

1-1-2018

Plan de negocios Bikepro SAS

Jairo Iván Becerra Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Becerra Rodríguez, J. I. (2018). Plan de negocios Bikepro SAS. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/266

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

Plan de Negocios *BIKEPRO SAS*

Un Trabajo de Grado Presentado Para Obtener El Título De
Profesional en Finanzas y Comercio Internacional
Universidad de la Salle, Bogotá

Jairo Iván Becerra Rodríguez.

Bogotá D.C

2018.

Agradecimientos

A mi padres y hermana apoyo fundamental en esta etapa de mi vida.

Contenido

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	8
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
3. PLAN DE NEGOCIO.....	9
3.1. Descripción de sector.....	9
3.1.1. Definición del <i>core business</i> , misión, visión y actividad de la empresa.....	11
3.1.2. Definición de objetivos estratégicos del negocio (Administrativos – Financieros – Operativos – Logísticos – Comerciales).....	12
3.1.3. Estructura organizacional.....	13
3.1.4. Tipo de empresa (Comercializadora o productora y de qué forma está organizada).....	13
3.1.5. Marco legal empresarial.....	14
3.1.6. Estructura jurídica de la empresa y constitución accionaria (tipo jurídico de empresa, definición y características del mismo).....	15
3.1.7. Obtención de permisos (necesarios para la producción, comercialización y permisos de construcción).....	15
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO.....	16
3.2.1. Definición del sector.....	16
3.2.2. Cuotas del mercado.....	19
3.2.3. Definición de mercado.....	19
3.2.4. Definir clientes.....	20
3.3. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	20
3.3.1. Definir los productos y/o servicios existentes.....	20
3.3.2. Cuantificar el sector.....	21
3.3.3. Identificar las tendencias importantes.....	22
3.3.4. Anticiparse a las barreras de entrada.....	23
3.4. ANÁLISIS COMPETITIVO.....	23
3.4.1. Identificar a sus competidores.....	23
3.4.2. Diferenciar su negocio del de sus rivales.....	25
3.4.3. Análisis DOFA.....	26
3.5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	28
3.5.1. Medir el tamaño del mercado.....	28
3.5.2. Identificar el crecimiento del mercado.....	28
3.5.3. Definir mercado objetivo (segmentación).....	28
3.5.4. Establecer propuesta de valor.....	29
3.6. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	30
3.6.1. Definir componente internacional.....	30
3.6.2. Legislaciones vigentes, tratados comerciales, barreras arancelarias y para arancelarias.....	30
3.6.3. Operaciones de comercio exterior (Importación y/o exportación).....	31
3.6.4. Ventajas específicas de firma.....	33
3.6.5. Ventajas específicas de localización.....	33
3.6.6. Estrategia internacional.....	34
3.6.7. Definición de modo de entrada (Importancia estratégica del país, importancia de dotación de factores del país, compromiso de recursos, necesidades de control y riesgos asociados).....	35
3.7. PLAN DE MARKETING.....	35

3.7.1. Marketing Mix.	35
3.7.1.1. Cliente.	36
3.7.1.1.1. Perfil del consumidor.	36
3.7.1.1.2. Definición de los factores que inciden en la decisión de compra.	37
3.7.1.1.3. Identificar las necesidades del cliente.	37
3.7.1.2. Producto.	38
3.7.1.2.1 Descripción detallada del bien o servicio que su compañía ofrece para satisfacer las necesidades del cliente.	38
3.7.1.2.2. Valor agregado y/o diferenciación del producto.	39
3.7.1.2.3. Estructura del empaque.	39
3.7.1.2.4. Ciclo de vida del producto.	40
.....	41
3.7.1.2.5. Derechos de autor, patentes y secretos comerciales.	41
3.7.1.2.6. Actividades de investigación y desarrollo.	41
3.7.1.3. Precio.	41
3.7.1.3.1. Selección de estrategia de precios.	41
3.7.1.4. Plaza.	42
3.7.1.4.1. Descripción puntos de venta.	42
3.7.1.4.2. Estrategia de distribución.	43
3.7.1.4.3. Página web.	43
3.7.1.5. Comunicación.	44
3.7.1.5.1. Marca.	44
3.7.1.5.2. Pauta comercial.	44
3.7.1.5.3. Estrategia de comunicación.	45
3.7.1.5.4. Estrategia de servicio al cliente.	45
3.8. Plan de operaciones.	45
3.8.1. Procedimientos de producción y prestación de servicios.	45
3.8.2. Capacidad de producción y prestación de servicios.	46
3.8.3. Ventajas competitivas operativas.	46
3.8.4. Proveedores.	46
3.8.5. Análisis logístico.	47
3.9. Equipo de gestión.	48
3.9.1. Estructura del personal directivo.	48
3.9.2. Directores clave.	49
3.9.3. Organigrama.	50
3.9.4. Adiciones planificadas al equipo directivo actual.	50
3.9.5. Estructura jurídica del negocio.	50
3.9.6. Propietarios.	51
3.10. Plan financiero.	51
3.10.1. Estructura financiación del proyecto.	51
3.10.2. Datos financieros prospectivos (próximos 5 años).	52
3.10.2.1 Estructura de costos detallada.	52
3.10.2.2. Inversión inicial y capital de trabajo.	52
3.10.2.3. Presupuesto.	52
3.10.2.4. Flujo de caja libre.	53
3.10.2.5. Balance general.	53

3.10.2.6. Estado de resultados.....	54	v
3.10.2.7. Indicadores financieros.....	55	
3.10.2.7.1. VPN.....	55	
3.10.2.7.2. TIR.....	56	
3.10.2.7.3. TIO.....	56	
3.10.3. Análisis de riesgo.....	57	
4. Anexos.....	59	
5. Referencias.....	60	

Lista de tablas

Tabla 1. Productos existentes en el mercado	21
Tabla 2. Matriz DOFA	26
Tabla 3. Principales importaciones según partida arancelaria y valor CIF.....	32
Tabla 4. Principales participantes en el mercado global según valores exportados y participación del mercado.....	34
Tabla 5. Configuración inicial préstamo comercializadora BIKE Pro S.A.S	51
Tabla 6. Amortización préstamo comercializadora BIKE Pro S.A.S	51
Tabla 7. Estructura de costos comercializadora BIKE Pro S.A.S	52
Tabla 8. Flujo de caja libre comercializadora BIKE Pro S.A.S.....	53
Tabla 9. Balance general comercializadora BIKE Pro S.A.S	54
Tabla 10. Estado de resultados comercializadora BIKE Pro S.A.S.....	55
Tabla 11. Valor presente neto (VPN) comercializadora BIKE Pro S.A.S.....	55
Tabla 12. Tasa interna de retorno (TIR) comercializadora BIKE Pro S.A.S.....	56
Tabla 13. Tasa interna de oportunidad (TIO) comercializadora BIKE Pro S.A.S.....	56

Lista de figuras

Figura 1. Satisfacción con los medios de transporte.....	20
Figura 2. Porcentaje de ciudadanos que afirman usar la bicicleta todos los días según estrato ..	37
Figura 3. Ciclo de vida del producto.....	41
Figura 4. Logo corporativo comercializadora BIKE Pro S.A.S	44
Figura 5. Estructura personal directivo comercializadora BIKE Pro S.A.S	49
Figura 6. Organigrama comercializadora BIKE Pro S.A.S	50

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Nombre del plan de negocios	BIKEPRO			
Estudiantes responsables	Nombre	Código Estudiantil	Correo electrónico	Teléfono
	JAIRO IVAN BECERRA RODRIGUEZ	63132702	Jbecerra02@uni salle.edu.co	3112224653

2. RESUMEN EJECUTIVO.

El siguiente plan de negocios es la creación de una la comercializadora BIKEPRO S.A.S en la ciudad de Bogotá, la cual tiene como objetivo ofrecer un fácil acceso a bicicletas de alta calidad con precios asequibles para bici usuarios de la ciudad de Bogotá, promoviendo con esto el uso de medios de transporte alternativos, contribuyendo al impacto ambiental que estos tienen. Para esto se realiza un estudio de las problemáticas que se encuentran en la ciudad en temas de movilidad, calidad ambiental, necesidades de los ciudadanos, dando cuenta de que existe un gran potencial para concretar la creación de la empresa y poder suplir esta necesidad.

En este trabajo se realiza un análisis sobre todo los factores que inciden en la creación de la empresa (político, económico, salud, ambiental, movilidad) para poner en operación la empresa, cuáles son los requerimientos para que la empresa tenga un componente internacional y como puede tomar provecho de este para llevar acabo su operación de una forma en la cual genere rentabilidad sin dejar de ofrecer un valor agregado a sus consumidores. Se realiza un estudio de factibilidad financiera en el cual se analiza estado de resultados, indicadores de rentabilidad y viabilidad durante un periodo proyectado de 5 años de la empresa en el cual se obtiene como resultados que a pesar de que se requiere una gran inversión para la constitución y apertura de operaciones \$381'000.000 millones de pesos, se generará una rentabilidad del 59% cuando la empresa se establezca en el mercado, por lo cual la inversión realizada por parte del dueño de la empresa no se verá afectada a futuro. Lo cual refleja que el proyecto es viable y por lo tanto es realizable.

3. PLAN DE NEGOCIO.

3.1. Descripción de sector.

En el país se presenta un aumento en el interés de la población en general por utilizar medios de transporte alternativos que sean amigables con el medio ambiente. (Lopez, 2015). Impulsado por un aumento en la opinión de la población por tener un estilo de vida más saludable, el cual no solo se entienda por saludable alimentarse de una manera adecuada, sino también donde el sedentarismo se deje de lado, generando que el uso de la bicicleta se convierta en una opción muy recurrente para satisfacer estas dos problemáticas al mismo tiempo.

Con la implementación de la ley 1811 del 21 octubre de 2016 o más conocida como Ley Probici por parte del gobierno nacional se espera que el uso de la bicicleta aumente no solo a nivel distrital (Bogotá) si no a nivel nacional, promoviendo una cultura de sostenibilidad ambiental y movilidad alternativa, esperando que este medio de transporte se articule con el sistema de transporte publico actual, buscando con esto mejorar la movilidad urbana (Sectorial , 2017).

El incremento en el uso de la bicicleta como alternativa de transporte también se puede explicar debido a que como se ha presentado un aumento en la compra de vehículos como carros y motos por parte de la población ha hecho que la movilidad de las diferentes ciudades capitales de Colombia colapse, generando que las autoridades administrativas deban tomar cartas en el asunto implementando políticas como incremento en los impuestos a la hora de comprar vehículos automotores o incrementos en impuestos por la propiedad de estos vehículos, esto desincentiva la compra y uso de estos medios de transporte dándole cabida a la bicicleta como una opción favorable (Fenalco , 2015).

Lo anterior se ve reflejado en el aumento de la cantidad de desplazamientos realizados por la población en Bogotá en este medio de transporte que ya va en 600.000 desplazamientos diarios. Mejorando la percepción de este medio de transporte, la menor cantidad de tiempo empleada en los trayectos, la comodidad y los bajos costos (Sectorial , 2017).

Además, este incremento en la demanda de la bicicleta como opción de transporte, pasatiempo o disciplina, se debe a la gran popularidad que ha venido experimentando este deporte en el país gracias a los éxitos cosechados por ciclistas nacionales en el mundo y que colocan a Colombia en

los principales titulares del mundo por hechos diferentes al narcotráfico o la guerra, lo cual es un motivo de orgullo para la población, por eso, cuando nuestros ciclistas nacionales como Mariana Pajón, Nairo Quintana, Rigoberto Uran, entre otros cosechan triunfos, los distribuidores de bicicletas celebran ya que saben que este es un factor que dinamiza el negocio (Lopez, 2015).

Se observa también un incremento de ciclorrutas en las principales ciudades del país, el aumento de jornadas en las cuales el uso del carro está prohibido. La perduración de proyectos distritales como la tradicional ciclovía los domingos en ciudades como Bogotá y Medellín, que incentiva el uso recreativo de este medio de transporte (Verma, 2014).

Además de esto en Colombia se han realizado proyectos en los cuales se toman iniciativas de países principalmente europeos como Holanda o Alemania con los cuales se pretende generar una “cultura de la bicicleta” que permita que el uso de este medio de transporte sea masivo y fácil. Con planes como ciclovía los domingos, también con la expansión de la red de bici carriles en la ciudad a pesar de que cuenta con la red de bici carriles más grande de Latinoamérica, se encuentran también algunos incentivos como lo son reducciones en las jornadas laborales para aquellos que se transporten en bicicleta, se hacen otro tipo de eventos

Actualmente los productos que los consumidores adquieren deben poseer un grado de especialización muy alto, los clientes están demandando productos que en el país son difíciles de encontrar debido a que como se mencionó anteriormente las empresas no están evolucionando para atender esa oportunidad creciente (El Tiempo, 2003). Es ahí donde se puede observar que hoy en día los consumidores no se conforman con comprar una bicicleta, si no que la bicicleta debe tener un alto nivel de especialización.

En Colombia encontrar estos productos tan especializados como un marco de carbono OCLV ultraligero requieren de tiempo y bastante dinero, ya que son productos que son vendidos por los fabricantes directamente y el tiempo de entrega puede variar entre el mismo día si existe en stock y 15-20 días dependiendo del lugar del mundo de donde se realice la importación del producto (Benavides, 2017). Lo mismo sucede con los repuestos, además el costo de estos productos tiende a ser muy elevado por lo cual muchas veces los consumidores no pueden acceder a ellos.

Dicho esto, se puede observar que esta oportunidad de negocio está dividida en dos partes, la primera es traer el producto completo, el segundo es traer los repuestos adecuados para hacer mantenimiento a estas bicicletas.

Teniendo lo anterior en cuenta se observa que la oportunidad de negocio se puede materializar importando las bicicletas y repuestos desde china. Teniendo un *stock* suficiente para poder suplir la demanda y que no se acumule. La tendencia en crecimiento por este producto; la demanda, su proyección como una solución a el grave problema de movilidad presentado en las grandes ciudades colombianas y la disminución en la producción nacional, fruto de la importación desde China a precios bajos (Benavides, 2017), ha generado una oportunidad para que empresas nuevas entren en el mercado dando solución y revitalizando el mercado nacional con nuevas alternativas de productos y participantes en el mercado.

