a dar el primer paso, la competencia desleal, el plagio y los productos chinos. Respecto al tema de la competencia desleal y el plagio, INFLIGHT STORE cuenta con registro de marca y proyecta obtener derechos de autor de los diseños a elaborar.
- Recomienda investigar y revisar la posibilidad de trabajar con materiales biodegradables.
- Considera que puede hacerse un sondeo de proveedores que suministren los materiales con las características que necesita el emprendimiento.
- Sugiere completar el ciclo de vida del producto, asegurando que los proveedores hagan disposición adecuada de los residuos, ver la posibilidad de trabajar con energía solar y no solo enfocarse en materiales generados a partir de productos reciclados.
- Dice que para el tema de contribución social, se podría identificar fundaciones por cada sector vulnerable, para analizar y escoger las personas con las cuales trabajar.
- Indica que se debería resaltar el tema de la contribución social en la publicidad del emprendimiento.
- Menciona que para temas de financiamiento se puede buscar ayudas externas como Bancoldex, la Embajada de Japón, algunas ONG internacionales y entidades similares, las cual apoyan a empresas que trabajan con comunidades vulnerables, con capacitación, maquinaria y otros recursos, no necesariamente dinero.

- Recomienda enamorar al cliente desde el comienzo y encontrar el factor diferencial en los productos.

Como resultado de los anteriores hallazgos, se actualizó el lienzo de modelo de negocio sostenible y se generó una nueva versión (2.0), considerando los aspectos más importantes identificados en las entrevistas de validación con los diferentes actores clave y que aportaron una visión diferente en muchos temas. Estos aspectos se resaltan en un color verde en el nuevo lienzo de modelo de negocio sostenible, el cual se observa seguidamente:

Figura 6.2. Modelo de negocio sostenible (Canvas 2.0)



A continuación, se presenta la descripción de los elementos del lienzo de modelo de negocio sostenible, de acuerdo a la validación efectuada con los actores clave (Versión 2.0).

6.3.2. Componentes del modelo de negocio sostenible 2.0

6.3.2.1. Propuesta de valor.

El enfoque del modelo se basa fundamentalmente en este componente, el cual es el eje, pues de éste se desprende cada uno de los demás elementos, que deben cumplir con esta propuesta.

Para el caso del emprendimiento en cuestión, esta propuesta de valor tiene como objeto para el primer segmento de clientes (viajeros), hacer más prácticos los viajes de los clientes y contribuir a que tengan lindos recuerdos de ellos.

De igual forma, para el segundo segmento de clientes (involucrados con la industria de la aviación) se centra en dar la identidad que buscan estas personas con esa profesión aeronáutica o esa labor que desarrollan en la industria de la aviación, la cual aman.

6.3.2.2. Productos y servicios

Como se consigna en el lienzo de propuesta de valor 1.0, los productos que el emprendimiento comercializará son los siguientes:

- Artículos para viajes como por ejemplo morrales, organizadores, cartucheras, porta pasaportes, tags para maletas.
- Artículos y souvenirs relacionados con la aviación y los viajes, como por ejemplo camisetas, buzos, cachuchas, billeteras pines de solapa, lanyards, llaveros, aretes, mugs y otros más de este tipo.
- Artículos para uso regular de tripulaciones aéreas que generen identidad de su carrera y sean funcionales en la labor que desarrollan estos

profesionales, como por ejemplo tags de maletas, lanyards, pines de solapa, llaveros, con diseños orientados a la profesión específica.

Tanto los artículos para viajes, como los souvenirs, tienen las siguientes características, propias del emprendimiento y que contribuyen a cumplir con la propuesta de valor:

- Los dibujos o diseños a plasmar en los artículos, tendrán motivos o temas de viajes y de aviación como por ejemplo sitios icónicos del mundo, aviones, temas de aeropuertos del mundo, además serán exclusivos y diseñados por INFLIGHT STORE, es decir, no se encontrarán diseños iguales en otra parte, a no ser de que sean plagiados por la competencia.
- En los productos donde sea posible técnicamente y el costo no se eleve en gran cuantía, serán elaborados con materiales producidos a partir de otros productos reciclados.
- En la elaboración de algunos de los productos, donde sea posible, participarán personas de comunidades vulnerables. Para el caso de INFLIGHT se proyecta trabajar con madres cabeza de familia.

6.3.2.3. Segmento de clientes

Los segmentos de clientes a los cuales van dirigidos los productos son:

- Viajeros de ambos sexos, con edades entre 18 y 50 años
- Trabajadores, estudiantes y otros relacionados con el sector aeronáutico.
- Personal militar de aviación.
- Amantes de la aviación entre 18 y 60 años.

- Personas que aman el medio ambiente y el apoyo social, ya que los productos son elaborados en gran parte con materiales reciclados y en su proceso participan de comunidades vulnerables.

6.3.2.4. Relacionamiento

La relación con los clientes se realizará mayormente a través de redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn y vía WhatsApp, de la forma como se explica en el siguiente párrafo.

Sin embargo, también podrá efectuarse de manera directa, en centros de educación de profesiones aeronáuticas donde hay estudiantes de estas carreras y en aerolíneas, donde por supuesto están los trabajadores de esta industria.

Se planea ofrecer una excelente atención y servicio, respondiendo con claridad, veracidad y de manera oportuna las preguntas que puedan realizar los clientes, despachando los productos en el tiempo ofrecido y atendiendo temas de inquietudes o garantías de forma efectiva y en el menor tiempo posible.

6.3.2.5. Canales

INFLIGHT STORE tiene presencia en redes sociales como Instagram y se planea tener presencia en las demás redes que puedan ser efectivas para este tipo de emprendimientos, como Facebook y LinkedIn (esta última debido a que muchos estudiantes, aspirantes y profesionales de la aviación la frecuentan).

Como se indicó anteriormente, la atención inicial y en algunos casos el proceso de venta se realizará mediante las redes sociales como Instagram o Facebook; el proceso de venta en otros casos y el soporte y garantías, se efectuarán vía WhatsApp. No obstante y como se indicó anteriormente, el canal

de contacto inicial y venta también podrá ser directo, en centros de educación de profesiones aeronáuticas y en aerolíneas.

