

1-1-2015

Plan de negocios para la creación de una tienda en línea de productos de ciclismo urbano en Colombia

Sergio Alfonso Garzón Garzón
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Garzón Garzón, S. A. (2015). Plan de negocios para la creación de una tienda en línea de productos de ciclismo urbano en Colombia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/176

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 PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA EN LÍNEA DE
PRODUCTOS DE CICLISMO URBANO EN COLOMBIA**

SERGIO ALFONSO GARZÓN GARZÓN

**Plan de negocios para optar al título de profesional
en Finanzas y Comercio Internacional**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2015**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA EN LÍNEA DE
PRODUCTOS DE CICLISMO URBANO EN COLOMBIA**

SERGIO ALFONSO GARZÓN GARZÓN

CÓDIGO: 63091004

CORREO: sgarzon04@unisalle.edu.co

Plan de negocios para optar al título de profesional en Finanzas y Comercio Internacional



Tutor: Jackson Paul Pereira Silva

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2015**

Nota de aceptación

Firma del Director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradezco en primer lugar a Dios, a mi familia y a mis amigos por el apoyo incondicional y motivación que me han brindado durante estos años de formación profesional. También quiero agradecer a los profesores de la carrera que aportaron con su tiempo, conocimientos y experiencia en la realización de los contenidos de este documento, así como a las personas que siempre estuvieron pendientes del progreso de este proyecto, como lo es mi profesor y tutor de monografía Jackson Pereira, mi asesor del Fondo Emprender Jorge Triviño, y mis asesores de Bogotá Emprende Olga Lucía Tirado y Fernando De La Torre. Sin su asesoría y empeño hubiese sido imposible haber logrado este plan de negocios, que será la base para el sueño emprendedor en el que he venido trabajando hace tres años, y que pronto se hará realidad.

¡Muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS:.....	8
LISTA DE GRÁFICOS:.....	9
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE ECUACIONES	9
1. RESUMEN EJECUTIVO	10
2. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	13
2.2 UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA	14
2.2.1 Ubicación	14
2.2.2 Tamaño.....	14
2.3 MISIÓN.....	15
2.4 VISIÓN	15
2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	15
2.5.1 Objetivo general	15
2.5.2 Objetivos específicos.....	15
3. MERCADO	16
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	16
3.1.1 Justificación del proyecto.....	16
3.1.2 Antecedentes	16
3.1.3 Análisis del sector	17
3.1.3.1 Análisis del comercio electrónico al por menor en Colombia	18
3.1.3.2 Análisis del sector de artículos deportivos en Colombia	21
3.1.3.3 Análisis cualitativo del sector del ciclismo urbano en Colombia.	24
3.1.4 Análisis de Mercado.....	27
3.1.4.1 Estructura del mercado nacional	27
3.1.4.2 Situación del deporte en Colombia	29
3.1.4.3 Mercado objetivo.....	30
3.1.4.5 Justificación del mercado objetivo:.....	32
3.1.4.6 Mercado potencial	33

3.1.4.7	Productos sustitutos y complementarios.....	34
3.1.5	Análisis cualitativo del mercado objetivo.....	34
3.1.5	Análisis de la competencia	36
3.1.5.1	Competidores directos	36
3.1.5.2	Competidores indirectos	38
3.1.5.3	Posición de la empresa frente a la competencia	40
3.2	ESTRATEGIAS DE MERCADO	40
3.2.1	Concepto del negocio	40
3.2.1.1	Estrategia competitiva	42
3.2.1.2	Funciones de la empresa como intermediario	42
3.2.2	Estrategias de distribución.....	43
3.2.2.1	Canales de distribución.....	43
3.2.2.2	Inventario.....	44
3.2.2.3	Preparación de pedidos.....	45
3.2.2.4	Distribución física de los pedidos.....	46
3.2.2.5	Estrategia del envío gratis.....	49
3.2.3	Estrategias de precio	50
3.2.3.1	Análisis competitivo de precios.....	50
3.2.3.2	Punto de equilibrio.....	52
3.2.3.3	Condiciones de pago.....	53
3.2.3.4	Medios de pago.....	53
3.2.3.5	Metodología para la fijación de precios.....	53
3.2.3	Estrategias de promoción.....	54
3.2.3.1	Boletín electrónico.....	55
3.2.3.2	Página de internet	55
3.2.4	Estrategias de comunicación.....	58
3.2.4.1	Publicidad en línea.....	58
3.2.4.2	Publicidad fuera de línea	59
3.2.5	Estrategias de servicio	59
3.2.5.1	Soporte por correo electrónico.....	59
3.2.5.2	Redes sociales.....	59

3.2.5.3	Enlaces informativos	60
3.2.6	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	61
3.2.7	Estrategias de aprovisionamiento.....	61
3.2.7.1	Fabricantes locales	61
3.2.7.2	Proveedor internacional.....	62
3.2.7.3	Identificación del producto.....	63
3.2.7.4	INCOTERM a utilizar	63
3.2.7.5	Proceso de importación	63
3.2.7.6	Embalaje.....	65
3.2.7.7	Paletización	65
3.2.7.8	Cubicaje	66
3.2.7.9	Precios de adquisición.....	66
3.3	PROYECCIONES DE VENTAS.....	67
3.3.1	Estacionalidad en la venta de los productos.....	67
3.3.2	Técnica de proyección del mercado	68
3.3.3	Proyección de ventas	69
4.	OPERACIÓN	71
4.1	Ficha técnica.....	71
4.3	Proceso de comercialización	72
4.2	Estado de desarrollo	73
4.3	Plan de compras	74
4.4	Consumo por unidad de producto	74
4.5	Costos operativos	75
4.6	Infraestructura	76
4.6.1	Almacén	76
4.6.2	Estanterías	77
4.6.2	Mobiliarios y equipos administrativos	78
5.	ORGANIZACIÓN	78
5.1.1	Análisis DOFA.....	78
5.1.2	Riesgos y estrategias de mitigación	80
5.1.3	Organismos de apoyo.....	81

5.1.4	Estructura organizacional	81
5.1.5	Constitución de empresa y aspectos legales	81
5.1.5.1	Clase de sociedad.....	81
5.1.5.2	Obligaciones legales	82
5.1.5.3	Beneficios de la Ley 1429 de 2010.....	83
5.1.6	Gastos de personal administrativo	84
5.1.7	Gastos de puesta en marcha.....	85
5.1.8	Gastos administrativos.....	86
6.	FINANZAS	86
6.1	Ingresos.....	86
6.1.1	Aportes del emprendedor.....	86
6.1.2	Capital de trabajo.....	87
6.1.2	Fuentes de financiación	87
6.1.3	Formatos financieros	88
6.1.5	Indicadores de evaluación financiera.....	90
6.1.5.1	Valor Presente Neto	91
6.1.5.2	Tasa Interna de Retorno.....	91
6.1.5.3	Periodo de Recuperación de la Inversión	92
7.	PLAN OPERATIVO	93
7.1	Metas sociales.....	93
7.2	Plan Nacional de Desarrollo	93
7.3	Plan Distrital de Desarrollo	93
7.4	Cadena productiva	94
7.5	Cronograma de actividades.....	94
8.	IMPACTOS	96
8.1	Impacto económico.....	96
8.2	Impacto regional	96
8.3	Impacto social.....	96
8.4	Impacto Ambiental	96
9.	BIBLIOGRAFÍA	97