Este plan de negocios busca desarrollar un plan para la creación de la empresa BIKEPRO en la ciudad de Bogotá, con el fin de ofrecer una opción alterna de movilidad, recreación para dar solución a diferentes problemáticas identificadas.

La empresa se crea con el fin de poder suplir la demanda creciente en el sector de comercialización de bicicletas y repuestos, debido a que hoy en el mercado colombiano a pesar de que existen varias empresas que también suplen esta necesidad, no están evolucionando para poder suplir las nuevas exigencias del mercado.

3.1.1. Definición del *core business*, misión, visión y actividad de la empresa.

BIKEPRO es una empresa dedicada a la comercialización de bicicletas y repuestos de alta gama, productos que serán importados desde china, facilitando el alcance del objetivo de ofrecer productos especializados y personalizados a un mercado con gran proyección como lo es el mercado Bogotano a precios asequibles.

Misión: Ser el mejor proveedor de bicicletas y repuestos de bicicletas de alta gama en Colombia, a precios asequibles logrando con esto un mayor acceso a estos productos por parte de la población que no posee los recursos suficientes para que puedan hacer uso de este medio de transporte como solución de movilidad y recreación.

Visión: Ser la empresa líder en venta para el año 2023 de productos relacionados al ciclismo en Colombia, apoyándonos en nuestro capital humano, manteniéndonos a la vanguardia con un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, comprometidos con nuestro entorno promoviendo el uso de la bicicleta como solución de movilidad amigable y recreación.

3.1.2. Definición de objetivos estratégicos del negocio (Administrativos – Financieros – Operativos – Logísticos – Comerciales).

- **Administrativos:**
 1. Generar procesos de capacitación del capital humano presente en nuestra compañía en servicio al cliente, logrando un alto estándar de calidad en este aspecto.
 2. Implementar procesos de gestión que contribuyan al desarrollo adecuado de la actividad empresarial de la empresa, permitiendo alcanzar nuestra meta en el año 2023.
 3. Hacer monitoreo de las actividades de servicio, ensamble y ventas en la empresa para garantizar el manejo adecuado de los recursos.
- **Financieros**
 1. Incrementar el capital con el que cuenta la empresa en un 2% anual.
 2. Generar un aumento constante año tras año de operación en un 2% de las utilidades de la empresa.
 3. Cubrir la deuda inicial de la empresa en un periodo de 6 años a partir del inicio de la operación.
- **Logísticos**
 1. Establecer lineamientos claros para el proceso de movimiento de mercancías, con los cuales se reduzcan tiempos y costos en la operación.
 2. Implementar sistemas de control sobre los procesos logísticos como transporte, ensamble y despacho de mercancías para asegurar el correcto funcionamiento de estos.
 3. Aumentar la competitividad de BIKEPRO generando valor reduciendo tiempos en la recepción y despacho de mercancías.
- **Comerciales**

1. Satisfacer las necesidades de los clientes haciendo productos personalizados que las satisfagan.
2. Crear buenas relaciones comerciales con los proveedores.
3. Incrementar la participación en el mercado de acuerdo al incremento del sector 3%.

3.1.3. Estructura organizacional.

La empresa BIKEPRO tendrá una estructura organizacional definida por departamentos, los cuales se enfocarán en realizar diferentes funciones de acuerdo con los objetivos de la empresa, facilitando su cumplimiento. Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. debido a la simplicidad y relación que tienen los miembros de la empresa (Salazar, 2005)

De acuerdo con lo anterior, la empresa tendrá dos departamentos, el departamento de mercadeo y el departamento financiero.

El departamento de mercadeo tendrá en sus funciones realizar estudios de mercadeo para ingresar a nuevas zonas del país, analizar el consumidor, elaborar estrategias de fidelización y captación de clientes, negociaciones con proveedores, crear estrategias de innovación que diferencie a la empresa de la competencia (Diaz, 2012).

El departamento financiero tendrá entre sus funciones manejo de la contabilidad de la empresa, establecer presupuestos, generar planes de inversión y financiación, que permitan a la empresa cumplir sus objetivos (Fajardo, 2010).

3.1.4. Tipo de empresa (Comercializadora o productora y de qué forma está organizada).

La empresa será una empresa comercializadora que tendrá apertura en la ciudad de Bogotá, será registrada en la cámara de comercio de Bogotá bajo el nombre de BIKEPRO S.A.S cuyo domicilio será Calle 160#64-11 donde el representante legal será Jairo Iván Becerra Rodríguez.

Tipo de sociedad: S.A.S (Sociedad por acciones simplificada), perteneciente al régimen común siendo persona jurídica.

Se decide escoger este tipo de sociedad debido a su simplicidad al momento de realizar trámites, esto minimiza el tiempo y ahorra dinero. Otro factor importante es un tipo de sociedad que esta favorecida por el gobierno hablando de los costos empresariales y tributarios, según ley 1429 de 2010.

3.1.5. Marco legal empresarial.

Colombia en el marco del desarrollo de empresarial e incentivar a las micro, pequeñas y medianas empresas ha promovido diferentes leyes, las cuales quieren incentivar una cultura de emprendimiento como también regular este sector.

A continuación, se relacionan las diferentes leyes, decretos, resoluciones y circulares expedidas para este fin.

Leyes:

1231 de 2008: Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

- 1014 de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento.
- 1116 de 2006: Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.
- 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.
- 590 de 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Decretos:

- 3820 de 2008: Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.
- 4233 de 2004: Por medio del cual se otorga el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes en el 2004.

- 1780 de 2003: Por medio del cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes.

Resoluciones:

- 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa: Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo de Microempresa.
- 0002 del 2 de abril del 2008 del Consejo Superior de Microempresa: Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes-Microempresa- por parte del Consejo Superior de Microempresa.

Circular Externa:

- Circular Externa No 001 de 2008 del Consejo Superior de Microempresas: Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones a créditos a microempresas.

3.1.6. Estructura jurídica de la empresa y constitución accionaria (tipo jurídico de empresa, definición y características del mismo).

La empresa se constituirá bajo una figura jurídica de Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S, esta estructura jurídica presenta en ventajas que favorecen la creación e impulso de la empresa BIKEPRO, entre estas ventajas se encuentran inscripción de la sociedad por documento privado, carácter comercial, eliminación del requisito de personas mínimas para conformar una sociedad, estipulación libre de normas, estructura flexible de capital. Estas ventajas apuntan a lograr una reducción en costos de transacciones, la aplicación del derecho comercial y no el civil, la no necesidad de tener un socio, la limitación del riesgo de los accionistas únicamente al capital aportado y no establecer un monto mínimo al momento de crearla (Consultorio contable y financiero CENSEA , S.F.).

3.1.7. Obtención de permisos (necesarios para la producción, comercialización y permisos de construcción).

Para el funcionamiento de la comercializadora BIKE PRO es necesario tener en cuenta los requisitos legales exigidos por la ley colombiana, los cuales deben ser cumplidos. Para entrar en funcionamiento se deben obtener permisos como el registro de matrícula mercantil y solicitud del NIT (Número de Identificación Tributaria), tramitar el RUT (Registro Único Tributario), el registro de Industria y Comercio, certificado de uso de suelo entre otros, estos trámites y obtención de permisos se realizan ante la Dian (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), secretaria de hacienda, Cámara de comercio entre otros.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO

3.2.1. Definición del sector.

Económico

Comercializadora BIKEPRO S.A.S se va a desempeñar en el área de comercialización y distribución de bicicletas en la ciudad de Bogotá, esta área ha presentado una expansión importante con ventas que se han incrementado en un 30% durante el año 2015 y 2016 en Bogotá, haciendo que los negocios existentes en Bogotá evolucionen de ser negocios sin mucha tecnificación y especialización a negocios especializados y con un alto grado de tecnificación ofreciendo mejores productos y atención a los clientes (Lopez, 2015).

Actualmente en el mercado se consiguen bicicletas nuevas desde 500.000 mil pesos en almacenes de cadena hasta de 5 millones o incluso más en las tiendas especializadas donde se venden productos de lujo e importados principalmente de Estados Unidos , otro dato que se puede destacar es que el 80% de las bicicletas vendidas son destinadas a un uso recreativo o deportivo, en este sentido las marcas que lideran el mercado son *Specialized* seguido de *Trek* y *Giant*, el grueso de las importaciones de bicicletas realizadas en el país son provenientes de China con una participación de 21% en el total de las importaciones seguido por Estados Unidos con 15% y Japón con un participación de 12% (Revista Dinero , 2017).

Político

En cuanto al ámbito político se destaca que los organismos gubernamentales e instituciones están comprometidos con incentivar el uso de la bicicleta como medio de transporte a través de políticas públicas.

Como se mencionó anteriormente la implementación de políticas como la ley 1811 del 21 octubre de 2016 o más conocida como Ley Probici por parte del gobierno nacional, se incentiva el uso de la bicicleta mediante compensaciones reflejadas en pasajes en transporte, gratuidad en bici parqueaderos, instalación de portabicicletas en el transporte público entre otros. Promoviendo una cultura de sostenibilidad ambiental y movilidad alternativa (Sectorial , 2017).

- *I Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto incentivar el uso de la bicicleta como medio principal de transporte en todo el territorio nacional; incrementar el número de viajes en bicicleta, avanzar en la mitigación del impacto ambiental que produce el tránsito automotor y mejorar la movilidad urbana (Congreso de Colombia , 2016).*

Demográfico

La ciudad de Bogotá cuenta con 7'878.783 de habitantes, entre los cuales encontramos que 2'313.255 y 2'450.350 (DANE , 2015) son hombres y mujeres respectivamente que están entre los 16 y 50 años, en total suman 4'763.605 que nos da una muestra significativa de cuál es el potencial del mercado de acuerdo a los datos demográficos.

Sociocultural

La bicicleta en Bogotá se ha ido posicionando como un medio de transporte adecuado para reemplazar el uso de medios convencionales de transporte como los es Transmilenio, esto debido a que desde los entes gubernamentales que buscan promover el uso de esta como lo hemos mencionado anteriormente y que han tenido una gran aceptación entre la población general.

Aunque este medio de transporte ha tenido una gran acogida aun presenta muchas dificultades para su uso que los ciudadanos deben sortear, como lo son imprudencias por conductores de vehículos particulares o de servicio público, peatones, bici usuarios, problemas de seguridad. Por lo cual el gobierno distrital está trabajando en campañas de educación para mejorar la movilidad de quienes usan la bicicleta como medio de transporte (Secretaria distrital de movilidad , 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior y que el lugar de ubicación de la empresa será la ciudad de Bogotá, se puede identificar que las bicicletas que mejor se adaptan a las necesidades de los

habitantes son bicicletas de tipo Ruta, MTB (*Mountain Bike*) y *Fixie*, que le brindan al usuario la versatilidad y comodidad suficiente para poder hacer uso de este medio de transporte.

Ambiental

Teniendo en cuenta que comercializadora BIKEPRO SAS tiene un gran interés en ofrecer al mercado productos que contribuyan a disminuir el impacto ambiental que tienen los medios de transporte motorizados, se observa que en Bogotá las condiciones ambientales son negativas, ya que el nivel de contaminación del aire en Bogotá es elevado (Red de monitoreo de Calidad del Aire de Bogota RMCAB, 2017), se hace evidente la oportunidad que tiene comercializadora BIKEPRO SAS en seguir ofreciendo productos que disminuyan el impacto ambiental en un mercado creciente como en la ciudad de Bogotá.

Tecnológico

La industria Colombiana de las bicicletas se ha caracterizado por realizar fabricación de marcos para bicicletas y no en fabricar el producto como tal, esto presenta un gran oportunidad para la empresa debido que una bicicleta está compuesta por más de 100 partes diferentes, también presenta una gran oportunidad ya que al no haber fabricación del producto terminado, el grueso de las bicicletas presentes en el país son importadas, esto hace que muchos de los repuestos no que necesitan estas bicicletas no se encuentren fácilmente y deban ser importadas.

Se da el hecho de que las nuevas tecnologías han entrado a jugar un papel importante en este sector debido a que varias de estas empresas presentes en el sector se han empezado a ofertar sus productos por estos medios, lo anterior con el fin de poder acercar los productos al consumidor, entonces podemos ver como el comercio de bicicletas también se ha trasladado a páginas web como OLX o mercado libre.

Actualmente en el mercado se consiguen bicicletas nuevas desde 500.000 mil pesos en almacenes de cadena hasta de 5 millones o incluso más en las tiendas especializadas donde se venden productos de lujo e importados principalmente de Estados Unidos , otro dato que se puede destacar es que el 80% de las bicicletas vendidas son destinadas a un uso recreativo o deportivo, en este sentido las marcas que lideran el mercado son *Specialized* seguido de *Trek* y *Giant*, el grueso de las importaciones de bicicletas realizadas en el país son provenientes de China con una

participación de 21% en el total de las importaciones seguido por Estados Unidos con 15% y Japón con una participación de 12%.

3.2.2. Cuotas del mercado.

La cuota de mercado es una proporción del mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada (Herandez, 2018). El cálculo de la cuota de mercado se puede realizar por unidades vendidas o por ingresos obtenidos por las ventas, su forma de cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\text{por unidades} = \frac{\text{unidades vendidas por la compañía en el mercado}}{\text{total de unidades vendidas en el mercado}}$$

$$\text{por ingresos} = \frac{\text{Ventas de la compañía en el mercado}}{\text{total de ventas en el mercado}}$$

Este cálculo es complejo debido a que el mercado es cambiante así que se debe tener en cuenta aspectos como, zona geográfica de influencia, clientes, competidores entre otros (Herandez, 2018).