Las entregas de los productos se realizarán mediante servicios de mensajería como Servientrega, Envía o Inter rapidísimo, y se enviarán en lindos empaques exclusivos de INFLIGHT STORE.

Los pagos se recibirán a través de consignaciones bancarias, o también por canales como Daviplata y Nequi, los cuales facilitan a los clientes el proceso desde su celular. Para pagos directos se puede manejar datáfonos y efectivo.

6.3.2.6. Actividades y procesos

A continuación se describe las diferentes actividades a desarrollar:

- Labores de mercadeo en redes sociales
- Diseño de los productos (exclusivos)
- Confección y elaboración de los productos.
- Revisión y verificación de calidad en los procesos y en los productos.
- Atención, negociación y cierre de ventas con clientes
- Empaque y envío de los productos
- Soporte y garantía para los clientes que lo requieran.

6.3.2.7. Recursos

Los recursos a utilizar en la operación del negocio, se describen a continuación:

- Materiales como telas, lonas, vinilos y otros.
- Productos que ya vienen hechos, pero en los cuales se imprimirán o PLASMARÁN los diseños de INFLIGHT como gorras, lanyards, mugs, llaveros, aretes y otros.

- Diseñador, encargado de generar los diseños exclusivos a imprimir en cada uno de los productos.
- Confeccionistas, para la elaboración de algunos productos como morrales, organizadores, porta pasaportes, billeteras, etc.
- Equipos (computador con programas de diseño, impresora, cortadora de vinilo, termo fijadora, cámara fotográfica de alta resolución, aro de luz para fotos de los productos).
- Espacio físico para realizar el trabajo. Inicialmente, esto se podrá realizar en la residencia de los emprendedores, pero a medida que el negocio vaya creciendo, se revisará la necesidad de alquilar un lugar exclusivo para el emprendimiento).

6.3.2.8. Aliados clave

Los aliados clave identificados son los siguientes:

- Redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn). Son fundamentales para el mercadeo del emprendimiento por la gran exposición que dan.
- Experto en marketing, que asesore los emprendedores en temas de buen manejo de las redes sociales en cuanto a contenidos, fotografías y publicaciones de productos, etc, para obtener los resultados esperados.
- Proveedores (de materiales como telas y lonas en los casos que se elaboran los productos y de productos en los casos en los que se plasman los diseños)
- Compañías de mensajería para el envío de los productos (Servientrega, Envía e Inter rapidísimo)
- Clientes satisfechos, los cuales serán un aliado fundamental, exponiendo sus opiniones en las redes y mediante el voz a voz.

- Aerolíneas, en las cuales se encuentra gran parte de los clientes potenciales y con las que podría pensarse en permisos para ofrecer los productos del emprendimiento a sus trabajadores.
- Centros educativos de profesiones aeronáuticas. En estas instituciones podría solicitarse permisos para realizar jornadas de exposición y ventas de los productos.
- Bancos, para el financiamiento de recursos, cuando se requiera.
- Almacenes de artículos para viajes, a los cuales podría realizarse la venta de algunos artículos de su interés, o con los que podría efectuarse convenios para la exposición y venta de productos, pagando comisiones por ventas.
- Organizadores de eventos y ferias aeronáuticas o de viajes

6.3.2.9. Ingresos

Los ingresos serán únicamente por la venta de los productos a los clientes, bien sea los contactados por redes sociales, o los que se ubiquen directamente en aerolíneas o en centros educativos de profesiones aeronáuticas.

6.3.2.10. Beneficios ambientales

El principal beneficio generado al medio ambiente es la reducción de residuos a retornarle, teniendo en cuenta que se proyecta utilizar en los productos en los cuales sea posible y viable económicamente, materiales fabricados a partir de productos reciclados, como por ejemplo las telas que se producen a partir de botellas de plástico. Se deberá validar y hacer pruebas para los productos en los que se puede utilizar este material, pero inicialmente

se proyecta hacerlo para los morrales, cartucheras, organizadores, porta pasaportes, billeteras y algunas camisetas o buzos.

6.3.2.11. Beneficios sociales

La política del emprendimiento de dar participación en la elaboración de los productos de comunidades vulnerables como madres cabezas de familia, generará ingresos a estas comunidades, al incorporar dentro de sus proveedores a confeccionistas de estas comunidades para algunos artículos y a su vez, a aumentar el nivel de empleo de las mujeres. Esto contribuirá inequívocamente a mejorar las condiciones socio económicas de estas comunidades.

6.3.2.12. Costos

Los costos en los que incurrirá el emprendimiento se relacionan en las líneas siguientes:

- Costos de materiales con los cuales se fabricarán algunos productos.
- Costos de asesoría en marketing por parte del experto.
- Costos de capacitación para el manejo de equipo de corte.
- Costos de software de diseño (Photoshop, ilustrator y pro create).
- Costos de productos ya elaborados, para imprimir los diseños.
- Costos de confeccionistas
- Costos de equipos (computador con programas de diseño, impresora, cortadora de vinilo, termo fijadora, cámara fotográfica de alta resolución, aro de luz para fotos de los productos).
- Costos de alquiler espacio para trabajo (Inicialmente no se requerirá, puesto que las actividades se realizarán en la residencia de los

emprendedores, pero cuando el negocio lo requiera según el crecimiento, se requerirá contemplar este costo).

6.3.2.13. Costos ambientales

Los costos ambientales que genera emprendimiento obedecen principalmente a los residuos generados en el proceso de elaboración de los productos, sin embargo, en los casos en que sea posible, se gestionarán mediante el reciclaje y entrega de los mismos a organizaciones autorizadas para utilización de estos residuos y para disposición responsable autorizada en los casos de los residuos que definitivamente deban desecharse.

6.3.2.14. Costos sociales

En el desarrollo del lienzo de modelo de negocio sostenible, no se identificaron costos sociales que pueda generar el emprendimiento.