LISTA DE TABLAS:

	pág.
Tabla 1. <i>Clasificación del sector de la empresa según CIIU.</i>	17
Tabla 2. <i>Ventajas y desventajas del comercio electrónico.</i>	19
Tabla 3. <i>Estructura económica y tecnológica de Colombia.</i>	28
Tabla 4 <i>Práctica de deporte en Colombia según actividad.</i>	29
Tabla 5. <i>Gasto vinculado al deporte en Colombia.</i>	30
Tabla 6. <i>Competidores directos.</i>	37
Tabla 7. <i>Competidores indirectos.</i>	39
Tabla 8. <i>Productos a comercializar.</i>	41
Tabla 9. <i>Clasificación de productos según nivel de rotación.</i>	44
Tabla 10. <i>Tarifas de transporte</i>	48
Tabla 11. <i>Tarifa promedio de envío por referencia</i>	48
Tabla 12. <i>Análisis competitivo de precios.</i>	51
Tabla 13. <i>Punto de equilibrio</i>	52
Tabla 14. <i>Precios de venta.</i>	54
Tabla 15. <i>Secciones y módulos de la página de internet.</i>	57
Tabla 16. <i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo.</i>	61
Tabla 17. <i>Fabricantes locales.</i>	62
Tabla 18. <i>Precios de adquisición.</i>	67
Tabla 19. <i>Estacionalidad en la venta de artículos deportivos en Colombia.</i>	68
Tabla 20. <i>Cálculo de variables para la proyección del mercado.</i>	69
Tabla 21. <i>Proyección de ventas del sector (millones de \$COP).</i>	69
Tabla 22. <i>Proyección de ventas de la empresa.</i>	71
Tabla 23. <i>Ficha técnica.</i>	72
Tabla 24. <i>Plan de compras por periodo</i>	74
Tabla 25. <i>Empaque.</i>	75
Tabla 26. <i>Costos variables.</i>	75
Tabla 27. <i>Costos fijos operativos.</i>	76
Tabla 28. <i>Análisis DOFA.</i>	79
Tabla 29. <i>Riesgos y estrategias de mitigación.</i>	80
Tabla 30. <i>Disposiciones de constitución de la empresa.</i>	82
Tabla 31. <i>Obligaciones legales.</i>	83
Tabla 32. <i>Gastos de personal.</i>	84
Tabla 33. <i>Gastos de puesta en marcha.</i>	85
Tabla 34. <i>Gastos administrativos</i>	86
Tabla 35. <i>Aportes propios.</i>	86
Tabla 36. <i>Capital de trabajo.</i>	87
Tabla 37. <i>Balance general inicial</i>	88
Tabla 38. <i>Balance general proyectado</i>	89

Tabla 39. <i>Estado de resultados</i>	90
Tabla 40. <i>Flujo de caja</i>	90
Tabla 41. <i>Cronograma de actividades</i>	95

LISTA DE GRÁFICOS:

	pág.
Gráfico 1. <i>Comportamiento y tendencia de las ventas del comercio electrónico</i>	20
Gráfico 2. <i>Ventas de las empresas de productos deportivos en Colombia 2009-2013</i>	22
Gráfico 3. <i>Importaciones de productos deportivos en Colombia 2008-2012</i>	23
Gráfico 4. <i>Exportaciones de productos deportivos de Colombia 2008-2012</i>	24
Gráfico 5. <i>Gasto en compras en línea en la Categoría Deportes en Colombia</i>	32
Gráfico 6. <i>Disposición de gasto del mercado objetivo hacia la compra de una bicicleta</i>	35
Gráfico 7. <i>Factores relevantes del mercado objetivo al comprar</i>	36
Gráfico 8. <i>Diseño del almacén</i>	77

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. <i>Canal de distribución</i>	43
Figura 2. <i>Proceso de paletización</i>	65
Figura 3. <i>Proceso de cubicaje</i>	66
Figura 4. <i>Proceso de comercialización</i>	73
Figura 5. <i>Estructura organizacional</i>	81

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. <i>Costos de la estrategia de envío gratis</i>	49
Ecuación 2. <i>Monto mínimo de pedido</i>	50
Ecuación 3. <i>Determinación de precios</i>	54
Ecuación 4. <i>Regresión lineal simple</i>	68
Ecuación 5. <i>Mínimos cuadrados</i>	68
Ecuación 6. <i>Punto de intersección de la línea de regresión</i>	68
Ecuación 7. <i>Valor presente neto</i>	91
Ecuación 8. <i>Tasa interna de retorno</i>	92
Ecuación 9. <i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	92

1. RESUMEN EJECUTIVO

La empresa a crear funcionará como un establecimiento de comercio al por menor de productos de ciclismo urbano, estos productos se dividen en importados y nacionales, según el origen de los proveedores. Están agrupados en 9 categorías y serán distribuidas bajo la marca de cada uno de los fabricantes, con excepción de los productos pertenecientes a 4 referencias, como lo son marcos, tenedores y tijas para bicicletas, que serán distribuidos bajo la propia marca de la empresa (VELO). Estos se caracterizarán por estar catalogados como productos de media y alta gama, por ende su calidad, diseño, funcionalidad, innovación, entre otros, serán mayores que la mayoría de los productos ofrecidos actualmente en el mercado.

En los resultados de los análisis cualitativos del mercado objetivo y del sector, se detectó que los ciclistas urbanos están demandando productos de cada vez mayor valor agregado, como lo puede ser un diseño vanguardista, materiales más livianos y resistentes, procesos de reforzamiento de materiales, entre otros, que en la mayoría de establecimientos de comercio no se encuentran, y en donde sí los hay, se venden a un precio mayor que el que deberían costar. Esto por la razón que no existen grandes importadores de productos de alta gama específicos para ciclistas urbanos, sólo pequeños comerciantes que importan pequeñas cantidades de productos, haciendo que los costos sean elevados. Adicionalmente, en cuanto a los productos nacionales, los grandes fabricantes se enfocan en productos de baja y media-baja gama, y son pocas las empresas que fabrican productos de alta gama, y estas no comercializan a través de los grandes comercios de bicicletas, sino por canales propios, ya sea en pequeñas tiendas propias, o de manera electrónica.

En cuanto a los productos importados, solamente dos empresas, VeloTrack y Garage Bike Shop, venden productos con características similares, es decir, el mismo material, el mismo origen de fabricación, similar diseño, el mismo tratamiento estructural y las mismas medidas; lo único en lo que radica una diferencia es el posicionamiento de las marcas, debido a que estos son productos de marcas reconocidas internacionalmente dentro del mercado del ciclismo urbano. Para mitigar esta desventaja de reconocimiento de marca, se le otorgará una gran relevancia a las estrategias de promoción y comunicación, para posicionar a la empresa y a su marca, como símbolo de distinción y reconocimiento dentro del mundo del ciclismo urbano en Colombia, con el valor adicional que será una empresa colombiana que ofrece la misma calidad que las marcas internacionales.

De la anterior situación surge una oportunidad de mercado, donde se ofrezcan productos diseñados y fabricados exclusivamente para ciclistas urbanos, que se puedan catalogar como productos de media y alta gama, pero que su precio sea menor al que se ofrece actualmente en el mercado.

Otro factor de diferenciación será el canal de comercialización, debido a que será exclusivamente electrónico, a través de una tienda en internet propia que permitirá tener una cobertura nacional en cuanto a promoción, comercialización y distribución.

Con respecto al comportamiento financiero de la empresa, las ventas en el primer año serán de COP\$123`516.056, con un crecimiento anual promedio de 13,10%, generando utilidades positivas desde el sexto mes de entrada en funcionamiento. La inversión necesaria será de COP\$68`154.765, que incluye los costos de puesta en marcha y el capital de trabajo necesario de los primeros cinco meses, es decir, hasta que la empresa cuente con autosostenibilidad financiera.

Proyección de ventas y utilidades de la empresa.