En Colombia el grueso de las importaciones de bicicletas y repuestos de estas están concentradas en ocho empresas, entre las cuales podemos destacar HA Bicicletas S.A, LEN importaciones Ltda, Bicicletas Santour Ltda, Bike House S.A, las cuales concentran el 84% del mercado, las cuales en su catálogo no presentan una oferta variada y actualizada de productos que se adapten a la necesidad de los consumidores que desean obtener productos de última tecnología como se ha descrito antes, las cuales en conjunto realizaron importaciones por valor de U\$31.171.286 en el último año, lo que representa el 87% del total de las importaciones totales realizadas durante el periodo 2015-2016 (Trademap, 2018).

3.2.3. Definición de mercado.

La definición de mercado se realiza a través del análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información como DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), diferentes encuestas realizadas a la población bogotana por parte de la administración local, así como informes independientes realizados por asociaciones promotoras de este medio de transporte.

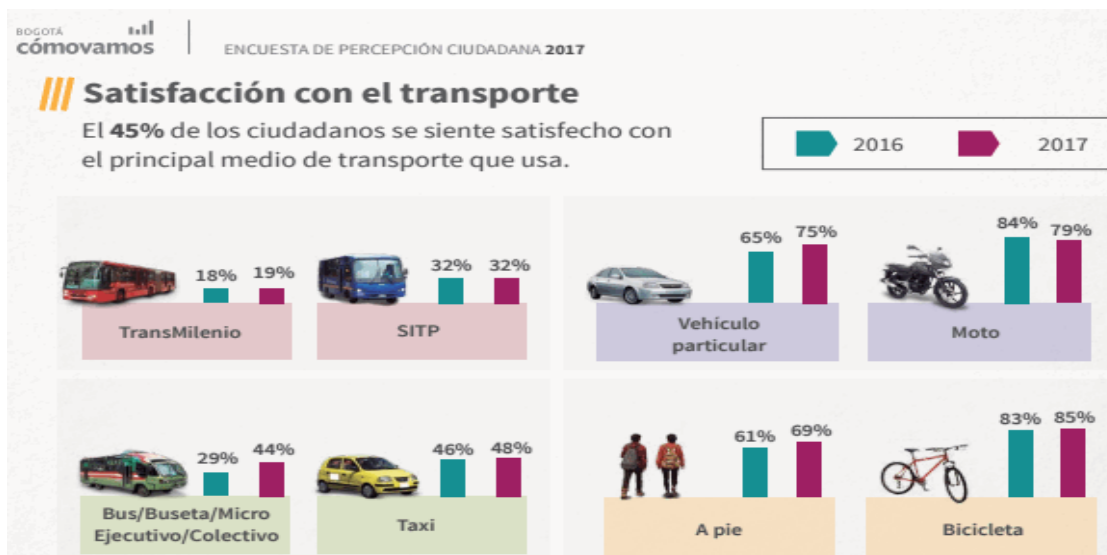


Figura 1. Satisfacción con los medios de transporte. Encuesta de percepción ciudadana Bogotá como vamos 2017.

Lo anterior muestra que existe una oportunidad real para ingresar en el sector de la comercialización de bicicletas y repuestos importados desde China, debido al aumento que ha presentado la demanda a través de los últimos años en la ciudad. Así se podrá entrar a competir en este sector y posicionándose para tomar una cuota del mercado.

3.2.4. Definir clientes.





Los clientes para comercializadora BIKEPRO SAS, serán hombres y mujeres con edades entre los 16 a 50 años, con hábitos deportivos, los cuales en su semana practican al menos una vez deporte, residentes en Bogotá, que tengan afinidad por el ciclismo, que usen este vehículo como medio de transporte a sus destinos, con fines recreativos o para fines de competencia

3.3. ANTECEDENTES DEL SECTOR

3.3.1. Definir los productos y/o servicios existentes.

En el mercado colombiano existen varios productos similares a los ofrecidos por comercializadora BIKE Pro S.A.S, los productos existentes en el mercado colombiano se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Productos existentes en el mercado

Bicicleta	Descripción
	<p>Bicicleta Ruta: Se caracteriza por su peso ligero, ruedas delgadas, el manillar hacia adentro para lograr posiciones más aerodinámicas, utilizadas por profesionales. Se encuentra en Rin 27.5” con marco en carbono, 11 Velocidades, frenos de disco Hidráulico.</p>
	<p>Bicicleta de Montaña o MTB: Se caracterizan por tener suspensión delantera para absorción de los impactos, se utilizan para terrenos enduro y <i>All Mountain</i>. Rin 27.5” y 29”, cuadro en aluminio, suspensión delantera <i>RockShox</i>, 12 velocidades, frenos de disco hidráulico.</p>
	<p><i>Fixies</i> o Única velocidad: Se caracterizan por su apariencia similar a la bicicleta de ruta, pero se diferencia en que solo tienen una velocidad y algunas son de piñón fijo, son de uso urbano principalmente. Cuadros ligeros fabricados en aluminio o acero, rin 27,5”, 1 velocidad, frenos delanteros.</p>
	<p>Bicicleta Eléctrica o <i>E-Bike</i>: Se caracterizan por utilizar un motor adaptado en el marco de la bicicleta que le permite alcanzar mayores velocidades, son especiales para uso urbano, aunque se puede utilizar para otro tipo de terrenos. Cuadro de aluminio, suspensión delantera FOX, rin 27,5, 8 velocidades, frenos de disco hidráulico.</p>

Fuente: Elaboración propia datos tomados de SAVA.

La tabla anterior muestra las características de las bicicletas que existen en el mercado, las cuales compiten con los productos ofrecidos por la compañía.

3.3.2. Cuantificar el sector.

En Colombia en el sector de comercialización de bicicletas mueve alrededor de 1 y 1.2 millones de unidades y se mueve alrededor de \$300.000 (Sectorial , 2017), están presentes alrededor de 2.500 empresas, las cuales cerca de la mitad se concentran en Bogotá, en su conjunto estas generan alrededor de 20.000 empleos directos según Fenalco (El Tiempo, 2003), la mayoría están en la informalidad lo cual genera que sea arduo el proceso de entrar a competir en el sector. El gobierno ha tomado medidas para que estas empresas dejen de lado la informalidad con políticas como que las empresas que venden bicicletas con un valor inferior a \$1,6 millones pasaron de tener IVA de 16% a 5% , esto ayudara a que se formalice el mercado y se reduzca el contrabando (Benavides, 2017), políticas que con su implementación han logrado reducir el número de comerciantes en la informalidad generando una oportunidad que comercializadora BIKEPRO SAS puede aprovechar.

3.3.3. Identificar las tendencias importantes.

Estas empresas competidoras están ubicando sus productos en el mercado en un rango de precios desde \$200.000 hasta \$15.000.000 dependiendo del producto, además casi el 100% de las bicicletas que se venden el país y que son importadas por estas comercializadoras son importadas en su mayoría provenientes de Asia (Benavides, 2017), en Colombia los líderes de la comercialización de estos productos son las empresas Circula Verde, *Go Green*, Eco Bicis y Lucky Lion los cuales abarcan un 40% del mercado, sus productos tienen un rango de precios que van desde \$1,8 a \$3,6 millones de pesos.

la cantidad de desplazamientos realizados por la población en Bogotá en este medio de transporte que ya va en 600.000 desplazamientos diarios, mejorando la percepción de este medio de transporte la menor cantidad de tiempo empleada en los trayectos, la comodidad y los bajos costos.

El incremento en el uso de la bicicleta como alternativa de transporte también se puede explicar debido a que como se ha presentado un aumento en la compra de vehículos como carros y motos por parte de la población ha hecho que la movilidad de las diferentes ciudades capitales de Colombia colapse, generando que las autoridades administrativas deban tomar cartas en el asunto implementando políticas como incremento en los impuestos a la hora de comprar vehículos automotores o incrementos en impuestos por la propiedad de estos vehículos, esto desincentiva la

compra y uso de estos medios de transporte dándole cabida a la bicicleta como una opción favorable.

3.3.4. Anticiparse a las barreras de entrada.

Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan el ingreso a un mercado de empresas, marcas o productos, pueden existir barreras de tipo económico, político, legal o incluso relacionados con ámbitos como la ética o la imagen pública (Sanchez, 2016).

Estas barreras de entrada fueron propuestas por Michael Porter el cual menciona que las principales barreras de entrada son Económicas, Legales, Diferenciación de producto, Importantes necesidades de Capital y Economías de escala y alcance (Sanchez, 2016).

Las barreras económicas hacen referencia a la inversión que necesitan las empresas para dar a conocer su producto o su marca, para el desarrollo de los productos e innovación tecnológica, debido a esta barrera comercializadora BIKEPRO SAS contará con un capital inicial de \$331'000.000 millones de pesos que permitirá desarrollar todas estas operaciones.

Las barreras legales hacen referencias a permisos que se necesiten para realizar las operaciones de la empresa, las leyes que existen para entrar a ciertos mercados entre otros. Por esto comercializadora BIKEPRO SAS ha estudiado y tenido en cuenta la diferentes leyes que existen para la regulación y promoción de comercialización de bicicletas presentes en el mercado de la ciudad de Bogotá, algunas leyes de promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte como la ley Probici del 21 de octubre de 2016 con al cual se dan garantías como el incremento en km de ciclo rutas, disminución en costos para bici usuarios en transporte público, para que más ciudadanos adopten el uso de la bicicleta, generan espacios y oportunidades para que se entre en el sector (marco legal).

3.4. ANÁLISIS COMPETITIVO

3.4.1. Identificar a sus competidores.

Este proceso de identificación se realiza mediante la recolección de información en puntos físicos de las empresas consideradas competidoras debido a los productos que ofrecen, precios y sector en el cual se encuentran ubicados. Después de recolectar esta información se puede identificar los siguientes competidores:

HA Bicicletas S.A: Empresa situada en la ciudad de Medellín – Antioquia, su *core business* es la importación y distribución de bicicletas a nivel nacional de marcas como GW, SCOTT, SHIMANO entre otras.

“Asociados con grandes atributos como calidad, responsabilidad, compromiso e innovación HA Bicicletas continuamos con nuestra filosofía de más de 50 años, buscando el desarrollo constante del ciclismo, patrocinando deportistas de las diferentes modalidades y apoyando los proyectos sociales que incentiven los diferentes usos de la bicicleta. Nuestra experiencia crece con el paso de los años, nuestro equipo de trabajo es cada vez más grande y con mayor experticia en su campo de desarrollo, esto nos permite entender la evolución del mercado y así continuar ofreciendo los mejores productos a los mejores precios. La representación de algunas de las marcas más importantes del mundo es una gran responsabilidad, por eso nos aseguramos de que el producto que llega a los puntos de venta y a las manos del usuario final este a la vanguardia del mercado internacional, alineado completamente a nuestra filosofía corporativa” (H.A Bicicletas S.A, 2018).

LEN importaciones Ltda.: Empresa situada en la ciudad de Bucaramanga – Santander, su *core business* es la importación y distribución de bicicletas a nivel nacional de marcas como GW, SCOTT, SHIMANO entre otras.

“Somos una empresa comercializadora con una trayectoria de 25 años en el mercado, dedicada a importar y comercializar partes y repuestos de bicicletas y motocicletas con el objetivo de ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos innovadores para satisfacer sus necesidades” (LEN importaciones Ltda, 2018).

Bicicletas Santour Ltda.: Empresa situada en la ciudad de Barranquilla–Atlántico, su *core business* es la importación y distribución de bicicletas a nivel nacional de marcas como GW, SCOTT, SHIMANO entre otras.

“Somos una empresa importadora, distribuidora y comercializadora de accesorios de bicicletas y motos; con más de 20 años de experiencia en el mercado. Ofreciendo un servicio idóneo y de calidad, dando así las mejores alternativas y soluciones a nuestros clientes, para esto contamos con la mejor tecnología y un recurso humano profesional con la competencia adecuada para suplir las necesidades de los clientes. En alianza estratégica con proveedores previamente seleccionados que ofrecen productos de excelente calidad” (Bicicletas Santour Ltda., 2018).

Bike House S.A: Empresa situada en la ciudad de Medellín-Antioquia, su *core business* es la importación y distribución de bicicletas a nivel nacional de marcas como GW, SCOTT, SHIMANO entre otras.

“Con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la comercialización de los productos de las tres compañías que existían hasta la fecha y en busca de tener un mayor facilidad de negociación en el mercado, se decide fusionar BIKE HOUSE, USA BIKES y J.C entre los años 2007 y 2008. Después de esta estrategia BIKE HOUSE se consolida como la empresa líder del mercado, en la comercialización de gama media y alta de productos deportivos ciclísticos, además se convierte en una de las 5 empresas más grandes del sector. Hoy en día BIKE HOUSE cuenta con una cadena de franquicias con 26 puntos de venta en las principales ciudades del país, además de tener más de 100 distribuidores Premium por todo Colombia” (Bike House S.A, 2018).

Observando la información recolectada se observa que estas empresas están enfocadas en la distribución de bicicletas de alta calidad con algún tipo de personalización a precios medios a los cuales no todas las personas pueden acceder fácilmente, por lo cual BIKE Pro S.A.S tiene una ventana de oportunidad en la cual puede actuar.

3.4.2. Diferenciar su negocio del de sus rivales.

La capacidad de diferenciarse de la competencia permite a una empresa generar una posición única y exclusiva en el mercado. El consumidor compara entre las marcas existentes en el mercado, tiene una mayor tendencia a escoger aquellas marcas que se diferencian de forma positiva del resto, suponiendo esta diferenciación un valor relevante (Moraño, 2010).

Comercializadora BIKEPRO SAS se diferencia de sus competidores debido a dos factores claves en el negocio. El primer factor clave es el tiempo, este hace referencia al tiempo en la entrega del producto, el tiempo de importación y los costos que este implica, ya que al poder tener contacto directo con el proveedor se reducen estos tiempos para despacho de las mercancías.

El segundo factor clave para la diferenciación frente a los competidores por parte de comercializadora BIKEPRO SAS es el precio del producto, este es un punto importante que permitirá un más fácil acceso al mercado. El precio de las bicicletas que se venderán es muy alto y hace que las personas no puedan tener un fácil acceso a ellos, comercializadora BIKEPRO SAS

al tener contacto directo con el distribuidor en china puede tener un margen de negociación amplio con el cual se reduce el precio que el consumidor final (nuestros clientes) percibirán.