7. Análisis estratégico

7.1. Capacidades internas e impactos externos (Análisis DOFA).

Tomando como referencia la herramienta de Análisis DOFA, se realizó el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, así como las estrategias a implementar a partir de este análisis, con el objeto de potencializar las fortalezas y oportunidades y de reducir al máximo posible las debilidades y amenazas, cuyos resultados fueron los siguientes:

7.1.1. Análisis interno:

Tabla.7.1. Análisis DOFA interno

F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
F1	Diseños lindos y exclusivos para los productos	D1	Falta de conocimiento y experticia en manejo adecuado de redes sociales para el mercadeo
F2	Excelente calidad de los productos	D2	No se cuenta con página web ni tienda en línea
F3	Uso de materiales a partir de productos reciclados en algunos artículos, lo cual es muy valorado por una gran parte de clientes	D3	No existe músculo financiero suficiente para desarrollar el negocio a una escala donde las utilidades sean atractivas
F4	Participación de comunidades vulnerables en el proceso de elaboración de algunos productos, lo cual es muy valorado por una gran parte de clientes	D4	Posibles precios mayores frente a la competencia por el uso de materiales hechos a partir de productos reciclados
F5	Se tiene registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio	D5	Dificultad o recelo en la información para encontrar proveedores competitivos en costo y calidad, de materiales fabricados a partir de productos reciclados
F6	Productos enviados en empaques muy lindos y de diseño único, con el sello distintivo del emprendimiento, para los clientes que así lo quieran	D6	Falta de conocimiento y experticia en los procesos de elaboración de los productos y en las especificaciones de los materiales e insumos

Como se puede observar en la matriz desarrollada, unas de la fortaleza principales del negocio, es que los artículos son de calidad, ya que esto se verificará muy estrictamente, también que los diseños a plasmar en las telas o en los artículos son exclusivos, los lindos y originales empaques en que se enviarán los productos, el uso de materiales fabricados a partir de productos reciclados en los artículos donde sea posible, aspectos que según las encuestas realizadas, son muy valorados por los clientes y además el registro de marca de la Superintendencia de Industria y Comercio con el que cuenta INFLIGHT STORE, lo cual la puede blindar ante eventuales copias del nombre.

Así mismo, dentro de las debilidades identificadas, se encuentra la falta de conocimiento y experticia en el manejo adecuado de redes sociales para el mercadeo, el hecho de que no se cuente con una tienda en línea, que podría facilitar la venta, el capital reducido con el que se cuenta para trabajar a una escala atractiva, los posibles precios

mayores frente a la competencia por el uso de materiales hechos a partir de productos reciclados y la dificultad que se ha tenido para encontrar proveedores competitivos en costo y calidad, de materiales fabricados a partir de productos reciclados, lo que hace más complicada la optimización de recursos y costos.

7.1.2. Análisis externo

Tabla.7.2. Análisis DOFA externo

O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
O1	Los viajes han aumentado debido al acelerado proceso de reactivación de la industria aeronáutica después de la pandemia del Covid-19	A1	Presencia de productos chinos similares en el mercado y con costos mucho más bajos, a pesar de que la calidad no es igual
O2	Se han creado nuevas aerolíneas en Colombia (Ej Ultra Air), lo que amplía el segmento de clientes objetivo	A2	Copias ilegales que pueda hacer la competencia
O3	Se cuenta con algunos contactos en el medio aeronáutico que podrían facilitar la gestión de mercadeo	A3	La inflación de los últimos meses ha aumentado los costos de los insumos
O4	Convocatorias de algunas Organizaciones estatales, privadas, nacionales e internacionales, de asignación de recursos para emprendimientos	A4	Reactivación de emprendimientos competencia que durante la pandemia y posteriormente no estaban en operación
O5	Este tipo de negocio o emprendimiento no es muy común, lo que aumenta la probabilidad de obtener una buena parte del mercado	A5	Alta exigencia de los clientes de tripulaciones de aeronaves en cuanto a los diseños específicos relacionados con su trabajo, como por ejemplo temas relativos a su avión en particular con diseños sobrios
O6	Existencia de varias escuelas de aviación y centros educativos de carreras aeronáuticas, donde existe una gran cantidad de clientes potenciales	A6	Los proveedores de comunidades vulnerables como madres cabeza de familia, que elaborarán prendas y algunos artículos como morrales, billeteras, etc, pueden no tener las competencias para elaborar un producto con altos estándares de calidad

Dentro de las oportunidades identificadas se encuentra el hecho de que en Colombia hay varias escuelas de aviación y centros educativos de carreras aeronáuticas, donde existe una gran cantidad de clientes potenciales, el aumento de los viajes y el ingreso de nuevas aerolíneas al mercado generado a partir de la reactivación económica post pandemia, lo que aumenta significativamente el número de clientes potenciales, los contactos con los que se cuentan en el medio aeronáutico que pueden ser vitales para poder ingresar y vender en aerolíneas o escuelas, las convocatorias de algunas

Organizaciones estatales, privadas, nacionales e internacionales, de asignación de recursos para emprendimientos, con lo que podría aprovisionarse para el inicio y operación inicial del negocio y el hecho de que este tipo de negocio no es muy común en el país, aspecto que aumenta la probabilidad de obtener una buena parte del mercado

De igual forma, en cuanto a amenazas para el negocio se identificó la competencia desleal que tratará de copiar o imitar el negocio, los productos, los diseños, la presencia de productos chinos similares en el mercado y con costos mucho más bajos, a pesar de que la calidad no es igual, la reactivación de algunos emprendimientos que son competencia y que durante la pandemia y en el periodo inmediato siguiente no estaban en operación, la inflación de los últimos meses que ha aumentado los costos de los insumos y hace que los productos sean más costosos para los clientes y además el hecho de que los proveedores de comunidades vulnerables como madres cabeza de familia, que elaborarán prendas y algunos artículos como morrales, billeteras, etc, podrían no tener las competencias adecuadas para elaborar un producto con altos estándares de calidad.