PERIODO	PERIODO EQUIVALENTE	VENTAS \$	UTILIDADES \$
Mes 1	Enero 2016	1.260.485 \$	- 2.132.799
Mes 2	Febrero 2016	2.788.726 \$	- 1.685.540
Mes 3	Marzo 2016	4.675.990 \$	- 1.133.209
Mes 4	Abril 2016	5.950.076 \$	- 760.332
Mes 5	Mayo 2016	8.045.910 \$	- 146.961
Mes 6	Junio 2016	11.909.680 \$	983.819
Mes 7	Julio 2016	11.262.296 \$	794.354
Mes 8	Agosto 2016	11.982.506 \$	1.005.132
Mes 9	Septiembre 2016	13.883.678 \$	1.561.534
Mes 10	Octubre 2016	15.420.880 \$	2.011.415
Mes 11	Noviembre 2016	17.232.848 \$	2.541.709
Mes 12	Diciembre 2016	20.785.074 \$	3.581.312
Año 1	Total 2.016	125.196.899 \$	5.898.080
Año 2	2.017	145.106.001 \$	5.238.287
Año 3	2.018	168.181.096 \$	18.774.451
Año 4	2.019	194.925.646 \$	24.202.152
Año 5	2.020	225.923.176 \$	40.336.841

Fuente: Elaboración propia.

Inversiones requeridas.

CUENTA	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	TOTAL
COSTOS DE VENTAS	30'000.000	891.589	1.972.571	3.307.504	4.208.713	5.691.176	46.071.553
GASTOS ADMINISTRATIVO	0	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.100.000
GASTOS DE VENTAS	0	2.281.695	2.281.695	2.281.695	2.281.695	2.281.695	11.408.475
DISEÑO WEB	4'000.000	0	0	0	0	0	4.000.000
SOFTWARE INVENTARIOS	500.000						500.000
SOFT. ADMIN. PAGINA WEB	500.000						500.000
INFRAESTRUCTURA	2'176.000	0	0	0	0	0	2.176.000
MOBILIARIO Y EQUIPO	2'755.000	0	0	0	0	0	2.755.000
CONSTITUCIÓN EMPRESA	527.439	0	0	0	0	0	527.439
TOTAL	40.458.439	3.393.284	4.474.266	5.809.199	6.710.408	8.192.871	69.038.467

Fuente: Elaboración propia.

Según los indicadores de evaluación financiera, se puede concluir que la empresa será viable, ya que los tres indicadores elaborados dieron resultados positivos. El Valor Presente Neto (VPN) es de COP\$151.556.228, lo que indica que se está creando valor al realizar la inversión. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 12,95%, la cual es mayor a la tasa ofrecida en el mercado para inversiones libres de riesgo. Y por último el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) será de 4,13 años, lo que se considera como un periodo corto de recuperación, es decir, configura un retorno rápido de la inversión inicial, reduciendo los riesgos de pérdidas al asegurar el flujo positivo, y así mismo mejorará la liquidez de manera rápida.

Indicadores de evaluación financiera.

INDICADOR	VALOR
Tasa Interna de Retorno	12,95%
Valor Presente Neto	151.556.228 \$
Periodo de Recuperación de la Inversión	4,13

Fuente: Elaboración propia.

A manera de conclusión, la empresa a crear pretende generar utilidades con un crecimiento constante aprovechando una oportunidad en un mercado de nicho, el cual poco ha sido explorado y cada vez tiene más adeptos, no solo por los beneficios propios de practicar el ciclismo urbano y ser parte de una de las tendencias más importantes a nivel mundial, sino por el gran potencial de crecimiento, que ha sido impulsado desde los ciudadanos hasta las entidades públicas.

El gran reto es el posicionamiento de la marca dentro del mercado objetivo, debido a que actualmente existe una gran demanda de productos para ciclismo urbano de alta calidad de marcas internacionales, pero la oferta se ve reducida por la razón que no hay una empresa formalmente constituida y con la disponibilidad de recursos para suplir al mercado ofreciendo precios similares a los de mercados internacionales.

2. ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

El proyecto de creación de la empresa Veloshop.co, se basa en el aprovechamiento de tres tendencias que se están imponiendo en Colombia, las cuales son: el comercio electrónico, la práctica del ciclismo y la movilidad urbana sostenible. Encontrar un punto en común entre estas puede satisfacer una necesidad de manera más eficiente que las soluciones brindadas en la actualidad.

El uso de la bicicleta, junto con la comercialización de productos vinculados a esta actividad, ha tenido un gran crecimiento en los últimos años. Por citar un ejemplo, en la década de 1990 en Bogotá solamente el 1% de la población utilizaba la bicicleta para moverse, mientras que en el 2013 esta cifra aumentó hasta el 24%, además, actualmente 500.000 viajes diarios se realizan por este medio, esto sumado a que los logros internacionales del ciclismo profesional colombiano, principalmente en ruta, pista y BMX, han motivado al aumento en la comercialización de productos vinculados con el ciclismo (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2013), siendo el ciclismo urbano parte de este auge comercial del sector.

Por otro lado, la existencia de nuevas tecnologías a nivel global está facilitando la reinención del comercio tradicional y el comercio electrónico no es la excepción. Aunque Colombia se encuentre rezagada en materia de infraestructura, seguridad, oferentes y medios de pago, existe un potencial de crecimiento que se ve evidenciado en el comportamiento de las transacciones comerciales por vía electrónica, con un aumento del 40% durante el 2013, convirtiéndose en el país de mayor crecimiento en América Latina (Infante, 2014).

La empresa a crear (en adelante “la empresa”), pretende ser parte relevante del canal de distribución de los productos relacionados con el ciclismo urbano, que se beneficie de las características de ubicuidad, alcance global, interactividad y densidad de la información, que pertenecen al comercio electrónico (Laudon & Traver, 2009), para ponerlas a disposición de los consumidores, ya sean para fines deportivos, recreativos o de movilidad cotidiana.

Este proyecto también buscará ofrecer una solución diferente a los problemas identificados en el mercado de la distribución de productos de ciclismo en Colombia, el cual cuenta con una gran cantidad de participantes que generan una alta competitividad en el sector y tienen el mismo modelo de negocio, que es el de minorista a través de tiendas físicas, contando con una pequeña cantidad de proveedores mayoristas e importadores. Esto genera que se ofrezcan los mismos productos, con precios similares. Son pocas las empresas que ofrecen productos exclusivos, pero están enfocados principalmente en disciplinas específicas como el ciclismo de montaña, BMX, pista, ruta, entre otros. Es aquí donde se encuentra una oportunidad para cubrir el mercado del ciclismo urbano, con una forma de comercialización diferente y con un portafolio de productos único.

La solución que plantea la empresa para incursionar en este mercado de manera eficiente y diferenciada, es implementar la innovación de procesos, que consiste en la adopción de medios tecnológicos y electrónicos para reemplazar las tradicionales formas de realizar procesos como el mecanismo de compra, la información sobre los productos, la publicidad, contacto con el cliente, formas de pago, disponibilidad del servicio, entre otras, que permitan crear una ventaja competitiva reduciendo costos y brindando nuevas soluciones a los clientes.

Además, las alianzas con pequeños fabricantes de productos de ciclismo de media y alta calidad permitirá generar un beneficio de utilidad para las dos partes, debido a que aumentará la variedad y exclusividad de la oferta de productos de la empresa, y al mismo tiempo, estos pequeños fabricantes pueden aumentar sus ventas utilizando la visibilidad y disponibilidad de distribución nacional e internacional con que contará la empresa.

Lo oportunidad de contar con proveedores mayoristas internacionales permitirá a la empresa ofrecer productos a la vanguardia de las tendencias mundiales, en cuanto a diseño, materiales y procesos de fabricación. Todo esto con un costo de adquisición menor comparado con una producción nacional con las mismas características de fabricación.

Actualmente existen tiendas minoristas en línea de productos de ciclismo, que se especializan en vender sólo pocas categorías o marcas, es decir, algunas sólo venden bicicletas, y otras sólo venden pocas marcas. La empresa se caracterizará por ofrecer una amplia variedad de productos, desde los equipos esenciales, como bicicletas, cascos y repuestos, hasta productos vinculados con la práctica del ciclismo, como accesorios y vestuario. Es así como la empresa se convertirá en la primera y única gran tienda en línea de ciclismo en Colombia, con la particularidad adicional de estar enfocada en el ciclista urbano.