También comercializadora BIKEPRO SAS plan de negocio se diferencia debido a no se enfoca en realizar distribución a medianas empresas que después revenden el producto, este negocio busca eliminar esas barreras que se presentan en el mercado ya que se elimina un actor en la cadena de distribución. Con esto se generan menores costos a los consumidores finales los cuales podrán acceder a los productos a un menor precio del que se encuentra en el mercado.

3.4.3. Análisis DOFA.

Una matriz DOFA es una herramienta que se utiliza para la evaluación estratégica generando análisis con el cual se identifican cuáles son las debilidades y fortalezas de las empresas para afrontar los retos que se pueden presentar en el proceso de evolución y crecimiento de la empresa. A continuación, se presenta la matriz DOFA de la empresa BIKE Pro S.A.S.

Tabla 2.
Matriz DOFA.

ANALISIS DOFA			
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva en el sector. • Posición débil frente a competidores. • Poca participación en el mercado 	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para la implementación de medios alternativos amigables con el medio ambiente. • Aumento de la demanda- • Competencia concentrada en pocos competidores. • Baja oferta de productos nuevos.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector. • Conocimiento de proveedores y negociación directa. • Conocimiento de la competencia. • Mercado objetivo definido. 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores ya posicionados con alta participación de mercado. • Riesgo cambiario • Poca regulación para el ingreso de competidores nuevos al sector. • Factores sociales como baja seguridad a bicisaurios que desincentivan el uso de este medio.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias DO:

BIKEPRO puede utilizar los incentivos que el gobierno está otorgando a las empresas para importar estos productos como disminución en impuestos para así poder buscar posicionarse en el sector de comercialización de bicicletas como una empresa competitiva en productos y precios. Aprovechar el aumento de la demanda que existe actualmente para poder tomar un porcentaje de esta y así descentralizar en una parte la alta concentración mejorando su posición débil frente a sus competidores.

Estrategias DA:

Elaborar planes en los cuales al consumidor se le brinde opciones postventa que permitan atraer nuevos consumidores en estas opciones pueden ser el generar alianzas con empresas aseguradoras para que se pueda realizar productos postventa como seguros en caso de robo o daño a las bicicletas, lo cual atraerá a más consumidores.

Estrategias FO:

Aprovechar el conocimiento del sector para ofrecer nuevos productos que suplan la baja demanda de productos existentes, logrando con esto penetrar en el mercado y atraer consumidores nuevos y existentes.

Teniendo el mercado objetivo definido se puede aprovechar para gestionar estudios de mercadeo para generar publicidad que atraiga a la demanda creciente que exista.

Estrategias FA:

Hacer uso de la negociación directa con proveedores, logrando con esto mitigar efectos del riesgo cambiario, así como también poder hacer frente a competidores nacionales desde el momento en que pueda lograr una mejor negociación con los proveedores.

con el conocimiento de la competencia, entablar relaciones estratégicas que permitan generar presión sobre los entes reguladores como Dian para que se establezca una regulación más adecuada para la entrada de nuevos competidores.

La empresa presenta varias fortalezas como lo son el conocimiento del mercado, negociación directa con proveedores, políticas públicas que incentivan el uso de bicicleta y reducción de aranceles para penetrar en el mercado de una forma en la que pueda ir tomando participación de este gran mercado. A pesar de estas fortalezas es importante que la empresa tenga planes de contingencia en caso de que se vea afectada su operación por cambios en el consumidor o de términos de negociación con el proveedor.

3.5. ANÁLISIS DE MERCADO

3.5.1. Medir el tamaño del mercado.

El mercado actual de bicicletas está estimado en 300.000 millones, con ventas anuales entre 1 y 1,2 millones de unidades anualmente, y tasas de crecimiento de dos dígitos en los últimos años, siendo catalogado como una de las actividades de mejor desempeño dentro del comercio (Sectorial , 2017) nos muestra como el mercado colombiano ha tenido un aumento considerable en el cual se crean oportunidades para que entren nuevos participantes, ya que la población en general han mejorado su percepción con respecto a este medio de transporte, ya no es vista la bicicleta como medio de transporte para mensajeros y repartidores, de acuerdo a estudios de mercado en Bogotá entre los usuarios de bicicleta un 75% de ellos son hombres de los cuales un 85% son menores de 44 años y un 96% de ellos son de estratos socioeconómicos bajos que ven en la bicicleta una opción viable para ahorrar dinero, evitar el atraso por cuenta del tráfico y el beneficio al medio ambiente (Verma, 2014).

3.5.2. Identificar el crecimiento del mercado.

El crecimiento del mercado se proyecta en un 3%, a pesar de la situación económica que viene presentando el país, con el incremento de oferentes en el mercado y la adopción por parte de cada vez más personas la bicicleta se espera que el mercado siga creciendo en este porcentaje de acuerdo al crecimiento esperado en cuanto a la población de la ciudad de Bogotá (DANE , 2015).

3.5.3. Definir mercado objetivo (segmentación).

Se define como aquel grupo de destinatarios al que va dirigido a un producto o servicio concreto, son en el cual se tiene en cuenta diferentes perfiles de compradores, factores geográficos, demográficos y psicográficas, para realizar este ejercicio de definir un mercado objetivo (Kotler, 2008)

Siguiendo estos conceptos comercializadora BIKEPRO SAS hará presencia en el mercado de la ciudad de Bogotá, satisfaciendo las necesidades de bicicletas de sus habitantes hombres y

mujeres entre los 16 y 50 años, con ingresos superiores a dos salarios mínimos mensuales legales vigentes para el año 2018 que corresponde a \$1´562.484.

Teniendo en cuenta la variable psicográfica se tiene en cuenta el estilo de vida de los colombianos en cuanto a la población que es apta para realizar actividades deportivas y que realice algún tipo de actividad deportiva es entre los 18 y 64 años, de esta población en Colombia el 57,8% utiliza la bicicleta como medio de transporte o como actividad recreativa (Instituto Distrital de Recreación y Deporte IDR, 2016).

También tendremos en cuenta la población de la capital la cual es de 7´878.783 habitantes de los cuales 2´313.255 y 2´450.350 (DANE , 2015) son hombres y mujeres respectivamente que están entre los 16 y 50 años, en total suman 4´763.605 que nos da una muestra significativa de cuál puede ser el tamaño de nuestro mercado, de esta se logra identificar que en Bogotá el 57,8% de esta población realiza actividad física y tiene tendencia a usar bicicleta lo cual nos muestra que 2´753.363,36 personas son aquellas personas en la ciudad que realizan deporte y se encuentran en el rango de edad establecido , del total de la población de Bogotá 7´878.783 el 91.3% está en edad de trabajar y actualmente de este total trabajan 4´171.000 personas, y aquellas personas que devengan dos salarios mínimos o más es de 3´808.123 (Dirección Administrativa Nacional de Estadística DANE, 2017).

Con lo anterior podemos definir que nuestro mercado objetivo serán los habitantes de la ciudad de Bogotá entre 16 y 50 años que tengan interés en realizar actividad física y afinidad hacia el uso de la bicicleta, que devenguen dos o más salarios mínimos mensuales legales vigentes lo cual nos arroja un total de 3´808.123 personas.

3.5.4. Establecer propuesta de valor.

Comercializadora BIKEPRO SAS incursionara en el mercado de la ciudad de Bogotá, ofreciendo alternativas amigables con el medio ambiente para la solución de movilidad de los sus ciudadanos, también ofrecerá soluciones en cuanto a la recreación, ofreciendo bicicletas que se adapten a las exigencias de los consumidores ya que el proceso de vender una bicicleta es un proceso muy personalizado, permitiendo que los bogotanos tengan acceso a estos productos incentivando un estilo de vida saludable disminuyendo el sedentarismo.

En cuanto al aporte que se hará con respecto a la movilidad de los Bogotanos, comercializadora BIKEPRO SAS ofrecerá productos de alta calidad personalizados a precios asequibles, logrando que más Bogotanos vean este medio de transporte como una opción favorable para sus desplazamientos diarios a sus lugares de trabajo o estudio de forma más eficiente y sin generar un impacto tan negativo al medio ambiente.

3.6. RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.6.1. Definir componente internacional.

El proceso de internacionalización de una empresa hace referencia a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios, también a los flujos de inversión directa desde un país a otro (Canals, 1994).

Bajo este criterio comercializadora BIKEPRO SAS se incluirá en un componente internacional realizando importaciones de bicicletas desde China. Incluyendo a la empresa en un ámbito de globalización y participación internacional de procesos, los cuales servirán en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

3.6.2. Legislaciones vigentes, tratados comerciales, barreras arancelarias y para arancelarias.

Colombia tiene una legislación aduanera la cual busca organizar la economía del país en cuanto al comercio exterior, expidiendo decretos y resoluciones los permitiendo adecuar los procesos aduaneros del país con las mejores prácticas internacionales, facilitando el comercio exterior y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el país dentro de los acuerdos comerciales (Procolombia, 2018).

En cuanto a esto podemos observar que teniendo como objetivo estratégico realizar importaciones desde China es importante revisar que tratados se tiene con este país. A pesar de que es un actor estratégico en el comercio internacional actualmente Colombia no cuenta con tratados de libre comercio, aunque se ha establecido un acuerdo internacional de inversión el cual se firmó desde Julio de 2012 (Ministerio de Industria y Comercio, 2018).

El APPRI celebrado entre Colombia – China, establece compromisos relacionados con el tratamiento que se otorgará al inversionista incluyendo trato nacional y trato de nación más

favorecida; los estándares de responsabilidad que asumen los Estados con respecto a los inversionistas del otro Estado (nivel mínimo de trato); la obligación para las partes de promoción, y protección de las inversiones; el establecimiento de reglas para la compensación al inversionista en caso de expropiación, y la transferencia de los capitales vinculados a la inversión. Además, establece un mecanismo para la solución de controversias entre inversionistas y el Estado” (Ministerio de Industria y Comercio, 2018).

Las barreras arancelarias son restricciones al comercio externo de un país, mediante impuestos a la exportación e importación de bienes o servicios por parte de un país o una zona económica, a estos impuestos se les llama “aranceles”, estos pueden clasificarse en dos, aranceles *ad Valorem* el cual se calcula como un porcentaje del bien importado y aranceles específicos los cuales se aplican por unidad del bien importado (Sarquis, 2002).

Con respecto a las bicicletas y repuestos que se importaran desde China encontramos que se establece un arancel del 15% a estos productos bajo la partida arancelaria 8712.00.00.00 Bicicletas y demás velocípedos (incluidos los triciclos de reparto), sin motor (Dian, 2018).

3.6.3. Operaciones de comercio exterior (Importación y/o exportación).

En la situación actual, la internacionalización es uno de los elementos clave para el buen funcionamiento de una empresa y sus perspectivas de futuro. Pero hay que tener en cuenta que la actividad exportadora no es una actividad eventual que responde a situaciones coyunturales, sino que exige una visión a medio plazo y una estrategia claramente definida. Se encuentran razones por las cuales son: Aumentar la independencia de los ciclos económicos del mercado local, acceder a un mercado más amplio, mejorar la imagen, obtener mayor rentabilidad, aumentar la capacidad productiva, diversificar riesgos comerciales y de aprovisionamiento, disminuir costes aumentando la eficiencia productiva (AMEC Asociación de las empresas industriales internacionalizadas., 2012).

Comercializadora BIKEPRO SAS en función de cumplir sus objetivos comerciales realizara operaciones de importación. El proceso de importación es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación a la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios, al resto

del territorio aduanero nacional en los términos previstos en el decreto 2586 de 1999 (Universidad ICESI, 2011).

Dicho esto, la empresa importara las bicicletas y repuestos necesarios para estas desde China vía marítima, debido a que tienen más capacidad para transportar productos, presenta precios muy competitivos y económicos en el valor de los fletes. Debido a esto, es que la utilización de los barcos oscila más o menos entre el 80% y el 85% (Legiscomex, 2014).

Como se mencionó anteriormente las bicicletas y repuestos se importarán desde China, teniendo en cuenta las relaciones comerciales que se tienen con este país de una manera estable, logrando que China se convierta en el segundo socio comercial de Colombia después de Estados Unidos (Ministerio de Industria y Comercio, 2018).

A continuación, se relaciona las partes de bicicletas importadas desde China con mayor relevancia

Tabla 3

Principales importaciones según partida arancelaria y valor CIF.

Partida Arancelaria	Descripción	Valor CIF (USD)
4011500000	Neumáticos nuevos de caucho, del tipo de los utilizados en bicicletas.	11292449,09
4013200000	Cámaras de caucho del tipo de las utilizadas en bicicletas.	4895166,74
7315120000	Las demás cadenas de eslabones articulados y sus partes, de fundición, de hierro o de acero.	17647897,51
8712000000	Bicicletas y demás velocípedos (incluidos los triciclos de reparto), sin motor.	35517258,36
8714910000	Cuadros y horquillas y sus partes de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.	14329738,48
8714921000	Llantas (aros), de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.	6287838,32
8714940000	Frenos, incluidos los bujes con freno, y sus partes, de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.	10702581,46

8714950000	Sillines (asientos) para vehículos, de las partidas 87.11 a 87.13.	4130132,27
8714960000	Pedales y mecanismos de pedales y sus partes, de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.	9221765,16
8714990000	Las demás partes y accesorios de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.	15864520,32

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Legiscomex.

La tabla anterior muestra cuales son las partes de bicicletas más importadas por Colombia desde China con lo cual se puede realizar una aproximación a la magnitud del comercio entre ambas naciones, reflejando la importancia de China para el comercio colombiano.

3.6.4. Ventajas específicas de firma.

Los factores que determinan la capacidad de las firmas para desarrollar ventajas competitivas tienen que ver no solo con aspectos internos a ellas, sino también con aspectos externos relacionados con el entorno en el cual operan (Restrepo, 2010).