7.1.3. Estrategias

De acuerdo a lo identificado en el análisis anterior y con miras a maximizar las fortalezas y oportunidades y a minimizar las debilidades y amenazas, se desarrollaron las siguientes estrategias:

7.1.3.1. Estrategias fortalezas - oportunidades

Estas estrategias se enfocaron a buscar la manera de usar las fortalezas para maximizar las oportunidades identificadas. Las estrategias a implementar son las siguientes:

- Utilizar las redes sociales como medio principal de mercadeo y lanzar allí campañas bien estructuradas y organizadas, para dar a conocer el emprendimiento, dado que este tipo de negocios no son muy conocidos
- Realizar mercadeo y en escuelas de aviación y centros educativos de carreras aeronáuticas, mostrando los productos de excelente calidad, con los lindos y exclusivos diseños y con empaques únicos y llamativos
- Utilizar las redes sociales como medio principal de mercadeo y lanzar allí campañas bien estructuradas y organizadas, para dar a conocer el emprendimiento, dado que este tipo de negocios no son muy conocidos
- Gestionar activamente los contactos que se tienen en el medio aeronáutico para acceder a clientes potenciales, aprovechando todas las características de los productos
- Desarrollar labores de mercadeo en las aerolíneas tradicionales y nuevas que han surgido en la reactivación económica, incluso tratando de obtener contratos para el suministro de artículos de uso diario para sus tripulaciones.
- Investigar y postularse a convocatorias de asignación de recursos para emprendimientos, aprovechando el registro de marca, las características de los productos como los materiales hechos a partir de productos reciclados y la participación de madres cabeza de familia, lo cual puede ser muy valorado por las organizaciones que lanzan las convocatorias

7.1.3.2. Estrategias fortalezas - amenazas

Estas estrategias se desarrollaron para utilizar las fortalezas con el objeto de minimizar las amenazas identificadas. Las siguientes estrategias son las que se proponen:

- Registrar periódicamente los diseños plasmados en los productos para que sean protegidos de la competencia desleal mediante derechos de autor

- Enfatizar sobre la calidad de los productos y los diseños exclusivos, en todos los medios de mercadeo y publicidad que se desarrollen (redes sociales, campañas en escuelas y aerolíneas, voz a voz), para dejar bien claro ante los clientes la diferencia con los productos de origen chino u oriental que se encuentran en el mercado
- Realizar una investigación más a detalle sobre los artículos que necesitan y valoran los miembros de las tripulaciones, para desarrollar una línea de productos especializada como por ejemplo lanyards, pines, tags
- Efectuar un proceso estricto y objetivo de búsqueda y selección de proveedores madres cabeza de familia para la elaboración de los productos y capacitarlas sobre los estándares de calidad requeridos en aquéllos donde ellas participan
- Desarrollar una búsqueda exhaustiva y efectiva de proveedores de materiales y productos que garantizando la calidad requerida, ofrezcan los mejores precios posibles, para minimizar los costos de elaboración de los productos
- Lanzar colecciones con diseños exclusivos cada cierto tiempo, con el objeto de incentivar a los clientes a comprar más seguido y de dejar atrás a la competencia desleal que copie los diseños.

7.1.3.3. Estrategias debilidades - oportunidades

Estas estrategias se alinearon para establecer cómo se podría minimizar las debilidades mediante las oportunidades identificadas. Las estrategias que se implementarán son:

- En caso de que mediante las convocatorias de asignación de recursos para emprendimientos no se logren buenos resultados, evaluar la solicitud de crédito a entidades bancarias para financiar parte de la inversión inicial y la operación del negocio, en la forma que lo determine el plan de negocio

- Reforzar en toda la publicidad en redes sociales y en los otros medios (centros de formación aeronáutico, aerolíneas, directo con el cliente), la inclusión en los productos de materiales hechos a partir de productos reciclados y la participación de comunidades vulnerables, para que los clientes entiendan que esto puede generar un precio mayor, pero están contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y social
- Aprovechar los contactos con los que se cuenta en el medio aeronáutico para buscar información sobre posibles proveedores de insumos o materiales de los que ellos puedan conocer
- Enfocar estrategias de marketing digital también en viajeros, que son un gran número de clientes potenciales, considerando el aumento que se ha generado en los viajes durante la reactivación económica post pandemia
- Como este tipo de negocio no es tan común, se puede potencializar el conocimiento del emprendimiento mediante enfoques a los clientes potenciales en las redes sociales y página web
- Desarrollar estrategias de marketing en centros de formación de carreras aeronáuticas y en aerolíneas para efectuar ventas con mayor volumen y poder reducir precios, mitigando el impacto de los posibles precios mayores comparados con otros emprendimientos que no tienen productos con las mismas características.

7.1.3.4. Estrategias debilidades - amenazas

Estas estrategias se establecieron con el propósito de minimizar las debilidades para evitar las amenazas identificadas. Las estrategias a desarrollar se observan a continuación:

- Buscar a un experto en marketing digital que capacite y guíe a los emprendedores en el manejo efectivo de las redes sociales, por el tiempo que sea necesario mientras ellos adquieren la destreza suficiente

- Contratar un experto en marketing digital que desarrolle la página web del emprendimiento y que en una etapa posterior, cuando el grado de madurez del negocio lo requiera, implemente una tienda en línea
- Investigar por parte de los emprendedores más a fondo sobre los procesos de elaboración de este tipo de productos y obtener capacitación de ser posible
- Acudir a entidades que cuenten con buenas bases de datos para vencer la dificultad de obtener información de proveedores de materiales hechos a partir de productos reciclados y de madres cabeza de familia que puedan elaborar algunos de los productos del emprendimiento, como la Cámara de Comercio, entes de la alcaldía y gremios empresariales relacionados
- La investigación por parte de los proveedores sobre los procesos y materiales, podrá contribuir a reducir el riesgo de copias de la competencia desleal en la medida en que se adquieren técnicas o secretos que hagan más difícil imitar los productos
- Realizar procesos de negociación con los proveedores que minimicen los costos afectados por la inflación de los últimos meses, pero que establezcan precios justos para las partes.