2.2 UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

2.2.1 Ubicación

La empresa contará con una ubicación física donde se realizarán las actividades administrativas y operativas. Además, se dispondrá de una plataforma virtual con accesibilidad desde cualquier dispositivo que tenga acceso a internet para donde se realizarán las actividades comerciales.

- Ubicación física: Bogotá, barrio Alcalá en la Calle 134D #47-56.
- Ubicación en Internet: www.veloshop.co

2.2.2 Tamaño

Según el Artículo 2º de la Ley 590 de 2000, será considerada como micro-empresa por los siguientes motivos:

- Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- Activos totales inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2.3 MISIÓN

Atender las necesidades del ciclista urbano en Colombia con productos de excelente desempeño, durabilidad y funcionalidad, a través de soluciones tecnológicas y de logística para promover el uso masivo de la bicicleta como medio de transporte alternativo en las ciudades del país.

2.4 VISIÓN

Ser la empresa líder en el mercado minorista de productos de ciclismo urbano en Colombia, preferida por ofrecer los mejores productos y la mejor experiencia de compra.

2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

2.5.1 Objetivo general

Crear una empresa de venta minorista en línea de productos para la práctica del ciclismo urbano en Colombia, con un modelo de importación de componentes de bicicleta de alta calidad bajo marca propia, y de distribución de productos de media y alta calidad de fabricantes nacionales.

2.5.2 Objetivos específicos

Objetivos económicos:

1. Generar utilidades iguales o superiores a COP\$6`530.314 en el primer año de funcionamiento de la empresa.
2. Tener una autosostenibilidad económica a partir del sexto mes de funcionamiento de la empresa.
3. Incrementar las ventas de los pequeños fabricantes aliados a partir de la misma creación de la alianza estratégica.

Objetivos sociales:

4. Generar 3 empleos formales, durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa.

Objetivos ambientales:

5. Utilizar insumos y materiales biodegradables y/o reciclables en los procesos administrativos y operativos que realice la empresa.

Objetivos tecnológicos:

6. Operar con certificaciones de seguridad transaccional (PSI DSS), y sistema antifraude electrónico. desde el primer momento de funcionamiento de la plataforma virtual.

3. MERCADO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1 Justificación del proyecto

El presente plan de negocios se realiza con el propósito de establecer bases sólidas que permitan la adecuada creación y funcionamiento de la empresa Veloshop.co, a través de procesos de investigación y análisis. Este proyecto crea los cimientos para el desarrollo de una empresa visionaria, es decir, en el que cada uno de los procesos de planificación aquí contenidos son desarrollados pensando en estrategias de crecimiento que serán alcanzadas con el paso del tiempo, y que sobrepasan el alcance de este documento.

En cuanto a la decisión de realizar un plan de negocios por encima de cualquier otro proyecto de investigación, esta se toma por los beneficios que se pueden generar, siendo estos sociales, como la creación de empleos; económicos como el aumento de la competitividad en el sector, la autosostenibilidad financiera y el aporte fiscal; ecológicos, como la promoción del uso de vehículos no contaminantes; de salud como la promoción de la práctica deportiva en la población, y personales como el autosostenimiento y la proyección profesional y laboral.

El proyecto se sustenta en los conocimientos, motivaciones y experiencia que posee el emprendedor. Los conocimientos son los adquiridos durante la carrera profesional de Finanzas y Comercio Internacional, los cuales aportarán bases sólidas en la administración financiera de la empresa, así como en otros factores sustanciales como lo son los procesos de importación, y en el conocimiento del funcionamiento general de los procesos del comercio electrónico. Las motivaciones se dividen en dos, la primera trata acerca del espíritu emprendedor, que será la base para la conformación de una empresa viable, sólida, íntegra y visionaria que permita la consolidación profesional de los conocimientos y habilidades, además de impactar positivamente a la sociedad; y la segunda consiste en poder enfocar la vida laboral en una actividad que le apasiona. La experiencia se refiere a todo lo aprendido y desarrollado por parte del emprendedor durante 7 años en la práctica del ciclismo urbano y aficionado, que le permite tener una relación directa con practicantes, deportistas y empresas vinculadas a esta actividad, que se convertirán en clientes objetivo y proveedores, facilitando el entendimiento de las necesidades y requerimientos propios y únicos de estos.

3.1.2 Antecedentes

El desarrollo de este proyecto se realiza tomando en cuenta experiencias exitosas similares que se han implementado en varios países del mundo, y que en la actualidad no se han realizado en Colombia. Estas son Theucdenver.com de Estados Unidos y Dropouts.cc de Inglaterra, que son tiendas en línea enfocadas en el ciclismo urbano, y servirán de base para determinar aspectos como la estrategia de marca, el inventario y las características del público objetivo. También se tomará como modelo algunas de las mejores y más grandes tiendas en línea de productos de

ciclismo, como lo son Mammoth.es de España, Chainreactioncycles.com y Planetx.co.uk de Inglaterra, para determinar los aspectos generales para comercializar este tipo de productos.

La mayoría de este tipo de empresas provienen de países desarrollados, donde el uso de medios alternativos de transporte es una práctica que se ha venido consolidando durante los últimos años, y que está comenzando a implementarse en las principales ciudades de Colombia, principalmente en Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, donde existen iniciativas particulares y gubernamentales para promover el uso de la bicicleta (Montezuma, 2014).

Por último se tendrá como referencia a las mejores tiendas en línea de Colombia, las cuales son Linio.com.co, Dafiti.com.co y Coordiutil.com, para tener una base acerca de los términos y condiciones para el funcionamiento de la empresa. A lo anterior, se sumarán diversos factores que harán a la empresa única, como la adaptación a los gustos y preferencias de los ciclistas urbanos en Colombia, el ofrecimiento de diversos medios de pago diferentes a los bancarios, un portafolio de productos que incluya la producción nacional, entre otros factores.

En Colombia existen tiendas que ofrecen productos vinculados con la práctica del ciclismo, que además disponen de la posibilidad de comercializar vía electrónica, pero esto lo realizan como un complemento a sus ventas en las tiendas físicas, y no existe la dedicación de recursos, como tiempo y capital, para poder ofrecer un servicio de venta electrónica que satisfaga las necesidades de los clientes, ya sea porque no disponen de un catálogo amplio de productos, no cuentan con una seguridad de datos apropiada, no ofrecen diversidad en los medios de pago, o la experiencia de compra no es satisfactoria, entre otras problemáticas.

3.1.3 Análisis del sector

La empresa se encontraría enmarcada dentro del sector del comercio electrónico, y más concretamente dentro del subsector del comercio al por menor realizado a través de internet, tal y como lo muestra la Tabla 1. Esta información corresponde a la CIIU Rev. 4 AC¹, es decir, la clasificación económica que se le otorga a cada empresa según la actividad a desarrollar.

Tabla 1. Clasificación del sector de la empresa según CIIU.

SECCIÓN G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR			
DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN
47 Comercio al por menor	479 Comercio al por menor no realizado en establecimientos, puestos de venta o mercados	4791	Comercio al por menor realizado a través de internet

Fuente: DANE (2012)

¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas – Revisión 4 Adaptada para Colombia.

En las ventas al por menor en esta clase, el comprador elige su opción basado en información provista por un portal de internet. El cliente hace su pedido usualmente a través de medios especiales provistos por un portal de internet. Los productos comprados pueden o no ser directamente descargados de internet o entregados físicamente al cliente.

Esta clase incluye la venta directa y las subastas a través de internet.