Elementos como tener contacto directo con proveedor en China, procesos logísticos que permitan reducir tiempos y costos, otorga a comercializadora BIKEPRO SAS, debido a que el poder negociar directamente con el proveedor genera que se concreten negociaciones que mejoren los márgenes de precios para la empresa, mejoras en la coordinación logística del proceso de compra y envió de los productos.

Esto posteriormente se verá reflejado en el precio de los productos que se ofrece a los clientes, el tiempo en que reciben sus productos, el aprovisionamiento de repuestos, teniendo stock para solventar las necesidades de nuestros clientes.

3.6.5. Ventajas específicas de localización.

La localización la ciudad de Bogotá, genera grandes ventajas como un amplio personal calificado, especializado en el manejo y venta de los productos ofrecidos por comercializadora BIKEPRO SAS permitiendo llevar a cabo la operación de una manera más ágil y dinámica.

También se presentan ventajas en cuanto a beneficios fiscales contemplados en la ley 1429 de 2010, la cual busca generar empleo y formalización de empresas mediante reducción de costos tributarios, laborales y mercantiles (Piza, 2010).

Tabla 4

Principales participantes en el mercado global según valores exportados y participación del mercado.

País	Valor exportado 2016 (miles de USD)	Participación del mercado
China	3.078.229	34.9%
Taipéi Chino	1.462.583	16.7%
Países Bajos	831.569	9.3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos *Trademap*.

3.6.6. Estrategia internacional.

Una estrategia internacional requiere un análisis cuidadoso de la industria internacional, se debe poner especial atención a las formas en que difieren las necesidades y los hábitos de los compradores, canales de distribución, potencial de crecimiento a largo plazo, políticas de comercio entre gobiernos entre otros (Carreto, s.f)

Debido a lo anterior comercializadora BIKEPRO SAS, utilizara los conocimientos adquiridos en comercio y logística, en la creación de una estrategia internacional que le permita incursionar en nuevos mercados, expandiendo su participación en el mercado, teniendo en cuenta las características de estos nuevos mercados identificando oportunidades y amenazas que afecten la operación.

3.6.7. Definición de modo de entrada (Importancia estratégica del país, importancia de dotación de factores del país, compromiso de recursos, necesidades de control y riesgos asociados).

Para identificar los lugares desde donde se pueden realizar las importaciones de las bicicletas que comercializadora BIKEPRO S.A.S realizara, es necesario identificar mercados competitivos, aquellos que estén preparados y en capacidad suficiente para poder suplir la demanda, también es necesario verificar cuál de estos mercados presenta mayores beneficios para Colombia y para comercializadora BIKEPRO SAS, en términos de relación comerciales.

En el siguiente cuadro se realiza un análisis de los mayores exportadores de estos productos a nivel global y su participación en el mercado.

En la tabla anterior podemos observar que China es el principal exportador de Bicicletas y sus partes a nivel global, lo que permite identificar que este país está en la capacidad de suplir la demanda que comercializadora BIKEPRO SAS requerirá para el adecuado desarrollo de su operación.

La participación de China en el comercio internacional es de gran importancia ya que es considerado uno de los mayores responsables del comercio mundial, en donde su mercado ofrece gran variedad en precios, calidad y producto. Cabe destacar que China es el segundo socio comercial de Colombia (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010).

3.7. PLAN DE MARKETING

3.7.1. Marketing Mix.

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (*product, price, place y promotion*). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí (Espinosa, 2014).

3.7.1.1. Cliente.

El marketing actual se acentúa menos en la venta del producto y pone mayor énfasis en aprovechar la relación en el tiempo con el cliente, es decir, fidelizarlo. Aquí es donde el término de marketing relacional vuelve a adquirir importancia, ya que trata de establecer una relación rentable entre cliente y empresa. Pero para ello es preciso conocer lo mejor posible al cliente y así poder adecuar nuestra oferta a sus necesidades (Muñiz, 2016).

3.7.1.1.1. Perfil del consumidor.

Para comercializadora BIKEPRO S.A.S es de suma importancia conocer cuáles son sus clientes para poder ofrecer productos que se adecuen a las necesidades de estos, como se mencionó anteriormente, este perfil del consumidor toma en cuenta variables geográficas, demográficas y psicográficas, con las cuales podemos determinar:

Variable geográfica: En esta se contempla la ubicación de la población objetivo a la cual comercializadora BIKEPRO S.A.S desea atender.

- **Ubicación:** Bogotá D.C.

Variables Demográficas: Estas variables buscan delimitar a la población en cuanto a edad, sexo, ingresos etc.

- **Edad:** 16 a 50 años
- **Sexo:** No hay discriminación de sexo
- **Ingresos:** Dos o más salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Variables Psicográficas: Estas reflejan el estilo de vida de las personas, actitudes, intereses, etc.

- **Niveles de actividad física:** Alto, moderado, bajo.

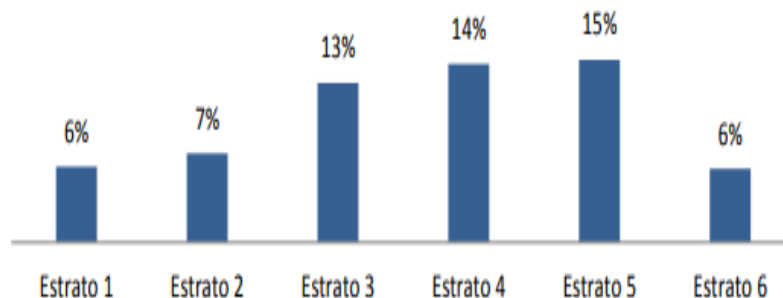


Figura 2. Porcentaje de ciudadanos que afirman usar la bicicleta todos los días según estrato. Encuesta de Percepción Ciudadana del programa Bogotá Cómo Vamos en 2016.

3.7.1.1.2. Definición de los factores que inciden en la decisión de compra.

Entre estos factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores podemos encontrar el estilo de vida y personalidad, ya que el consumidor se identificara con los productos, estos deben reflejar la personalidad e imagen que el consumidor quiere tener de si mismo, la imagen que tienen los demás sobre el consumidor que compra determinado producto y esto afecta la decisión final del consumidor (Alcaraz, 2009).

También se encuentran factores como moda, interés, comodidad, percepción, plaza, producto, precio y promoción. Factores que se deben tener muy en cuenta por parte de las empresas para poder satisfacer a los clientes, realizando sus productos más atractivos para el momento de compra por parte de los consumidores.

En el caso de comercializadora BIKEPRO SAS, sus productos van dirigidos para personas en entornos sociales medios y altos con determinados ingresos mensuales, con estilos de vida saludables en los cuales realicen prácticas deportivas y tengan afinidad hacia la bicicleta. Con respecto a las particularidades de los consumidores, comercializadora BIKEPRO SAS, ofrece a los consumidores opciones de personalización de los productos adquiridos debido a que se sabe que la compra de una bicicleta es un proceso muy íntimo, en el cual cada persona tiene gustos distintos. Las opciones de compra ofrecidas a los consumidores van dirigidas también hacia las motivaciones que tienen para adquirir medios de transporte amigables con el medio ambiente.

3.7.1.1.3. Identificar las necesidades del cliente.

Anteriormente hemos expuesto que los ciudadanos de la ciudad de Bogotá tienen bastante molestia con los medios de transporte convencionales que generan problemas de movilidad, medio ambientales, de salud, lo que incentiva a las personas a la búsqueda y traslado hacia medios de transporte más amigables y que solucionen sus problemas de movilidad como tiempos de desplazamientos, comodidad entre otros.

Identificando que los consumidores tienen la necesidad de bicicletas versátiles para poder ser utilizadas en el uso diario y para la realización de prácticas deportivas, con precios no muy altos, entre las cuales podemos ubicar bicicletas tipo *fixie*, todoterreno y de ruta.

3.7.1.2. Producto.

3.7.1.2.1 Descripción detallada del bien o servicio que su compañía ofrece para satisfacer las necesidades del cliente.

El portafolio de comercializadora BIKEPRO SAS que ofrecerá a los clientes, contempla los tres tipos de bicicleta identificados en las necesidades de los consumidores, promoviendo que los usuarios puedan acceder a estos medios de transporte amigables con el medio ambiente y que tienen la versatilidad de uso urbano o para práctica deportiva sin afectar su funcionalidad. Comercializadora BIKEPRO SAS ofrecerá en su catálogo mantenimiento y los repuestos necesarios para cada una de estas bicicletas.

Los productos ofrecidos por comercializadora BIKEPRO SAS inicialmente serán:

- **Bicicleta de Montaña o MTB:** Rin 27.5” y 29”, cuadro en aluminio, suspensión delantera *RockShox*, 12 velocidades, frenos de disco hidráulico. (Ver anexo No 1)
- **Bicicleta de ruta:** Rin 27.5” con marco en carbono, 11 Velocidades, frenos de disco Hidráulico. (Ver anexo No 2)
- **Bicicleta tipo *Fixie*:** Cuadros ligeros fabricados en aluminio o acero, rin 27,5”, 1 velocidad, frenos delanteros.

Nuestro producto son bicicletas de ruta, montaña o urbanas, elaboradas para ser productos de alta tecnología, las cuales se usen en carreras profesionales o uso recreativo, están elaboradas a partir de materiales ultralivianos como el carbono OCLV que permiten que las bicicletas sean de las más ligeras del mercado, pero sin perder su resistencia y rigidez (Sava Bicycles , 2018)

Son bicicletas con un diseño muy aerodinámico que permite a los usuarios obtener un mejor rendimiento que se ve reflejado en el tiempo obtenido por los ciclistas después de cada competencia, a pesar de que son bicicletas dirigidas a competencia, también se pueden utilizar en terrenos destapados como vías rurales o carreteras secundarias que muchas veces no se encuentran en las mejores condiciones, lo que les da un plus con respecto a las demás bicicletas presentes en el mercado.

3.7.1.2.2. Valor agregado y/o diferenciación del producto.

Comercializadora BIKEPRO SAS se diferenciará de sus competidores ya que realizará el proceso de importación directo, sin necesidad de recurrir a terceros. También realizaría la comercialización de forma directa, eliminando un eslabón de la cadena de comercialización permitiendo que se tenga una relación con el cliente mayor con al cual se garantizara la calidad de la atención a los consumidores.

Para la comercialización de los productos se implementará una página web con la cual los clientes podrán acceder de forma fácil a los productos, permitiéndoles escoger entre varias opciones para personalizar sus productos. Debido a que comercializadora BIKEPRO SAS presenta características que la diferencia del resto de competidores en el mercado con factores como tiempo, precio y personalización de productos, la empresa se puede posicionar en el sector de comercialización en la ciudad de Bogotá. Ofreciendo a los ciudadanos productos que realicen un impacto positivo en cuanto a la movilidad, impacto ambiental generado por los transportes comunes.

Igualmente, comercializadora BIKEPRO SAS es una empresa que busca mantener una relación estrecha con los consumidores, identificando y entendiendo cuales son las necesidades de estos, teniendo en cuenta que las necesidades de estos no son homogéneas para así ofrecerles productos que mejor se adapten a sus necesidades particulares.

3.7.1.2.3. Estructura del empaque.

El producto que los clientes recibirán en la tienda física se entregara armado y sin empaque, para mayor facilidad del cliente al no tener que realizar el proceso de ensamblaje del producto. Los productos que los clientes compren por la tienda virtual se entregaran en el empaque que viene

de fábrica, evitando con esto evitar generar más costos de operación y contribuyendo al medio ambiente el cual es uno de los objetivos de comercializadora BIKEPRO SAS.

3.7.1.2.4. Ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida de un producto es el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes etapas que son: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación (Leviit, 1983).

En la etapa de introducción es el momento en el que el producto es desconocido en el mercado, siendo acá donde la empresa se encarga a través de su departamento de mercadeo de realizar la comunicación efectiva de su producto permitiendo que los potenciales clientes lo conozcan, por eso comercializadora BIKEPRO SAS hará énfasis en la comunicación por medio de redes sociales, eventos empresariales, ferias, voz a voz con el fin de lograr una amplia cobertura, esperando obtener un crecimiento en los volúmenes de ventas y participación del mercado.

La etapa de crecimiento es aquella donde el producto empieza a posicionarse el producto debido a que los consumidores optan por aceptarlo, sus ventas y participación en el mercado crecen, logrando posicionamiento y una tendencia de crecimiento en las ventas.

La madurez hace referencia cuando el producto alcanza la máxima participación posible en el mercado. Terminando esta etapa se da paso a la etapa de declinación en la cual las ventas del producto ceden en forma gradual, puede ser causado por cambios en la conducta de los consumidores, condiciones socioeconómicas cambiantes, aumento de productos sustituto etc. A continuación, se representa gráficamente el ciclo de vida de un producto.