7.2. Análisis técnico.

En las líneas siguientes y con base en las características de los productos definidas en el modelo de negocio sostenible 2.0 y en la demás información analizada y procesada a lo largo de todo el proceso llevado a cabo hasta ahora, se presenta el análisis técnico, en el cual se describen todos los aspectos técnicos del negocio y del producto, los cuales servirán como base a su vez para el desarrollo del análisis financiero, ya que esta información precisa de manera clara las características técnicas con mayor detalle, para poder aclarar los puntos que aún no se han definido, así como para tener la

capacidad de costear los productos y otros aspectos de importancia requeridos en el análisis financiero.

7.2.1. Macro localización

El emprendimiento se encuentra localizado en la ciudad de Bogotá, distrito Capital. Los emprendedores viven y trabajan en esta ciudad, que es donde existen las sedes de gran parte de las aerolíneas de Colombia, la cual es además el centro de operaciones aeronáuticas del país y donde se encuentra la mayoría de escuelas de aviación e institutos de formación de carreras aeronáuticas.

Inicialmente el emprendimiento operará a nivel nacional, considerando la facilidad de envío de los productos a cualquier región del país por servicio de mensajería física. No se descarta en una etapa posterior y dependiendo de los resultados obtenidos en los primeros meses o años, la posibilidad de ampliación del mercado para realizar envíos fuera del país.

7.2.2. Micro ubicación

La sede se ubicará en el barrio Cedritos, Las operaciones iniciales se realizarán desde el sitio de vivienda de los emprendedores, ya que el stock contemplado no requiere un gran espacio, sin embargo, esto será una etapa muy corta, ya que se proyecta desarrollar el negocio a mayor escala, tal y como se plantea en el análisis financiero y por lo tanto, se requiere de una sede donde se pueda realizar todas las actividades como mercadeo en redes, toma de pedidos, almacenamiento de insumos, impresión de diseños a los productos, empaque y envíos a los clientes. Se proyecta que con una sede que tenga no más de 80 m2 será suficiente distribuyendo muy bien los espacios y logrando optimizar los recursos disponibles.

Aunque se proyectan labores de mercadeo en sitios como el aeropuerto el Dorado, que está retirado de la sede y en algunas escuelas de aviación, las cuales están un poco más cerca, la gran mayoría de labores de mercadeo y ventas se realizará por redes sociales, y las actividades operativas se efectuarán en la sede, por lo que se considera más importante que la sede sea cerca al sitio de residencia de los emprendedores, ya que esto facilitará su labor y optimizará sus tiempos de trabajo por aspectos como desplazamientos, tráfico, situaciones sociales que puedan alterar el orden público y el transporte, etc, que últimamente se han presentado con alguna frecuencia. En caso de concretar reuniones presenciales, en especial en los casos que se requiera presentación de productos, se programarán los desplazamientos a los sitios, mientras que en otras oportunidades se podrán realizar de manera virtual, como se hacen muchas de las reuniones y presentaciones hoy en día, lo que quedó como un hábito de eficiencia del tiempo y el uso de los recursos a partir de la pandemia del Covid-19.

7.2.3. Fichas técnicas de los productos

A continuación se presentan las fichas técnicas de los productos a comercializar en el emprendimiento, donde se suministra información y se especifican aspectos tales como las dimensiones, la técnica o proceso de elaboración, los materiales, colores y empaques.

Tabla.7.3. Ficha técnica camisetas

PRODUCTO	CAMISETAS
Tallas o dimensiones	XS, S, M, L, XL
Materiales	Unas de poliéster reciclado Otras 100% algodón – 180 gr Vinilo textil para imprimir diseños exclusivos de INFLIGHT
Técnica o proceso de elaboración	Estampadas con vinilo textil, termo fijado. Se adquiere la camiseta y el proceso de termo fijado lo realiza directamente INFLIGHT..
Accesorios	N/A
Colores	Principalmente blanco, negro, gris, rojo vino tinto.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.4. Ficha técnica morrales en lona

PRODUCTO	MORRALES EN LONA
Tallas o dimensiones	40cm X 30cm X 15cm
Materiales	Poliéster (reciclado o no), repelente a la humedad, resistente al rasgado y a la tensión, cremalleras de resina de plástico
Técnica o proceso de elaboración	Corte de piezas de acuerdo al molde, elaboración de las piezas incluyendo cremalleras y bolsillos cuando corresponda, cosidos con máquina de coser, armado y ensamble del morral, incluyendo marquilla plástica base transparente, logo en alto relieve, control de calidad. Se adquiere la lona, los diseños los imprime por sublimación otro proveedor, luego se realiza la confección mediante proveedores madres cabeza de familia.
Accesorios	Bolsillo acolchado interno para portátil de max 14", bolsillo interior auxiliar con cremallera, bolsillo exterior con cremallera, bolsillo de seguridad pequeño con cremallera en el espaldar. Cargaderas acolchadas y ajustables. Podrán tener varios diseños y capacidades de acuerdo a la necesidad.
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, podrán ser negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.5. Ficha técnica organizadores de viaje en lona

PRODUCTO	ORGANIZADORES DE VIAJE EN LONA
Tallas o dimensiones	Variables de acuerdo al uso (para ropa interior, para productos de aseo, máquinas de afeitar, etc).
Materiales	Poliéster (reciclado o no), repelente a la humedad, resistente al rasgado y a la tensión, cremalleras de resina de plástico
Técnica o proceso de elaboración	Corte de piezas de acuerdo al molde, elaboración de las piezas incluyendo cremallera y bolsillos, en máquina de coser, armado y ensamble del portapasaporte, incluyendo marquilla metálica, control de calidad. Se adquiere la lona, los diseños los imprime por sublimación otro proveedor, luego se realiza la confección mediante proveedores madres cabeza de familia.
Accesorios	Bolsillos internos y externos
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.6. Ficha técnica porta pasaportes en lona