En el siguiente apartado analizaremos el sector del comercio electrónico al por menor en Colombia, que es el principal sector al que pertenece la empresa. Sin embargo, después se incluirá un análisis del siguiente sector, que es de gran relevancia para entender el contexto general de la empresa:

- **Clasificación CIU 4762:** Comercio al por menor de artículos deportivos, en establecimientos especializados

Esta clase incluye el comercio al por menor de bicicletas, patines, monopatines, cañas de pescar, artículos para acampar, botes y demás artículos deportivos en general.

3.1.3.1 Análisis del comercio electrónico al por menor en Colombia

Definición: Según el artículo 2 de la Ley 527 de 1999, el comercio electrónico se define como: *“las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar (...)”*. Por su parte, el mensaje de datos se entiende para la misma ley y el mismo artículo como: *“La información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax”*.

Ventajas y desventajas: Tal y como lo muestra la Tabla 2, el comercio electrónico posee una serie de ventajas frente al comercio tradicional, así como también presenta algunas desventajas que hay que tener en cuenta para el desarrollo de un negocio electrónico.

Son numerosas las ventajas del comercio electrónico frente al tradicional, por lo que se han aumentado el número de negocios de este tipo. Sin embargo, el aprovechamiento de estas ventajas depende de altos niveles de investigación y gestión, que de no existir, provocan la aparición de dificultades que hacen que no prosperen estos comercios (Casares, 2001). Esto indica que un establecimiento de comercio electrónico debe contar con una planeación y ejecución similar a la de cualquier otro comercio tradicional.

Estructura: el comercio electrónico requiere, como mínimo la participación de:

1. El comercio, que es el oferente del bien o servicio (Veloshop.co).
2. El comprador, la persona interesada y adquiriente del bien o servicio (ciclistas urbanos).
3. El gestor de medios de pagos, quien proporciona los medios por los cuales se garantiza el pago del cliente al comercio (PayU).

4. Una entidad de verificación o certificación, encargada de validar la información de los que intervienen en la transacción (PCI DSS)

Tabla 2. *Ventajas y desventajas del comercio electrónico.*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Superación de las limitaciones geográficas. • Mayor número de clientes por el aumento de visibilidad que permite Internet. • Coste de inicio y de mantenimiento mucho menor que un negocio tradicional. • Mayor facilidad de mostrar los productos para el empresario. • Mayor facilidad y rapidez para encontrar los productos para el comprador. • Ahorro de tiempo a la hora de realizar las compras para el comprador. • Facilidad para implementar y desarrollar estrategia de marketing basadas en descuentos, cupones, lotes, etc. • Posibilidad de ofrecer mucha más información al comprador. • Facilidad para ofrecer una comparativa entre productos, incluyendo características y precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una inadecuada gestión de la publicidad, de la página web, del Blog, de las redes sociales... puede concluir en ausencia de resultados. • Mayor competencia. • Desconfianza del cliente ante la forma de pago y ante la calidad del producto y/o servicio. • Una inadecuada gestión de la distribución puede elevar considerablemente los costes.

Fuente: Casares (2001)

Caracterización del cliente promedio: En cuanto a las características del comprador en línea colombiano, según la firma ComScore (2014), el 66% de estos se encuentra entre los 15 y 35 años, y el 82% corresponden a niveles socio-económicos medios y altos, siendo el 54% son hombres, y el 46% mujeres. Adicionalmente, con base en otro estudio realizado por la empresa *The Cocktail Analysis* (2013), el comportamiento de los clientes frente a la compra en línea se puede resumir en los siguientes factores:

- **Categorías relevantes:** Las mayores ventas se registraron en las categorías de viajes, moda, ocio y electrónica.
- **Ventajas de realizar una compra en línea:** Los mayores beneficios que se perciben frente a las compras en comercios con tienda física son: la comodidad de comprar desde la casa en cualquier momento, obtener mejores precios, y encontrar marcas o productos que no encuentra en donde vive.
- **Aspectos más relevantes del pago:** La variedad en medios de pago disponibles, así como que entre estos se ofrezca el pago contra-entrega, son los factores claves para efectuar la compra.
- **Forma de pago habitual:** El hecho que pocos comercios ofrezcan pago contra-entrega, repercute que los medios de pago más utilizados sean las tarjetas de crédito y débito.
- **Condiciones de entrega:** Lo que más valora el cliente en línea, es que el comercio le ofrezca el envío gratis a su domicilio, convirtiéndose en el factor clave para la decisión de compra por vía electrónica.

- Dispositivos empleados: Después del computador, los teléfonos inteligentes son los preferidos para realizar compras en línea con un 41% de uso, seguido por las tabletas electrónicas con un 26%.

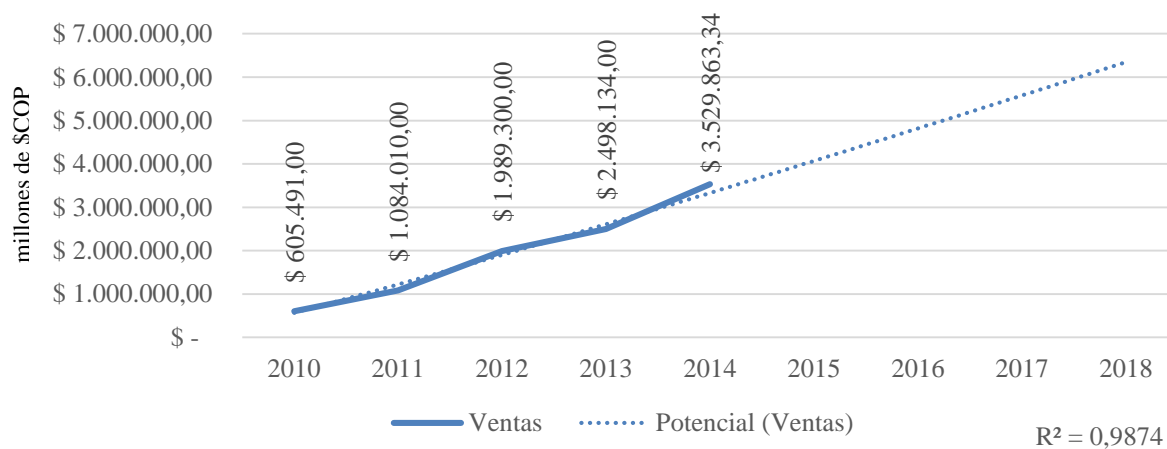
Comportamiento del sector: En lo referente al comportamiento económico del sector de comercio electrónico, cabe resaltar que en el 2014 se alcanzaron cifras récord en materia de transacciones, sumando operaciones por cerca de 3.500 millones de dólares, 900 millones de dólares más que durante el 2013, registrando un crecimiento del 41.3% (PayU, 2015).

Adicionalmente, el sector cada vez tiene un mayor peso dentro de la economía nacional, debido a que en 2009 el porcentaje del PIB que correspondía al comercio electrónico era del 0.52%, mientras que en el 2013 esta cifra aumentó hasta el 2.19% (Banco de la República de Colombia, 2014). Agregado a esto, se calcula que 2.5 millones de usuarios compran por internet y se estima que para el 2021, la cantidad de dinero generado por el comercio en línea igualará las transacciones con efectivo en el país. Este crecimiento obedece a un conjunto de acciones de carácter estructural, legal, de seguridad y confianza del consumidor (Colombia Digital, 2014).

En materia legal también los cambios son importantes. Se ha expedido legislación especializada para proteger a los consumidores en línea, para tipificar los delitos informáticos, para simplificar y agilizar los procedimientos aduaneros, para garantizar una mayor protección a los datos personales, y en cuanto a los Tratados de Libre Comercio, se han negociado capítulos especializados sobre comercio electrónico (Infante, 2014). Esto permitirá que en los próximos años se cuente con un sector más estructurado y más preparado para afrontar los desafíos que conllevaría un sector en pleno crecimiento.

Tendencia del sector: Las ventas que ha registrado el comercio electrónico en Colombia han tenido un crecimiento constante durante los últimos años, quintuplicando su valor durante el periodo de 2010 a 2014, como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Comportamiento y tendencia de las ventas del comercio electrónico.