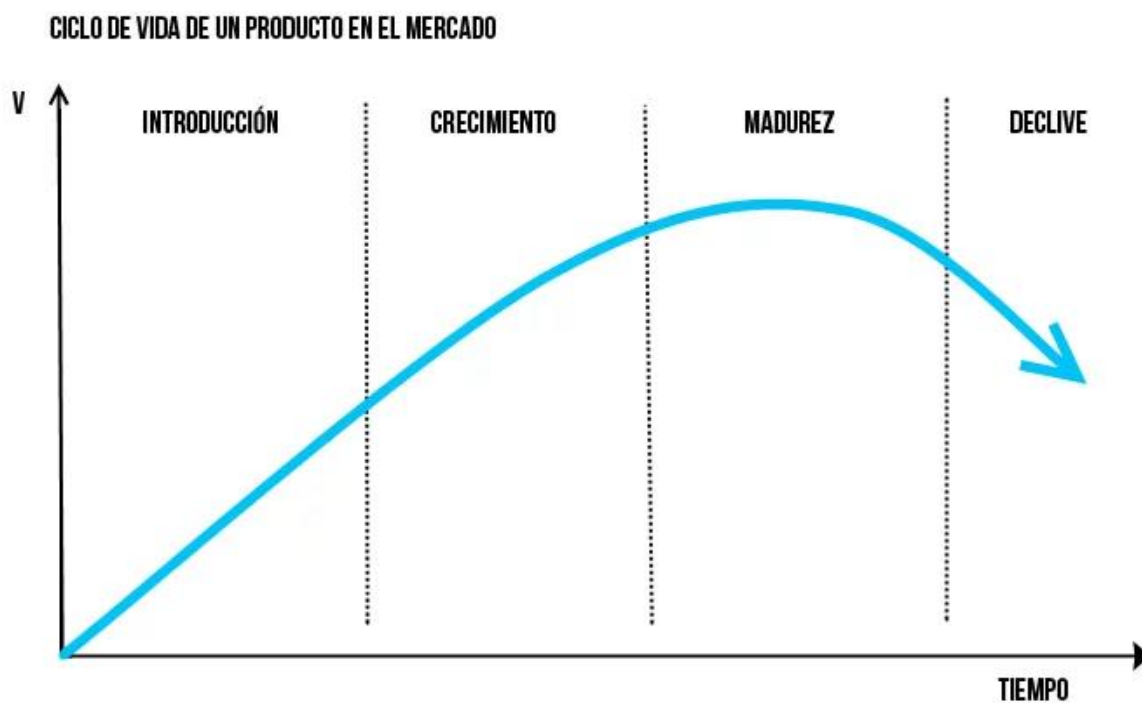


Figura 3. Ciclo de vida del producto, Kotler.

Los productos propuestos por comercializadora BIKE Pro S.A.S se encuentran en la etapa de introducción al mercado ya que son nuevos en el mercado y por ende no han podido desarrollarse dentro de este.

3.7.1.2.5. Derechos de autor, patentes y secretos comerciales.

Por ser distribuidores la fábrica facilita toda la documentación relacionada con los derechos de autor, patentes, secretos comerciales y certificados de calidad, ver anexo.

3.7.1.2.6. Actividades de investigación y desarrollo.

Las actividades que desarrollara comercializadora BIKEPRO SAS, hacen uso de procesos ya existentes lo que no hace necesario el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo.

3.7.1.3. Precio.

3.7.1.3.1. Selección de estrategia de precios.

Estrategia de liderazgo de costos.

Esta estrategia se enfoca en lograr el liderazgo de total en costos de los productos en un sector específico, para el caso de la empresa comercializadora BIKEPRO SAS hará énfasis en la reducción de costos de sus productos, mediante el poder de negociación y el acceso al mercado chino el cual permite que el consumidor vea reflejado esto a la hora de realizar la compra. Este precio se verá influenciado en el futuro por la inflación del país.

Estrategia de diferenciación.

Comercializadora BIKEPRO SAS se diferenciará ante sus clientes mediante un producto de alta calidad a buen precio, con un enfoque en servicio al cliente de alto nivel en el cual el cliente pueda tener un servicio altamente personalizado ya que la empresa cree firmemente en que la compra de una bicicleta es una experiencia muy personalizada, esto diferenciara a la empresa de las demás compañías en el sector permitiendo sobresalir en el mercado.

Estrategia de enfoque.

Esta estrategia se enfoca en la elección de previa de un segmento, mercado local, entre otros, por esta razón comercializadora BIKEPRO SAS tiene segmentos definidos en la ciudad de Bogotá, esta segmentación fue realizada a través de factores como edad, ingreso, estilo de vida, hábitos deportivos y afinidades por el uso de la bicicleta.

Por esta razón el público en el que la empresa se enfocara son personas entre 16 y 50 años, con interés en la realización de actividad física y afinidad por usar bicicleta, que devengues dos o más salarios mínimos con lo cual se identifica un total de 3'808.123 personas.

3.7.1.4. Plaza.**3.7.1.4.1. Descripción puntos de venta.**

Los puntos de venta de la comercializadora BIKEPRO SAS se localizarán en el sector de la calle 116 entre carrera 7 y carrera 15 en Bogotá debido a que es uno de los principales lugares donde se encuentran puntos especializados de venta de bicicletas, siendo lugar de referencia para

muchos consumidores que se interesan en comprar una bicicleta. Este lugar tiene un potencial amplio que permitirá a la empresa poder captar clientes, debido a que los consumidores se acercan a esta zona por conocimiento previo.

En estas ubicaciones físicas los clientes podrán acceder a un servicio de atención personalizada para la compra de sus productos, así como podrán acceder a promociones que se otorguen.

3.7.1.4.2. Estrategia de distribución.

La estrategia de distribución que será empleada por comercializadora BIKEPRO SAS, será una estrategia en la cual el producto llegue al consumidor sin necesidad de intermediarios presentando un modelo de comercialización B2C (*Business to Consumer*) logrando que los costes de distribución sean menores, además que solo se realizará bajo tiendas exclusivas.

Businesses to Consumer model (B2C): modelo de negocio de comercio directo, la irrupción de Internet ha permitido facilitar aún más la venta por parte del propio productor, sin la presencia de intermediarios entre él y el cliente. Las acciones se dirigen en todo momento al comprador final, por lo que debe imperar el factor emocional y no el racional. El cliente no le presta tanta importancia a las características objetivas del artículo, sino a lo que aporta a su vida o a lo que le hace sentir (Riveros, 2007).

3.7.1.4.3. Página web.

La página web de comercializadora BIKEPRO SAS, será un medio digital por el cual los clientes podrán realizar sus pedidos, mostrándole al cliente los productos disponibles según sus gustos, necesidades y presupuestos. Permitiéndole al cliente realizar compras virtuales de las bicicletas personalizadas y reflejando el resultado final de del producto ordenado, realizar compras de repuestos que el cliente requiera.

El cliente podrá a través de esta plataforma realizar el pago de las compras realizadas a través de tarjetas débito y tarjetas crédito, ya que la empresa buscará alianzas con ACH Colombia para que estas transacciones se realicen con pagos seguros en línea (PSE), ofreciendo seguridad a los clientes sobre las transacciones realizadas.

Después de estas operaciones realizadas por el cliente, este podrá elegir a qué lugar del país se realiza el envío del producto comprado o si lo recoge en la tienda física.

3.7.1.5. Comunicación.

3.7.1.5.1. Marca.

La marca es el símbolo que distingue un producto de otro o un servicio de otro, puede ser un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlo de los competidores (Universidad de Palermo, 2009).

Por lo tanto, comercializadora BIKEPRO SAS tendrá como marca la siguiente:



Figura 4. Logo corporativo BIKE Pro S.A.S. Elaboración propia.

3.7.1.5.2. Pauta comercial.

Una pauta comercial es el conjunto de varias estrategias de comunicación que tienen como objetivo dar a conocer el producto o servicio que se busca ofrecer, esto se logra a través de anuncios distintos pero relacionados que aparecen en uno o varios medios de comunicación por un tiempo determinado (Entrepreneur, 2018).

La pauta comercial de la empresa estará enfocada en mostrarle al consumidor cual es el portafolio de productos, resaltando los beneficios de estos productos para el consumidor. Las herramientas para realizar esta pauta comercial serán las redes sociales tomando como base

Facebook e Instagram que son plataformas que tiene un gran alcance en la población a bajo costo, también se hará uso de folletos electrónicos los cuales serán enviados vía correo electrónico, se realizara presencia en ferias que permitan la difusión de nuestra empresa como BiciGO que se realizara en Corferias del 18 al 21 de octubre de 2018, que incentivan la promoción de la bicicleta y empresas del sector.

3.7.1.5.3. Estrategia de comunicación.

Las estrategias de comunicación es una parte fundamental para dar a conocer el producto que ofrecen las empresas, esta estrategia debe tomar en cuenta factores como cuál es el objetivo de la campaña, definir el *target*, elegir los medios, el diseño y la comunicación (Entrepreneur, 2018). Por esto comercializadora BIKEPRO SAS utilizara como ya se mencionó anteriormente redes sociales ya que se adecuan al *target* de la empresa, permitiendo una mejor comunicación con los clientes potenciales, logrando una mayor interacción con ellos y fidelización (Meza, 2015).

3.7.1.5.4. Estrategia de servicio al cliente.

El servicio al cliente es un punto muy importante en comercializadora BIKEPRO SAS por lo tanto la empresa hará especial énfasis en capacitar al personal, efectuar evaluaciones periódicas, explotar fortalezas de los empleados, estudiar a los clientes, analizar resultados, tener manejo de objeciones (Jimenez, 2015), lo que permitirá que la experiencia brindada al cliente sea la mejor, apoyando el proceso de fidelización de nuestros clientes y asegurando que el cliente tenga un retorno a la empresa.

3.8. Plan de operaciones.

3.8.1. Procedimientos de producción y prestación de servicios.

Comercializadora BIKEPRO SAS no tendrá procesos de producción, en cuento a la prestación de servicios, la empresa ofrecerá servicios de venta, mantenimiento y reparación de las bicicletas, alquiler de bicicletas, con lo cual se tendrá una amplia gama de servicios relacionados a las bicicletas y función principal de la empresa.

3.8.2. Capacidad de producción y prestación de servicios.

La capacidad de prestación de servicios de BIKEPRO SAS consistirá en una revisión exhaustiva de la bicicleta y sus componentes para realizar revisión, limpieza, engrase lo cual asegurara el correcto funcionamiento de la bicicleta, para ello la empresa contara con un técnico de servicio, el cual podrá realizar mantenimiento a cuatro bicicletas en el día, tomando un tiempo estimado de dos horas por bicicleta, el cual es un tiempo adecuado para realizar estos procesos asegurando un alto nivel en del proceso.

3.8.3. Ventajas competitivas operativas.

La empresa contara con personal calificado en la realización de los procesos de la empresa, así como con un plan constante de capacitaciones para los empleados mediante alianzas con los fabricantes, asegurando que los empleados tengan conocimiento a fondo de nuestros productos asegurando con esto que los procesos realizados sean de la más alta calidad, permitiendo a comercializadora BIKEPRO SAS diferenciarse de sus competidores presentes en el mercado con estas ventajas operativas.

3.8.4. Proveedores.

Comercializadora BIKEPRO S.A.S después de hacer un estudio minucioso de los posibles proveedores durante su visita en china y también de haber tomado contacto con algunos de ellos a través de diferentes medios de comunicación, la compañía ha recibido respuesta de Huizhou SAVA Bicycle Co., Ltd., quienes muestran un gran interés en proveer sus productos, permitiendo facilidades de negociación para que la compañía se pueda establecer como distribuidor y comercializador en Colombia. El proveedor muestra gran experiencia y este certificado en procesos de calidad y producción cumpliendo los estándares internacionales exigidos para sus productos.

También sus productos ofrecen precios razonables y competitivos lo cual facilitara a la empresa la comercialización, cabe resaltar que un aspecto importante es que la marca de este proveedor tiene muy buena aceptación a nivel mundial debido a que es de origen alemán, la cual aún no ha sido introducida en nuestro país, lo cual permite competir con los distribuidores de las marcas más reconocidas con un producto de similares o mejores características, ofreciendo garantía sobre los productos similar a la competencia.

Bajo el criterio de la empresa y basados en experiencia propia debido a que durante mucho tiempo se tuvo contacto de primera mano con una bicicleta de la marca de esta compañía, la cual ha mostrado un gran desempeño y calidad. Comercializadora BIKEPRO S.A.S define como proveedor para el inicio de operaciones a la compañía *Huizhou SAVA Bicycle Co., Ltd.*

3.8.5. Análisis logístico.

Teniendo en cuenta que la empresa va a realizar importación, venta y distribución de bicicletas, el proceso logístico comienza con una visita a la fábrica de bicicletas previamente seleccionada en China, la empresa *Huizhou SAVA Bicycle Co.*, ubicada en la ciudad de *Huiyang*, provincia de *Mainland*, para verificación de procesos de fabricación, calidad de los productos y negociación final. Después de realizar este proceso de contacto y establecimiento de relaciones comerciales se realiza un proceso de supervisión del primer embarque y despacho de mercancía vía marítima. Este proceso tendrá un costo de US\$3,000 y una duración de 15 días. Es de aclarar que los términos de negociación establecidos con el proveedor es FOB (*Free on Board*) puerto de Hong Kong. La mercancía vendrá en un contenedor de 40 pies, en el cual caben 320 bicicletas, cada bicicleta presentará un proceso de empaque en cajas de cartón con dimensiones de 140 L X 24 A X 77 H y un peso de 17 kg aproximadamente por caja, en el cual la bicicleta vendrá semi armada. Para el proceso de transporte del contenedor se buscará realizar relaciones comerciales con consolidadores de carga marítima del país como por ejemplo Naves Colombia o directamente con la naviera por ejemplo *Maerks Line*, en la ruta Hong Kong – Buenaventura, con un tránsito estimado de 25 días y un costo promedio de US\$2,950 por contenedor de 40 pies, más un valor de seguro equivalente al 0.5% del valor de la mercancía.

Luego se establecerá relaciones comerciales con una agencia de aduanas establecida en Colombia para la nacionalización de la mercancía, esta agencia se encarga de todo el proceso de

legalización de entrada de la mercancía al país, es decir hacer una preinspección para verificación de cantidades, referencias, marcas, seriales de la mercancía, presentar declaración de importación, hacer pago de impuestos y obtener la liberación de la mercancía, en un tiempo estimado de 3 a 5 días. Se ha realizado acercamientos previos con Agencia de aduanas Agencomex LTDA, quienes cobran una tarifa de 0.35 % sobre el valor CIF (*Cost, Insurance and Freight*) de la mercancía o una tarifa fija de US\$700 por contenedor, más gastos de puerto que son aproximadamente US\$800. Luego de que la mercancía se encuentre en puerto ya nacionalizada, se contrata el servicio de transporte de contenedor del puerto en Buenaventura a la sede principal de la empresa en Bogotá, el cual se realiza en un tiempo estimado de 3 días, donde se realiza el descargue de la mercancía en tiempo de un día y se tiene que devolver al puerto nuevamente, este transporte tiene un valor de US\$1,300. El proceso de descargue del contenedor en Bogotá se realiza de forma manual y tiene un costo de US\$50.