PRODUCTO	BILLETERAS Y PORTAPASAPORTES EN LONA
Tallas o dimensiones	10 cm x 14cm
Materiales	Poliéster (reciclado o no), repelente a la humedad, resistente al rasgado y a la tensión, cremalleras de resina de plástico
Técnica o proceso de elaboración	Corte de piezas de acuerdo al molde, elaboración de las piezas incluyendo cremallera y bolsillos, cosidos en máquina de coser, armado y ensamble del porta pasaporte, incluyendo marquilla metálica, control de calidad. Se adquiere la lona, los diseños los imprime por sublimación otro proveedor, luego se realiza la confección mediante proveedores madres cabeza de familia.
Accesorios	Espacios laterales para guardar pasaporte, bolsillos internos para dinero, tarjetas, pasa bordos u otros documentos, bolsillo pequeño con cremallera para monedas
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, pero podrán ser negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.7. Ficha técnica billeteras en cuero

PRODUCTO	BILLETERAS EN CUERO
Tallas o dimensiones	Para hombre 10 cm x 8 cm
Materiales	Cuero
Técnica o proceso de elaboración	Corte de piezas de acuerdo al molde, elaboración de las piezas en maquina de coser especial para cuero, armado y ensamble de billetera, incluyendo marquilla metálica, grabado motivo viajes o aviación, control de calidad. El producto se manda a elaborar a proveedores madres cabeza de familia, con los diseños exclusivos realizados por INFILGHT.
Accesorios	N/A
Colores	Café, negro
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.8. Ficha técnica pines de solapa

PRODUCTO	PINES DE SOLAPA
Tallas o dimensiones	De 2.5 a 3.5 cm de diámetro o de lado
Materiales	Metal (aluminio u otro)
Técnica o proceso de elaboración	Grabado sobre metal, pintado a mano, aplicación de pintura horneable de alta calidad, baño flash de oro o plata da toque tipo espejo. Se manda a fabricar al proveedor.
Accesorios	Puntilla y broche americano inoxidable
Colores	De acuerdo a diseños exclusivos de INFLIGHT, colores planos no degradados
Empaque	El producto ira en sobre una tarjeta la cual lleva la información de lo principal a destacar del emprendimiento. La tarjeta va dentro de un empaque de celofán, el cual irá en un empaque de papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.9. Ficha técnica lanyards

PRODUCTO	LANYARDS
Tallas o dimensiones	2.5 cm de ancho por 45 cm de largo
Materiales	Cinta faya, broche en pasta, vinilo adhesivo
Técnica o proceso de elaboración	Ensamblado con broche y estampado con vinilo adhesivo – termofijado. Se adquiere la cinta y el estampado lo hará el mismo proveedor.
Accesorios	Broche en pasta
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, podrán ser negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.10. Ficha técnica tags de maleta

PRODUCTO	TAG DE MALETA (METÁLICOS Y EN LONA)
Tallas o dimensiones	10 cm de ancho, 7 cm de largo
Materiales	Metal personalizado para tripulaciones Lona poliéster reciclado o no y plástico transparente
Técnica o proceso de elaboración	El metálico se manda a elaborar a proveedores con los diseños exclusivos de INFLIGHT El de lona, se adquiere la lona, los diseños los imprime por sublimación otro proveedor, luego se realiza la confección mediante proveedores madres cabeza de familia.
Accesorios	No tiene, sin embargo, podrían llevar de acuerdo al diseño.
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, pero podrán ser negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.11. Ficha técnica llaveros

PRODUCTO	LLAVEROS
Tallas o dimensiones	4 cm x 4 cm
Materiales	Metal
Técnica o proceso de elaboración	Grabado sobre metal, pintado a mano, aplicación de pintura horneable de alta calidad. El producto se manda a elaborar a proveedores, bajo diseños exclusivos de INFLIGHT.
Accesorios	Eslabones y argolla
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto ira en sobre una tarjeta la cual lleva la información de lo principal a destacar del emprendimiento. La tarjeta va dentro de un empaque de celofán, el cual irá en un empaque de papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

Tabla.7.11. Ficha técnica mugs

PRODUCTO	MUGS
Tallas o dimensiones	10 cm de alto x 8 cm de diámetro
Materiales	Mug en cerámica, papel de sublimación
Técnica o proceso de elaboración	Se adquiere el mug a proveedores y luego se realiza la impresión por sublimación directamente por INGLIGHT
Accesorios	N/A
Colores	Los colores varían de acuerdo al diseño, pero podrán ser negro, azul, rojo, amarillo, verde.
Empaque	El producto va envuelto en papel seda sellado con un sticker con el logo del emprendimiento, luego se envuelve en papel craft decorado con sellos relacionados con aviación y viajes. En caso de ser un regalo llegará listo para entrega.

7.2.4. Descripción y definición del proceso productivo

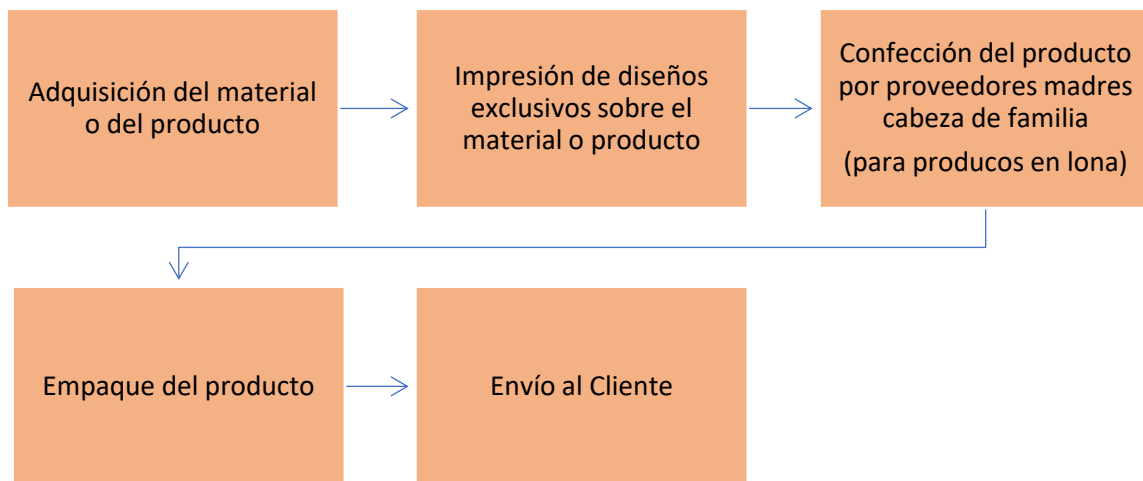
De acuerdo a lo consignado en las fichas técnicas técnicas de los productos, algunos procesos se realizarán por proveedores (algunos madres cabeza de familia), mientras que otros se realizarán directamente en INFLIGHT por personal del emprendimiento.