Fuente: Elaboración propia con datos de Superintendencia de Industria y Comercio (2013) y PayU (2015).

Se utilizó una línea de tendencia potencial debido a que este método se utiliza con conjuntos de datos que comparan medidas que aumentan a un ritmo concreto. Si también se analiza el indicador R^2 , se nota que existe un ajuste casi perfecto de la línea de tendencia a los datos, es decir, se presenta una correlación casi unitaria entre el paso del tiempo y el aumento en las ventas.

Esta tendencia positiva, según Infante (2014), se explica por los siguientes motivos:

1. Mayor inserción tecnológica de la población: Cada vez más personas conocen cómo utilizar los medios electrónicos para facilitar sus actividades cotidianas.
2. Mejor infraestructura tecnológica y de seguridad informática: Por iniciativas privadas y públicas, se ha implementado, actualizado y mejorado la infraestructura que permite realizar operaciones por vías electrónicas, generando seguridad y facilidad de uso.
3. Mayor oferta en línea: Cada vez hay más empresas que ofrecen sus productos y servicios de manera electrónica.
4. Mayor número de instituciones gubernamentales que apoyan el desarrollo del comercio electrónico en el país: Ministerio de la Telecomunicaciones, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, Colombia Digital, FONADE.
5. Mayor bancarización de la población: El mayor acceso a productos financieros como tarjetas de crédito y débito, permite que las personas tengan más herramientas al momento de realizar pagos en línea.

3.1.3.2 Análisis del sector de artículos deportivos en Colombia

Es de vital importancia para la empresa analizar este sector, debido a que en este se encuentran clasificados los productos que la empresa va a comercializar, más allá del medio de distribución que se va a utilizar.

Definición: En la Ley del Deporte 181 de 1995, el artículo 15 señala que:

El deporte en general es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

El deporte, en términos generales, se puede subdividir en dos actividades características básicas, como lo son el deporte recreativo y el deporte competitivo. El deporte recreativo es la práctica que realiza cualquier persona con el único fin de mejorar su estado físico y utilizar su tiempo libre. Y el deporte competitivo donde se podrían incluir todas aquellas prácticas deportivas tendientes a obtener un resultado (medalla, copa, campeonato, etc.) a partir de la superación de

² R^2 o coeficiente de correlación de Pearson: Es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Su valor se encuentra entre 0 y 1, significando 0 un grado nulo de correlación, y 1 un grado perfecto de correlación entre las variables.

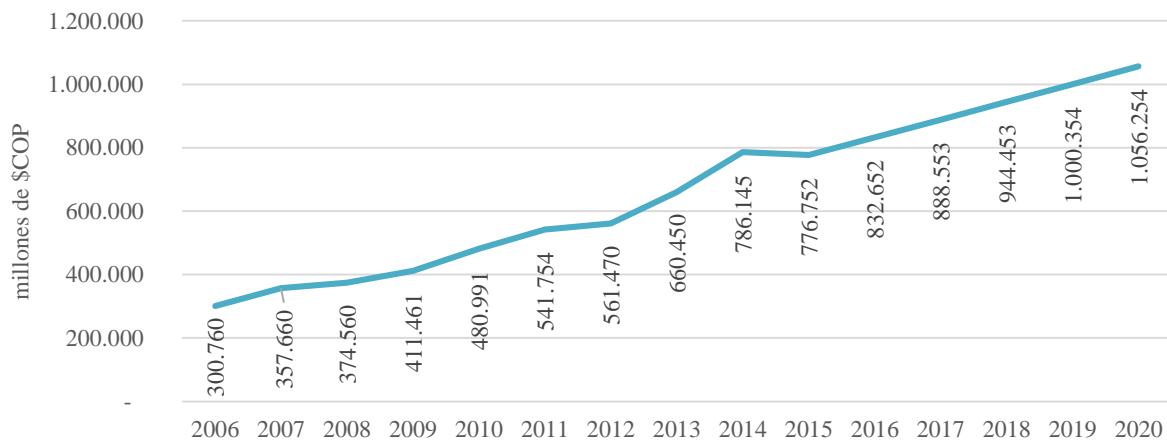
un rival, cumpliendo a cabalidad las reglas establecidas; aquí se incluye el deporte profesional, el deporte asociado, el universitario y el de ciclo olímpico. Con esta subdivisión se pueden identificar los diferentes agentes y actividades que intervienen en el mercado deportivo.

Para los fines específicos de la empresa, este análisis se centrará en la parte productiva de implementos deportivos para fines recreativos, lo que abarcaría las actividades del ciclismo urbano, sin que esta sea exactamente su descripción.

Como lo afirma Ruiz, Muñoz & Mesa (2010), el deporte es uno de los llamados sectores transversales, es decir, donde se reúnen actividades diferentes y guiadas hacia un único fin, en este caso, la actividad física. Pero como tal, la práctica deportiva es un servicio, ya que es un intangible que no se puede almacenar ni transportar y mucho menos realizar sin que el consumidor final esté presente en el proceso productivo. A la hora de la producción deportiva se necesitan elementos de otros sectores económicos como: implementos, infraestructura, transporte, alimentos, entre otros; por esto se puede decir que el deporte está constituido por una parte de servicios y otra productiva.

Comportamiento del sector: Una de las maneras de poder observar el comportamiento del sector de los artículos deportivos es a través del análisis de las ventas de las empresas que comercializan estos productos (Gráfico 2), para así poder determinar la situación del sector.

Gráfico 2. Ventas de las empresas de productos deportivos en Colombia 2009-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013)

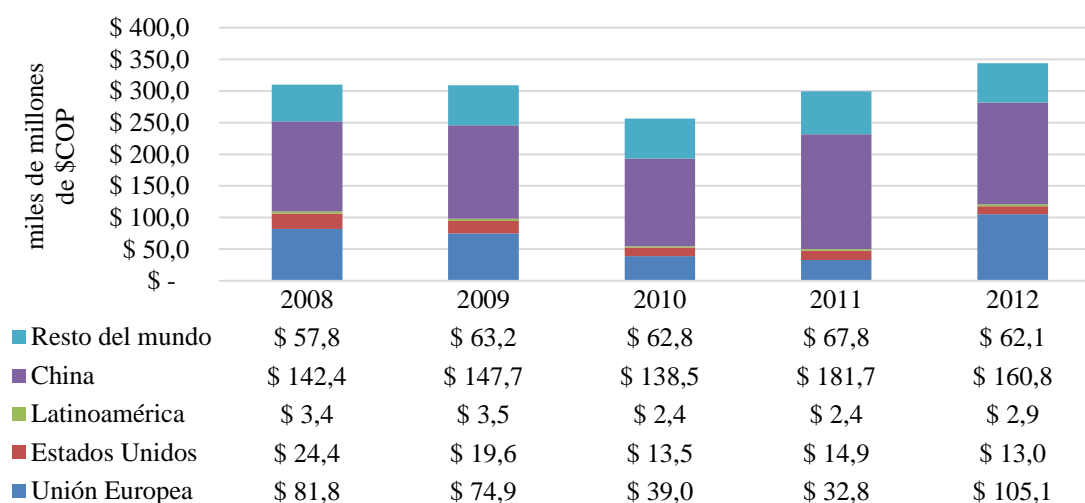
En esta gráfica se puede notar que el mercado nacional de productos deportivos ha tenido un crecimiento constante en el periodo 2006-2014, evidenciando un aumento del 161% en el valor de los ingresos de las empresas del sector. Esta tendencia es consecuente al auge del ciclismo urbano, recreativo y de competición que ha presentado el país. Durante el periodo del 2015 hasta el 2020, el cual fue pronosticado usando el método de regresión lineal simple (explicado en el apartado 3.3.2 *Técnica de proyección de mercado*), se puede evidenciar que existe una tendencia

positiva, con un crecimiento promedio de 9,64%. Esto quiere decir que el aumento en las ventas de productos deportivos se encuentra por encima del aumento en los precios al consumidor, medido por la inflación, que en 2014 fue del 3,66%.