3.9. Equipo de gestión.

3.9.1. Estructura del personal directivo.

El diseño organizacional es fundamental para implementar la estrategia. Podemos decir que la estructura es función de la estrategia. El diseño organizacional requiere buscar la estructura y los indicadores de gestión más adecuados que permitan que la empresa siga la estrategia formulada de la forma más efectiva permitiendo generar y sostener una ventaja competitiva (Unipamplona, S.f).

Comercializadora BIKEPRO SAS al ser una pequeña empresa contando con cinco empleados, tendrá una estructura organizacional funcional ya que su carácter sencillo permite una coordinación más fácil entre los departamentos, Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse, es un modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos (Otero, 2014), por lo tanto se propone la siguiente estructura para los directivos:

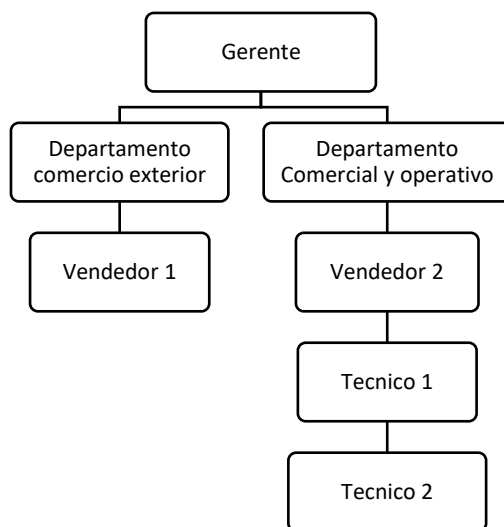


Figura 5. Estructura personal directivo BIKE Pro S.A.S. Elaboración propia.

3.9.2. Directores clave.

Las funciones de los directores clave están divididas de acuerdo con su área de operación, por lo tanto, podemos identificar las funciones que realizara cada uno de la siguiente forma.

- **Gerente:** sus funciones estarán enmarcadas en los procesos administrativos como lo son la planeación, organización, dirección y control, generar planes de inversión, gestión de costos, planes de financiación, manejo de recursos humanos de la empresa. con el fin de lograr los objetivos de la empresa.
- **Director Comercio Exterior:** sus funciones estarán enmarcadas en el objetivo de internacionalización de la empresa, cumpliendo funciones de análisis de mercados para selección de mercados adecuados para el proceso de internacionalización, comprender y orientar los procesos de internacionalización, conocer el sistema legal local y exterior evitando problemas con las autoridades responsables.
- **Director comercial y Operaciones:** esta área busca cumplir los objetivos de ventas y procesos logísticos que la empresa presente en su funcionamiento, algunos de estos son establecer planes de ventas, planes de marketing y comercialización de los productos.

3.9.3. Organigrama.

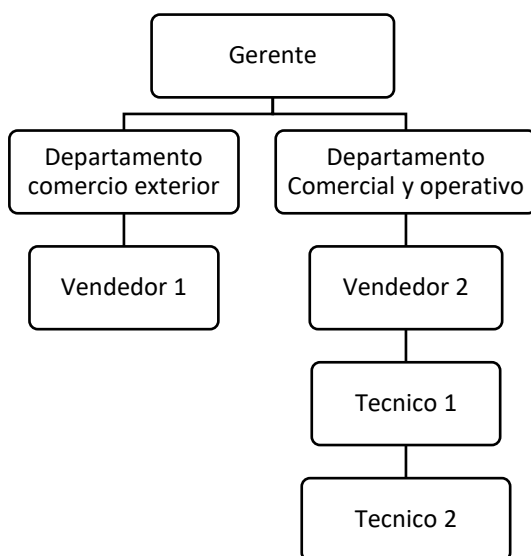


Figura 6. Organigrama BIKE Pro S.A.S. Elaboración propia.

3.9.4. Adiciones planificadas al equipo directivo actual.

Con el paso del tiempo, el posicionamiento y expansión de comercializadora BIKEPRO SAS, será necesario la creación de un departamento de recursos humanos, el cual permita descongestionar carga de los demás departamentos de la empresa, gestionando procesos de contratación de personal calificado para desempeñar labores requeridas, también procesos de capacitación y mejorar el ambiente empresarial.

3.9.5. Estructura jurídica del negocio.

La empresa será una empresa comercializadora que tendrá apertura en la ciudad de Bogotá, será registrada en la cámara de comercio de Bogotá bajo el nombre de BIKEPRO S.A.S cuyo domicilio será Calle 160#64-11 donde el representante legal será Jairo Iván Becerra Rodríguez.

Tipo de sociedad: S.A.S (Sociedad por acciones simplificada), perteneciente al régimen común siendo persona jurídica.

Se decide escoger este tipo de sociedad debido a su simplicidad al momento de realizar trámites, esto minimiza el tiempo y ahorra dinero. Otro factor importante es un tipo de sociedad

que esta favorecida por el gobierno hablando de los costos empresariales y tributarios, según ley 1429 de 2010.

3.9.6. Propietarios.

El propietario de la empresa será el señor Jairo Iván Becerra Rodríguez, el cual tendrá a su cargo funciones de supervisión, planeación y dirección de los procesos administrativos y operativos de la empresa con el fin de cumplir los objetivos de esta.

3.10. Plan financiero.

3.10.1. Estructura financiación del proyecto.

Para la puesta en marcha de comercializadora BIKEPRO S.A.S es necesaria de una inversión de dinero alta, por lo cual se requiere de un préstamo bancario para realizar la adquisición de los productos, cubrir sueldos y costos durante los primeros meses de operación.

A continuación, se relaciona el valor del préstamo con su tasa y periodo, una tabla de amortización del préstamo en el cual podemos observar que el valor total del préstamo será cubierto en un periodo de seis años a partir del comienzo de la operación de la empresa.

Tabla 5.

Configuración préstamo inversión inicial.

PRESTAMO	
VALOR	181.000.000
TASA ANUAL	24%
PERIODO (AÑOS)	10

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6.

Amortización préstamo BIKE Pro S.A.S

AÑO	DEUDA	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	TOTAL DEUDA
-	181.000.000				181.000.000
1	181.000.000	5.797.092	42.951.300	\$48.748.391,59	175.202.908
2	175.202.908	7.172.741	41.575.650	\$48.748.391,59	168.030.167
3	168.030.167	8.874.833	39.873.559	\$48.748.391,59	159.155.334
4	159.155.334	90.980.831	37.767.561	\$48.748.391,59	68.174.503
5	68.174.503	60.000.000	16.177.810	\$48.748.391,59	8.174.503
6	8.174.503	8.174.503	1.939.810	\$48.748.391,59	-

Fuente. Elaboración propia.

3.10.2. Datos financieros prospectivos (próximos 5 años).

3.10.2.1 Estructura de costos detallada.

Para la puesta en marcha de comercializadora BIKEPRO S.A.S necesita de un espacio físico adecuado para el correcto desarrollo de la operación, también de un personal calificado el cual pueda brindar al cliente la mejor atención y contribuya con el objetivo de la empresa de poderse posicionar en el mercado como una empresa líder en la comercialización de bicicletas de alta calidad bajo costo.

A continuación, se relaciona la estructura de costos de la empresa con los cuales contara durante los próximos cinco años de operación.

Tabla 7.

Estructura de costos comercializadora BIKEPRO S.A.S.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Servicios	\$ 24.000.000	\$ 25.248.000,00	\$ 26.560.896,00	\$ 27.942.062,59	\$ 29.395.049,85
Arriendos	\$ 48.000.000	\$ 48.230.000,00	\$ 51.003.225,00	\$ 53.935.910,44	\$ 57.037.225,29
Salarios	\$ 132.110.075,70	\$ 136.260.118,87	\$ 140.547.113,45	\$ 144.975.578,86	\$ 149.550.183,63
Obligaciones financieras	\$48.748.391,59	\$48.748.391,59	\$48.748.391,59	\$0,00	\$48.748.391,59

Fuente. Elaboración propia.

3.10.2.2. Inversión inicial y capital de trabajo.

La inversión inicial que comercializadora BIKEPRO S.A.S realizara para su puesta en marcha esta dada por la relación de costos y gastos de funcionamiento y los costoso de productos con los cuales la empresa contara.

El valor de esta inversión corresponde a \$331`000.000 millones de pesos, de los cuales el dueño de la empresa realizará un aporte inicial de \$150`000.000 millones de pesos y se acudiría a la obtención de un pestano bancario por valor de \$181`000.000 con el banco Colpatria el cual ofrece una muy buena tasa de interés con la cual la empresa podrá cumplir sus obligaciones y dar continuidad a su operación.

3.10.2.3. Presupuesto.

El presupuesto con el que cuenta la empresa para empezar su operación es de \$150`000.000 millones de pesos con los que el dueño espera dar apertura a la operación, estando a la espera de la aprobación de un crédito con el cual podrá fortalecer el presupuesto requerido por la empresa.

3.10.2.4. Flujo de caja libre.

Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa

El flujo de caja libre proyectado a cinco años presentado por comercializadora BIKEPRO S.A.S, refleja que la compañía tiene un flujo de caja positivo con lo cual la empresa demuestra que genera la suficiente liquidez para poder cumplir con sus obligaciones y continuar con la operación de la empresa sin novedad. Mostrando que los ingresos generados por la operación de la empresa han sido mayores a los costos y gastos generado por esta.

Tabla 8.

Flujo de caja libre comercializadora BIKEPRO S.A.S.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DINERO INICIAL	150.000.000	134.095.395	130.377.598	125.817.922	40.627.745
VENTAS DE CONTADO	394.953.862	407.987.340	421.450.922	435.358.803	449.725.643
PRESTAMO BANCO	181.000.000				
PAGO DE NOMINA	132.110.076	136.260.119	140.547.113	144.975.579	149.550.184
SERVICIOS	24.000.000	25.248.000	26.560.896	27.942.063	29.395.050
ARRIENDOS	48.000.000	48.230.000	51.003.225	53.935.910	57.037.225
PROVEEDORES	331.000.000	153.218.626	158.274.841	163.497.911	168.893.342
COMPRA ACTIVO FIJO	8.000.000				
OBLIGACION BANCARIA	\$48.748.392	\$48.748.392	\$48.748.392	\$48.748.392	\$48.748.392
ABONO PRESTAMO				\$80.000.000	\$27.429.418
IMPUESTOS PAGADOS		\$0	\$876.132	\$1.449.125	\$2.125.127
TOTAL EFECTIVO	134.095.395	130.377.598	125.817.922	40.627.745	7.174.651

Fuente. Elaboración propia.

3.10.2.5. Balance general.

El balance general es una herramienta con la cual las empresas pueden demostrar que cuentan con los medios necesarios para poder cumplir con sus propósitos, mostrando cual ha sido la evolución económica de la empresa en un periodo de tiempo determinado.

En el caso de comercializadora BIKEPRO S.A.S podemos observar que en el transcurso de los años disminuye sus activos y pasivos debido a los abonos que se realizan para el pago de la deuda, así mismo aumenta su patrimonio año tras año mostrando con esto que la empresa está en capacidad generar valor para los inversionistas permitiendo responder en sus operaciones sin necesidad de buscar más fuentes de apalancamiento financiero que puedan perjudicar en un futuro el correcto desarrollo de operaciones de la empresa.

Tabla 9.
Balance general comercializadora BIKEPRO S.A.S.

BALANCE GENERAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
BANCOS	134.095.395	130.377.598	125.817.922	40.627.745	7.174.651
INVENTARIOS	183.059.515	183.059.515	183.059.515	183.059.515	183.059.515
ACTIVOS FIJOS	7.200.000	6.400.000	5.600.000	4.800.000	4.000.000
TOTAL ACTIVO	324.354.910	319.837.113	314.477.437	228.487.260	194.234.166
PASIVOS					
PRESTAMO	175.202.908	168.030.167	159.155.334	68.174.503	8.174.503
IMPUESTOS	-	876.132	1.449.125	2.125.127	9.197.771
TOTAL PASIVO	175.202.908	168.906.299	160.604.459	70.299.630	17.372.274
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	- 847.998	1.778.813	2.942.163	4.314.652	18.674.262
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR		- 847.998	930.815	3.872.978	8.187.630
TOTAL PATRIMONIO	149.152.002	150.930.815	153.872.978	158.187.630	176.861.892
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	324.354.910	319.837.113	314.477.437	228.487.260	194.234.166

Fuente. Elaboración propia.

3.10.2.6. Estado de resultados.

Es un estado financiero en el cual se plasma de manera detallada y minuciosa todos los ingresos, gastos y beneficios o pérdidas de la empresa en un periodo de tiempo específico, gracias a este la empresa puede tener mayor claridad sobre su situación financiera permitiéndole tomar decisiones adecuadas sean sus necesidades de manera inmediata.

Para el caso de comercializadora BIKEPRO S.A.S podemos observar que en su primer año de operaciones registra pérdidas debido al bajo nivel de ventas presentado, después de este primer año de operaciones podemos observar que la empresa empieza a generar utilidades con lo cual

indica que la empresa ha aumentado su nivel de ventas y por lo tanto ha podido realizar un buen posicionamiento en el mercado.

A continuación, se relaciona el estado de resultados de la comercializadora BIKE Pro S.A.S proyectado a 5 años con el cual se realizaron los análisis pertinentes citados anteriormente.

Tabla 10.

Estado de resultados comercializadora BIKEPRO S.A.S.