Es así como por ejemplo para los morrales, los organizadores de viaje, los porta pasaportes, las billeteras y los tags de maleta en lona, ésta se adquirirá a proveedores y se imprimirán los diseños exclusivos de INFLIGHT por sublimación con proveedores y

luego se armarán y coserán por medio de otros proveedores madres cabeza de familia, mientras que para las camisetas y los mugs, el producto se comprará a proveedores y se realizará la impresión o estampado directamente por INFLIGHT y finalmente en el caso de los tags de maleta metálicos, las billeteras de cuero y los llaveros, los productos se elaborarán en su totalidad por proveedores con base en los diseños exclusivos elaborados por INFLIGHT.

En el siguiente diagrama se puede observar el proceso productivo:

Figura 7.1. Proceso productivo



7.2.5. Descripción y definición del proceso productivo

Se ha considerado para el negocio los siguientes recursos tecnológicos e infraestructura:

7.2.5.1. Talento humano

- Diseñador gráfico para trabajar por prestación de servicios, por unidad de diseño, o por hora.
- Asesor de marketing digital, para la implementación y manejo de mercadeo en redes sociales.
- Un agente comercial encargado de la toma de pedidos, seguimiento y control a éstos, atención al cliente y servicio post venta.
- Confeccionistas con conocimiento y experiencia en elaboración de morrales, bolsos, billeteras y productos similares
- Dos operarios, encargados de recibir los materiales o productos, de realizar las impresiones sobre éstos, enviarlos a los proveedores para confección (cuando aplique), de organizarlos, empacarlos y enviarlos a los clientes.
- Un gerente que administrará y dirigirá el negocio (será uno de los emprendedores) y se encargará de supervisar la calidad de los procesos y de los productos.

7.2.5.2. Software y hardware

- Software Adobe Photoshop
- Software Illustrator 30
- Software Procreate
- Software Silhouette Studio
- Un Computador con capacidad para manejo de programas de diseño gráfico
- Dos computadores con configuración normal para Office
- Un Ipad Pro
- Una Impresora

- Un Cameo (Cortadora de vinilo textil y stickers)
- Termo fijadora para camisetas
- Termo fijadora para mugs

7.2.5.3. Infraestructura

- Un local o espacio físico para desarrollar las operaciones
- Mobiliario de oficina (Mesas para organización de productos, para impresiones, y empaques, puestos de trabajo, sofás y sillas).

7.2.6. Capacidad de producción

Se proyecta que con los recursos anteriormente descritos, el negocio tenga una capacidad mínima de producción de 60 productos diarios (sumadas las 10 referencias de productos), con los cual se cumplirá con los pedidos de los clientes (ventas proyectadas en el modelo) y se logrará alcanzar los índices financieros consignados en el análisis financiero. Sin embargo, con los dos operarios y teniendo asegurados los proveedores necesarios, se podrá superar esta capacidad en caso que las ventas así lo exijan.

7.3. Modelo 2.0 y simulador financiero.

Como se indicó en la descripción del modelo de negocio sostenible 2.0, éste se desarrolló a partir de la validación efectuada con los diferentes actores clave, a partir de sus respuestas, opiniones y comentarios en las entrevistas realizadas y el modelo resultante obtenido se presenta en el respectivo numeral.

Ahora bien, a partir del mencionado modelo validado, del análisis DOFA efectuado, de las fichas técnicas de los productos presentadas en el aparte anterior, de los recursos, costos, gastos y ventas proyectadas, se elaboró el modelo financiero para validar la

viabilidad del negocio en cuanto a esta disciplina. A continuación se presenta el análisis financiero desarrollado para el emprendimiento para un horizonte de evaluación de 5 años y considerando los parámetros que se mencionaron anteriormente.

De acuerdo a la capacidad de operación obtenida con los recursos humanos y técnicos planteados, se obtuvo el número de unidades a producir, que para el caso del análisis que se presenta, se calculó en 15.600 unidades anuales (sumando las 10 referencias de productos descritas en el presente documento), lo que significa alrededor de 60 unidades diarias, una cifra razonable con los dos operarios con los que se cuenta.

De otra parte, tomando como base las fichas técnicas de los productos a elaborar, se estimaron los recursos e insumos requeridos y con esto, se calcularon los costos de producción de estos artículos, cuyo desglose o Análisis de Precios Unitarios (APU) se consignan en la pestaña denominada “APU Costos y Precios Productos”, una pestaña que se adicionó al archivo de Simulador Financiero suministrado por la Universidad EAN, con el objeto de tener mayor exactitud y menor riesgo en el cálculos de los costos mencionados.

De igual forma, se efectuó el cálculo de los gastos fijos que demanda el emprendimiento, tanto de talento humano, como de equipos e infraestructura, los cuales se detallaron en los numerales anteriores; a su vez se determinó el crecimiento anual de ventas (estimado en 5%), la tasa de inflación proyectada año a año con base en una revisión que se hizo y considerando los sucesos principales de los últimos años que han impactado la economía y el posible desempeño de esta en los siguientes 5 años y también se estimó el índice de Precios al Productor y la tasa de impuesto de renta actual (que a la fecha se encuentra en 35%).