En cuanto al comercio exterior, los bienes de consumo intermedio en la práctica del deporte, es decir, los productos e implementos propios para la práctica de cada disciplina, presenta un déficit en la balanza comercial, siendo las importaciones 4,3 veces mayores que las exportaciones. Es decir, existe una mayor oferta de productos que provienen del exterior, que generalmente tienen un mayor nivel de valor agregado y son preferidos por las personas que practican un deporte de manera constante.

En el Gráfico 3 se muestran las regiones de procedencia de los productos importados, para identificar la importancia de cada una de estas dentro del mercado nacional de artículos deportivos, siendo las más relevantes las regiones de la Unión Europea y China.

Gráfico 3. Importaciones de productos deportivos en Colombia 2008-2012.



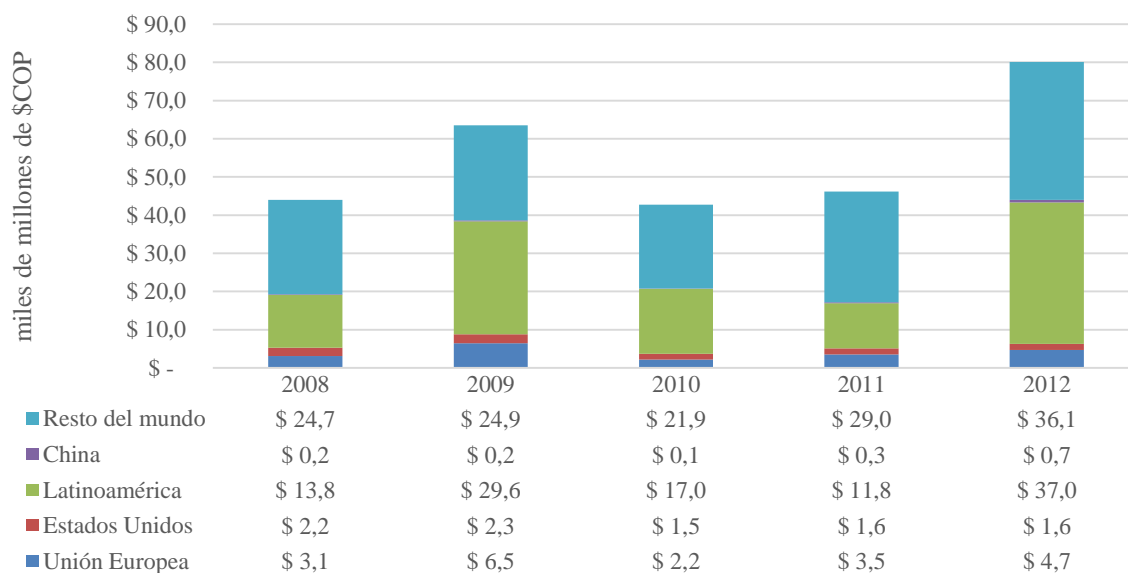
Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013)

Los productos provenientes de la Unión Europea se caracterizan por ser bienes de alto valor agregado, por lo cual el mercado colombiano los califica como productos de alta calidad. Mientras tanto, los productos provenientes de China se caracterizan por venir en grandes cantidades, con la particularidad de contar con precios bajos y calidad genérica (Ruiz, Muñoz, & Mesa, 2010). En el Gráfico 4, se realiza el mismo ejercicio con las exportaciones desde Colombia hacia los diferentes mercados mundiales.

Se puede notar que en las exportaciones, los mercados de China y la Unión Europea tienen un valor muy menor en comparación con el mercado latinoamericano. Adicionalmente, también se evidencia que gran parte de estas exportaciones (45% en el 2012) se realizan a regiones diferentes a las mencionadas, reflejando una diversificación en los mercados de destino. Esto indica que la

exportación de productos deportivos colombianos cuenta con una diversificación de mercados, en mayor parte a países en vía de desarrollo.

Gráfico 4. Exportaciones de productos deportivos de Colombia 2008-2012.



Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013)

Comercio de productos relacionados con el ciclismo en Colombia: Para el año 2013, en Colombia existían 586 empresas registradas que comercializaban artículos deportivos que incluían productos de ciclismo. De estas, 390 se dedicaban exclusivamente a la venta de productos de esta actividad, siendo el 74% comerciantes minoristas. Los productos fabricados en Colombia tienden a enfocarse a la práctica recreativa, y se centran en repuestos, vestuario y accesorios. Existe un pequeño mercado de oferentes de productos para competición, que opera bajo la modalidad de importación de piezas genéricas para la incorporación de algunos elementos distintivos (pintura, marquillas, entre otros), y posteriormente venderlos en el mercado nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013). Es aquí donde se presenta una oportunidad para comercializar productos especializados, con productos exclusivos de media y alta calidad, además ofreciendo valores agregados en procesos como distribución, disponibilidad, seguridad e información.

3.1.3.3 Análisis cualitativo del sector del ciclismo urbano en Colombia.

Según una entrevista realizada a 3 propietarios de tiendas de productos de ciclismo (2015), siendo ellos Andrés Jiménez de InterBike, Jhonny Gutiérrez de California Bikes y Rodolfo Santamaría de Fixed Runner, ubicadas las dos primeras en Bogotá y la última en Medellín, se ha logrado identificar las características de la venta de productos de ciclismo urbano en Colombia. Las respuestas de cada uno a las preguntas, son las siguientes:

AJ: Andrés Jiménez.

JG: Jhonny Gutiérrez.

RS: Rodolfo Santamaría.

- **Pregunta 1.** ¿Qué porcentaje de su portafolio está enfocado hacia los ciclistas urbanos?

AJ: No tengo la cifra exacta, pero creería que la tercera parte de los productos de mi tienda los compran los ciclistas urbanos. El resto son productos especializados para ciclistas de ruta y BMX.

JG: Mi tienda es reconocida por ofrecer gran cantidad de productos, pero la mayoría de mi clientela son ciclistas urbanos. Si tengo que dar una cifra, sería un 60 %.

RS: Mi tienda está especializada en el ciclismo urbano, sobretodo para bicicletas fixed³.

- **Pregunta 2.** En términos de ganancias, ¿es más rentable venderle a ciclistas urbanos o a ciclistas de otras modalidades, como ruta, montaña, BMX, entre otros?

AJ: La cuestión es que los ciclistas urbanos compran en cantidad, y los ciclistas *amateurs* y profesionales de ruta y demás, compran en calidad, entonces la ganancia es la misma. Lo que si se ha notado es que cada vez más los urbanos están gastando más dinero en los componentes de sus bicicletas, y son más conocedores que hace unos pocos años.

JG: Bueno eso depende de los productos que ofrezcas, en mi tienda hay mucho para ciclistas urbanos y de casi todos los precios, y me está yendo muy bien porque ahora no es como antes que sólo pedían las partes más baratas. Ahora lo que he notado es que prefieren los productos con mejor diseño pero sin dejar de lado los materiales y la funcionalidad. El ciclista urbano es cada vez más maduro y se recorre todas las tiendas hasta encontrar lo que más le guste. Claro que a las tiendas que se especializan en ruteros y otras modalidades tienen buenas ganancias porque le sacan más margen de ganancia a cada venta.

RS: Es cuestión de enfoque, hay tiendas sólo para gente que practica disciplinas específicas y les va muy bien porque tienen definido a sus clientes, y como usted sabe cada vez hay más gente practicando deporte sobre una bicicleta. Lo mismo pasa con el ciclismo urbano. Hace unos dos años era absurdo pensar en una tienda sólo para ciclistas urbanos, pero hoy es la gran tendencia porque cada vez son más y están dispuestos a gastar más en sus “bicis”. Y pues eso obvio beneficia a las tiendas ya establecidas, sobretodo a las que ofrecen cosas diferentes que las demás.