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	394.953.862	407.987.340	421.450.922	435.358.803	449.725.643
COSTOS	\$ 147.940.485	153.218.626	158.274.841	163.497.911	168.893.342
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 247.013.378	\$ 254.768.714	\$ 263.176.081	\$ 271.860.892	\$ 280.832.301
GASTOS ADMON					
GASTOS DE PERSONAL	\$ 132.110.076	\$ 136.260.119	\$ 140.547.113	\$ 144.975.579	\$ 149.550.184
ARRIENDO	\$ 48.000.000	\$ 48.230.000,00	\$ 51.003.225,00	\$ 53.935.910,44	\$ 57.037.225,29
SERVICIOS	\$ 24.000.000	\$ 25.248.000,00	\$ 26.560.896,00	\$ 27.942.062,59	\$ 29.395.049,85
DEPRECIACION	\$ 800.000	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
TOTAL GASTOS ADMON	\$ 204.910.076	\$ 210.538.119	\$ 218.911.234	\$ 227.653.552	\$ 236.782.459
GASTOS FINANCIEROS	42.951.300	41.575.650	39.873.559	37.767.561	16.177.810
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 847.998	\$ 2.654.944	\$ 4.391.288	\$ 6.439.779	\$ 27.872.033
IMPUESTOS	-	876.132	1.449.125	2.125.127	9.197.771
UTILIDAD TOTAL	- 847.998	1.778.813	2.942.163	4.314.652	18.674.262

Fuente. Elaboración propia.

3.10.2.7. Indicadores financieros.

3.10.2.7.1. VPN.

Es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo, este permite identificar si una inversión cumple con maximizar el valor de esta, este puede ser positivo, negativo o mantenerse igual a la inversión.

En el caso de comercializadora BIKEPRO S.A.S el valor presente neto es positivo con lo cual podemos dar cuenta que el proyecto es viable ya que genera un retorno positivo en la inversión realizada al comienzo de la operación de la empresa.

Tabla 11.

VPN (Valor Presente Neto) comercializadora BIKE Pro S.A.S

VPN
\$ 32.358.784

Fuente. Elaboración Propia.

3.10.2.7.2. TIR.

La tasa interna de retorno es la rentabilidad que ofrece una inversión, es el beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades de dinero puestas en el proyecto.

En el caso de comercializadora BIKEPRO S.A.S observamos que la tasa interna de retorno es mayor a 0 con lo cual podemos decir que el retorno a la inversión realizada por parte del dueño de la empresa será positivo.

Tabla 12.

Tasa interna de retorno comercializadora BIKEPRO S.A.S.

TIR
14%

Fuente. Elaboración propia.

3.10.2.7.3. TIO.

La tasa interna de oportunidad es la tasa mínima que se utiliza para determinar el valor actual neto de los flujos futuros de caja del proyecto para tomar la decisión de no invertir el dinero en otra alternativa, es la tasa mínima que el inversor está dispuesto a ganar al invertir en un proyecto.

En el caso de comercializadora BIKEPRO S.A.S la tasa interna de oportunidad establecida por el propietario es de 18.33%, la cual como observamos anteriormente el proyecto está en capacidad de responder y superar.

Tabla 13.

Tasa interna de oportunidad comercializadora BIKE Pro S.A.S

TIO	
DTF	4,91%
IPC	1,58%
TASA RECUPERACION	15,00%
	18,33%

Fuente. Elaboración propia.

3.10.3. Análisis de riesgo.

Un análisis de riesgo de un proyecto consiste en identificar y observar la respuesta que tienen las empresas frente a estos posibles riesgos, se estudia la posibilidad y consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgo del proyecto, este análisis puede realizarse mediante métodos cualitativos, cuantitativos o semi cuantitativos (Comunidad de Madrid, s.f).

En el caso de comercializadora BIKEPRO SAS este análisis se realizará de forma cualitativa, debido a que el nivel de riesgo de la empresa es bajo, no se tienen los recursos necesarios para un análisis completo. Algunos de los riesgos identificados se describen a continuación, calificando los riesgos en un nivel alto, moderado o bajo dependiendo de su influencia en la operación de la empresa.

Riesgos identificados:

- Riesgos cambiarios.
- Variación de costo materia prima
- Entrada de nuevos competidores
- Incrementos en costos salariales

Los anteriores son los riesgos que pueden afectar en gran medida la operación de la empresa, por lo tanto, comercializadora BIKEPRO SAS ha realizado estrategias que permitan mitigar el impacto de estos. A continuación, se muestra la clasificación de los riesgos identificados y las estrategias para mitigarlos.

Riesgos Altos:

- Riesgo cambiario: Se otorga esta clasificación ya que las operaciones cambiarias son una parte esencial debido a las operaciones de comercio exterior que presenta la empresa, el nivel variante del tipo de cambio de Peso Colombiano a Dólar Estadounidense puede incrementar sustancialmente el valor de las importaciones realizadas, es un riesgo que debe mitigarse.

Por lo tanto, comercializadora BIKEPRO SAS realizara con el proveedor de divisas, contratos tipo *forward*, con el cual se fijará una fecha y un precio donde se realice la operación, mitigando la variación en el cambio de la moneda.

- Variación en el costo de materia prima: se otorga este nivel de riesgo debido a que incrementos en el costo de la materia prima, generara incremento en precios ofrecidos

a los consumidores, lo cual reduce el mercado objetivo previamente establecido por la empresa y afecta el objetivo de la empresa de ofrecer productos de alta calidad a precios asequibles.

Para mitigar el impacto de este riesgo comercializadora BIKEPRO SAS tiene como plan de acción seguir explorando el mercado de proveedores en China, con lo cual en caso de tener variaciones en precios que afecten la operación de la empresa, se pueda recurrir a un proveedor diferente y se mitigue el impacto de esto. Para evitar que esta situación pueda llegar a presentarse, la empresa establecerá un cronograma de reuniones periódicas con los proveedores en las cuales se puedan llegar a acuerdos, con los cuales no se vea afectada la operación ni la relación comercial establecida.

Riesgo Moderado:

- Entrada nuevos competidores: se otorga este nivel de riesgo debido a que con el incremento en la demanda de este producto existe altas posibilidades de entrada de nuevos competidores que intenten tener participación en el mercado, por lo tanto, comercializadora BIKEPRO SAS, estará en la búsqueda constante de mejoras en el valor agregado de su producto y servicio.

La empresa también realizara investigaciones de mercados periódicamente con la cual recopilara información que le permita observar los cambios que se presenten el mercado, establecer nuevas relaciones comerciales, estrategias para poder aumentar su participación en la cuota de mercado y no ver afectada su operación.

- Incrementos Salariales: se otorga este nivel de riesgo debido a que un incremento salarial afectara de manera directa los costos de operación de la empresa. Para evitar un impacto significativo en la operación de la empresa por cuenta de este riesgo, comercializadora BIKEPRO SAS, realiza proyecciones en su estructura de costos con un incremento en este rubro dado por el % de la inflación presentada en el país + 0,5%, con lo cual la empresa puede generar un estimado de cuál va a ser el aumento presentado en este rubro, logrando contemplarlo en la estructura de costos a futuro, generando estrategias para que la empresa tenga la capacidad económica de cubrir este incremento.

4. Anexos.

Los anexos se encuentran en los archivos adjuntos en el CD.

5. Referencias

- Alcaraz, J. B. (2009). El consumidor en el momento de compra. *Packaging*. Obtenido de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/13437-el-consumidor-el-momento-compra>
- AMEC Asociacion de las empresas industriales internacionalizadas. (24 de Febrero de 2012). *AMEC*. Obtenido de <http://www.amec.es/la-importancia-de-la-internacionalizacion/>
- Benavides, L. M. (2017). Carlos Ballesteros, gerente y fundador de bikehouse hablo sobre como se mueve el negocio de bicicletas en el pais. *La Republica*.
- Bicicletas Santour Ltda. (26 de Enero de 2018). *Bicicletas Santour Ltda*. Obtenido de <http://www.santour.com.co/index.php/2014-05-14-04-30-00/quienessomos>
- Bike House S.A. (26 de Enero de 2018). *Bike House S.A*. Obtenido de <http://www.bikehouse.com.co/pag/qsomos>
- Canals, J. (1994). *Internacionalización de la Empresa*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Carreto, J. (s.f). *Estrategias para competir en mercados internacionales*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/2008/07/estrategias-para-competir-en-mercados.html>
- Comunidad de Madrid. (s.f). *Analisis y Cuantificacion del Riesgo*.
- Congreso de Colombia . (21 de Octubre de 2016). Por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el codigo nacional de transito . Bogota , Colombia.
- Consultorio cotable y financiero CENSEA . (S.F.). *Universidad ICESI*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- DANE . (2015). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- Dian. (2018). *Arancel*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>
- Diaz, Y. (3 de Mayo de 2012). *Fundamentos del Marketing*. Obtenido de <https://yolandadc.wordpress.com/2012/05/23/estructura-y-funciones-de-las-areas-que-componen-el-departamento-de-marketing/>
- Dirección Administrativa Nacional de Estadística DANE. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Bogotá. Obtenido de

- <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Economia simple. (2018). *Economia simple*. Obtenido de <http://www.myendnoteweb.com/EndNoteWeb.html?func=new&>
- El Tiempo. (2003). Colombia, productor de bicicletas . *El Tiempo*.
- Entrepreneur. (2018). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263512>
- Espinosa, R. (2014). *Marketing mix: las 4ps*.
- Fajardo, O. (28 de Noviembre de 2010). *Friendly Business*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2010/11/28/las-funciones-basicas-del-area-economico-financiero/>
- Grupo Inercia Valor . (2017). ¿A qué se Debe el Auge del Mercado de Bicicletas en Colombia? *Sectorial* .
- H.A Bicicletas S.A. (26 de Enero de 2018). *H.A Bicicletas S.A*. Obtenido de <http://www.habicicletas.com/bicicletas>
- Herandez, C. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte IDRD. (2016). *Muevete Bogotá*. Bogota. Obtenido de <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/node/467>
- Jimenez, A. (2015). 15 estrategias para mejorar el servicio al cliente. *El Financiero*.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos del marketing*. Obtenido de <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2017/05/kotler-phillip-armstrong-gary-fundamentos-de-marketing.pdf>
- Legiscomex. (2014). *El transporte marítimo, de un panorama crítico a un futuro exitoso*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/comportamiento-transporte-maritimo-internacional-rci284/comportamiento-transporte-maritimo-internacional-rci284.asp>
- LEN importaciones Ltda. (26 de Enero de 2018). *LEN importaciones Ltda*. Obtenido de <http://www.lenimp.com/nosotros>
- Leviit, T. (1983). *Theodore Leviit*.

- Lopez, N. (29 de Junio de 2015). Negocio de bicicletas, al ritmo de triunfos internacionales . *Portafolio* . Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/negocio-bicicletas-ritmo-triunfos-internacionales-29250>
- Meza, H. (2015). 7 estrategias de comunicación integral para tu empresa. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/7-estrategias-de-comunicacion-integral-para-tu-empresa/>
- Ministerio de Industria y Comercio. (2018). *Acuerdos Internacionales de Inversión Vigentes*. Obtenido de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/6420/acuerdos_internacionales_de_inversion_vigentes
- Ministerio de Industria y Comercio. (2018). *Comercio Exterior de Colombia*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/10422/comercio_exterior_de_colombia
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2010). *Colombia y China: treinta años de amistad y cooperación*. Obtenido de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ChinaColombia_WEB.pdf
- Moraño, X. (8 de Octubre de 2010). *Marketing y Consumo*. Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/diferenciacion-competitiva.html>
- Muñiz, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI* .
- Navarro Landa Mónica Denisse, O. B. (2014). *Organigramas sistemas*. Universidad de Veracruz.
- Piza, J. R. (2010). *Beneficios tributarios formalización empresarial y generación de empleo*. Obtenido de <https://www.infraestructura.org.co/memoriaseventos/actualizaciontributaria2011/Julio%20Roberto%20Piza.pdf>
- Procolombia. (2018). *Lo que se debe saber de la nueva legislación aduanera*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/lo-que-debe-saber-de-la-nueva-legislacion-aduanera>
- Red de monitoreo de Calidad del Aire de Bogota RMCAB. (2017). *Informe Mensual Calidad del Aire RMCAB Junio de 2017*. Bogota . Obtenido de <http://oab2.ambientebogota.gov.co/es/documentacion-e-investigaciones/resultado-busqueda/informe-mensual-calidad-del-aire-rmcab-junio-de-2017>
- Redaccion El tiempo. (22 de Mayo de 2010). Colombia, productor de bicicletas. *El Tiempo*.
- Restrepo, C. A. (2010). *Entorno y desarrollo de ventajas competitivas: esquema conceptual para analizar el entorno de las empresas*. Bogota.

- Revista Dinero . (8 de Septiembre de 2017). Al igual que los ciclistas, el mercado nacional de las "bicis" vive una nueva era dorada . *Dinero* . Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/venta-de-bicicletas-en-colombia-durante-2017/248414>
- Riveros, D. P. (2007). *El comercio electrónico y la logística en el contexto latinoamericano*. Pereira : Scientia Et Technica.
- Salazar, A. (15 de Febrero de 2005). *Gestipolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Sanchez, J. (13 de Octubre de 2016). Barreras de entrada. *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/barreras-de-entrada.html>
- Sarquis, M. A. (2002). *Barreras Arancelarias y no Arancelarias*. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38589/Ponencia.pdf?sequence=1>
- Sava Bicycles . (5 de Marzo de 2018). *Sava Bicycles* . Obtenido de <http://www.sava-bike.eu/produkt/sava-winds-of-war-r3000-18s-3/>
- Secretaria distrital de movilidad . (2016). *Movilidad en cifras* . Obtenido de <http://www.simur.gov.co/SimurVisorBoletinWA/2014.html#PDF/2-3>
- Sectorial . (27 de Enero de 2017). *¿A que se debe el auge del mercado de bicicletas en Colombia?* Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52389-%C2%BFa-qu%C3%A9-se-debe-el-auge-del-mercado-de-bicicletas-en-colombia>
- Trademap. (25 de Enero de 2018). *Trademap*. Obtenido de www.trademap.org
- Unipamplona. (S.f). *Estructura Organizacional*.
- Universidad de Palermo. (2009). *El ABC del registro de una marca*. Obtenido de http://www.palermo.edu/dyc/opencdc/opencdc2009_2/apuntes/074.pdf
- Universidad ICESI. (2011). *Consultorio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/01/%C2%BFque-es-una-importacion/>
- Verma, S. L. (2014). *Bicycle Account*. Bogota: Despacio.