Considerando estos costos y tomando como referencia los precios promedio de venta al cliente observados en emprendimientos similares, se establecieron los precios de venta de los productos y por consiguiente el margen bruto para cada producto, cuyo detalle de información también se consigna en la pestaña adicional que se mencionó anteriormente, como soporte del análisis. Sin embargo, a manera de resumen, este margen oscila entre el 30% y el 60% dependiendo del producto; es así como en el caso de las camisetas, se obtiene el margen más bajo (30%), quizás porque los costos de la tela obtenida a partir de materiales reciclados como botellas de plástico genera un costo mayor a las camisetas con materiales tradicionales y no es aconsejable aumentar el precio en un gran porcentaje así el producto tenga estas características especiales, de otra parte, para otros productos como morrales, organizadores, porta pasaportes en lona y pines de solapa metálicos, el margen de utilidad bruta aumenta a 50%, mientras que para productos como las billeteras en cuero, lanyards, tags de maleta en lona, llaveros y mugs, este margen es el máximo con un valor del 60%.

Por último, se estableció la inversión que los socios están en capacidad de aportar (10 millones de pesos), el número de meses necesarios para que el emprendimiento pueda empezar a sufragar los costos y gastos de forma autónoma y la tasa anual con la que se tomaría el crédito requerido, determinada de acuerdo a la información actual del mercado.

Con toda la información anterior cargada en el simulador financiero, se obtuvieron los resultados que se pueden observar detalladamente en el archivo Excel adjunto, sin embargo, como datos de especial relevancia, se pueden destacar los siguientes:

- Ventas en el primer año de aproximadamente 400 millones de pesos y en el quinto año alrededor de 600 millones.
- Préstamo a solicitar de aproximadamente 228 millones, que se pagarán en 5 años.
- Utilidades netas de alrededor de 50 millones para el segundo año y de 185 millones para el quinto año.
- Flujo de caja libre de cerca de 69 millones para el segundo año y de 231 millones para el último año.
- Margen de contribución promedio ponderado de 32.753 pesos.
- Valor Presente Neto de aproximadamente 131 millones
- Tasa Interna de Retorno de 44,85%, frente a una tasa de evaluación del proyecto de 25%.
- Periodo de recuperación de 3,22 años.
- Punto de equilibrio de aproximadamente 519 millones, equivale a 7680 unidades
- Punto de equilibrio en unidades: 7.680.

De lo anterior, se concluye que el emprendimiento con todas las características y variables planteadas, presenta una viabilidad financiera favorable y que cuenta con la intención de los emprendedores de iniciar su implantación tan pronto se cuente con el modelo de negocio avalado.

7.4. Plan de estructuración para puesta en marcha

Para la estructuración y puesta en marcha del negocio, se proyectan las siguientes fases o pasos:

7.4.1. Pre factibilidad y factibilidad

Corresponde a las etapas donde se consignará la información pertinente del emprendimiento y se realizarán las evaluaciones de mercado, técnicas, legales y económico – financieras a que haya lugar para establecer la viabilidad del proyecto de negocio.

7.4.2. Constitución y registro de la empresa

En este paso, se efectuarán todos los trámites y gestiones de índole legal, para constituir formalmente la empresa y para realizar los registros respectivos en las entidades correspondientes.

7.4.3. Puesta en marcha

Este periodo es donde se implementa todo lo formulado en las etapas de pre factibilidad y factibilidad, desde el montaje y adecuación del sitio donde se desarrollarán las operaciones, pasando por la adquisición de equipos y contratación de recursos humanos, hasta las pruebas y ajustes que indiquen que todo está en orden para iniciar y desarrollar las operaciones.

7.4.4. Escalamiento

Durante esta etapa, el negocio realiza sus operaciones y se prevé el incremento de la capacidad de producción, de recursos disponibles manteniendo los estándares de calidad y el aumento de ventas y márgenes de manera sostenible en las dimensiones económica, social y ambiental.

8. Cronograma

A continuación se presenta el cronograma de las actividades planteadas para la obtención de los objetivos propuestos para la elaboración del proyecto final (trabajo de grado), el cual se proyecta desarrollar durante el segundo semestre académico del año 2022, entre el 25 de julio y el 26 de noviembre.

Tabla 8.1. Cronograma de trabajo.

Actividades a desarrollar		Semanas	Tiempo del proyecto en meses (5-9 meses)											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9			
1	Estudio de mercado													
2	Estudio técnico													
3	Estudio administrativo y legal													
4	Estudio económico y financiero													
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														

9. Referencias

Silva Duarte Jorge E. (2004). *Cómo iniciar su propio negocio. El perfil del empresario.*

Escuela de Administración de Negocios EAN. Tercera edición.

Toro J., Calixto N., Ortegón A., Díaz, C., Ortiz C. (2005). *El desarrollo de la personalidad*

emprendedora, una opción de vida. Escuela de Administración de Negocios EAN.

Segunda edición.

Cáceres, L. (2020). *Cómo triunfar en el mundo digital.* Editorial Grijalbo.

Periodista. (2020). *Artículo sobre Avianca.* Revista Semana, edición digital.

<http://www.semana.com>.

Periodista. (2021). *El transporte aéreo motor del turismo y el comercio.* Diario La

República, edición digital. [Larepublica.co](http://larepublica.co).

Bear Plot Store. (2020). Sitio Instagram de tienda de artículos de aviación.

<https://www.instagram.com/p/CTR7p8lrDWu/>

Raigoso, J. (2022). *Entrevista validación modelo de negocio sostenible – Cliente*

trabajador industria aeronáutica.

Moreno, A. (2022). *Entrevista validación modelo de negocio sostenible – Cliente viajero*

medio aéreo.

Almario, C. (2022). *Entrevista validación modelo de negocio sostenible – Empresario.*

Peña, R. (2022). *Entrevista validación modelo de negocio sostenible – Empresario.*

Gutiérrez, J. (2022). *Entrevista validación modelo de negocio sostenible – Experto*

Técnico.

Silva, M. (2022). *Entrevista validación modelo de negocio sostenible – Experta*

Sostenibilidad.

Sugerencia (1) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: _____
	Correo institucional: _____
Sugerencia (2) de director de trabajo de grado:	
Información del docente	Nombre: _____
	Correo institucional: _____

Tenga en cuenta que esto es una sugerencia para el Comité de Trabajos de Grado. Se debe verificar la disponibilidad del docente.

Dirección de CvLac: _____