- **Pregunta 3.** ¿Cuáles son los productos que más se venden en su tienda para ciclistas urbanos?

AJ: Fíjate que eso también ha cambiado, antes la mayoría de personas compraban y preguntaban por bicicletas completas, es decir ya armadas, ahora compran los componentes individualmente

³ Bicicletas fixed: Denominación que se le da a las bicicletas que tienen el piñón fijo a la rueda trasera. Este mecanismo permite controlar el movimiento y el frenado exclusivamente con el pedaleo. Cada vez es más frecuente su uso en las ciudades del mundo debido a su estética minimalista y bajo peso (The Fixed Gear World, 2015).

para armarse cada uno su bicicleta. Yo creo que lo que más se vende son los componentes de las ruedas, que es como lo que más se desgasta.

JG: De todo, desde partes pequeñas como abrazaderas hasta componentes grandes como marcos. Lo que más se vende son las partes de las ruedas como rines, corazas y neumáticos pero así mismo dejan poca ganancia, los marcos son los productos que más ganancia producen.

RS: Ruedas y manubrios.

- **Pregunta 4:** ¿Los marcos para bicicletas urbanas tienen buena demanda en su tienda?

AJ: Si, aunque aquí vendemos los mismos que venden todas las tiendas, que son los GW y los Venzo, y algunos económicos de acero tipo clásicos.

JG: En cuanto a marcos se venden mucho más los de ruta, ya que nuestros proveedores solo manejan dos modelos urbanos que le han gustado a la gente. Los marcos de buena calidad son importados por dos muchachos que trabajan por *Facebook* en importan a pedido, es decir traen unos diez marcos por viaje, lo que les aumenta el precio bastante, pero como son los únicos que los ofrecen han tenido buena acogida.

RS: Si, porque los marcos urbanos, osea los que vienen para una sola velocidad, que nosotros vendemos son de la mejor calidad y somos importadores directos ya que tenemos la representación de la marca *Throne*. Aunque comparados con otros marcos los nuestros tienen un precio mayor, la gente cada vez más entiende que por productos de buena calidad vale la pena pagar un poco más.

- **Pregunta 5:** Si al mercado ingresara una marca colombiana con marcos de la misma calidad que los ofrecidos actualmente pero con un precio menor, ¿Cree usted que los consumidores la preferirían sobre las otras marcas colombianas y extranjeras?

AJ: Yo creo que sería un éxito siempre y cuando se posicionen en el mismo mercado que las marcas internacionales, es decir marcos de alta calidad de aluminio con procesos de reforzamiento y diseños atractivos. Me parece una muy buena idea ya que ahora hay un hueco en el mercado de personas que quieren de esos marcos pero no les convence el precio tan elevado de COP\$500.000 para arriba.

JG: Para todo hay clientes, habrá unos que sólo comprenden marcas internacionales por el prestigio, pero otros que buscan calidad y buen diseño, y saben cuál es el precio justo a pagar por un marco así, preferirán esta nueva marca. Además que sea colombiana es un punto a favor a la hora del cliente tomar la decisión.

RS: Depende, si esta marca llega con un perfil bajo con sólo el argumento que tienen un buen producto, van a fracasar, porque los clientes que ahora compran ese tipo de marcos son los que están movidos por la estética y el reconocimiento en la calle, y no van a querer que la parte más

importante de su bicicleta sea de una marca que nadie conoce. Debe haber mucha publicidad y saber cómo hablarle a los ciclistas urbanos, y a los “fixeros”, ya que ahora todos quieren ser o parecerse a los “fixeros”.

3.1.4 Análisis de Mercado

En este análisis, se realizará un estudio de las variables que caracterizan al mercado al cual se dirigirá la empresa, comenzando con la estructura general de Colombia en materia demográfica, económica y tecnológica, que servirá de base para analizar en detalle al mercado objetivo específico.

3.1.4.1 Estructura del mercado nacional

El mercado nacional se caracteriza por un considerable alto volumen de mercado con respecto a la región de América Latina, sin embargo, como se puede notar en la Tabla 3, índices económicos como el PIB per cápita y bancarización, y tecnológicos como la infraestructura tecnológica, presentan rezagos. Esto puede indicar que existe un potencial de crecimiento en los próximos años, que de aprovecharse, puede impulsar la economía y el comercio del país.

En 2009, Colombia era uno de los países con mayor proyección en materia de crecimiento económico y desarrollo tecnológico, sin embargo, para el 2013 no se cumplieron las expectativas planteadas. Esto se explica por un crecimiento moderado en su cantidad de usuarios de Internet, además de un tímido intento por parte de los comerciantes al por menor y un insuficiente empujón del sector bancario colombiano. Sin embargo el potencial se mantiene por el lado de la demanda, pues el comercio electrónico colombiano creció a prácticamente el doble en tres años, pasando de USD 435 millones a USD 998 millones en 2012 (América Economía, 2013).

Se puede analizar que existen indicadores en los que Colombia se encuentra en mejor posición que América Latina, de los que se puede destacar la penetración de internet, las suscripciones móviles y el índice de mercado. Esto indica que en la actualidad ya existe un mercado al cual pueden ir dirigido los negocios que se basen en plataformas electrónicas y móviles, como las de comercio electrónico. Más allá de esto, podemos evidenciar que existe un potencial de crecimiento en la estructura tecnológica del país, debido a que indicadores como los índices de fortaleza de la oferta en línea, de bancarización y de infraestructura, presentan menores valores que el promedio de los países de América Latina, y con base a la tendencia de crecimiento de la estructura económica, bancaria y tecnológica del país en los próximos años (Colombia Digital, 2014), se puede inferir que se presentará un mejoramiento en estos factores, que a su vez, impulsarán el sector del comercio electrónico de Colombia.

Tabla 3. Estructura económica y tecnológica de Colombia.

VARIABLE	COLOMBIA	A. LATINA
Población (mm)	48,0	556,4
Población urbana	75 %	62 %
Población rural	25 %	38 %
PIB per cápita USD	8.025,60	9.689,60
Población entre 18-35 años	29 %	29,4 %
Usuarios de internet como % de la población total	55 %	46%
Índice de Volumen de mercado	0,79	0.76
Tráfico de internet vía computadores	83 %	80 %
Tráfico de internet vía móviles (celulares y tabletas)	17 %	20%
Suscripciones móviles activas como % de la población total	104 %	100%
Suscripciones móviles prepago	78 %	60 %
Suscripciones móviles pospago	22 %	40 %
Suscripciones móviles 3G	17 %	39%
Usuarios de redes sociales como % de la población total	48 %	48 %
Usuarios móviles de redes sociales como % de la población total	34 %	38 %
Computadores por cada 1000 habitantes	245	280,4
Índice de infraestructura tecnológica	0,68	0,82
Tarjetas de crédito por cada 1000 habitantes	208,2	461,9
Tarjetas de débito por cada 1000 habitantes	358,5	803,4
Índice de Bancarización	0,40	0,62
% de e-consumidores (2013)	8,2	10,1
Grandes <i>Retailers</i> (2013)	5	5,4
Índice de la fortaleza de la oferta en línea	0,19	0,32

Fuente: Elaboración propia con datos de *We are social Singapore* (2014), Banco Mundial (2014) y Superintendencia de Industria y Comercio (2013)

Si bien esto genera una proyección positiva, los representantes de la industria tecnológica afirman que Colombia tiene que ponerse al día en otros asuntos como los medios electrónicos de pago. Jaime Jaquotot (2014), country manager de *Ticketbis* Colombia, plataforma global para la reventa online de boletería, afirma: "*El aumento de la penetración de internet debe ir acompañado de un crecimiento en el número de tarjetas de débito y crédito, ya que estas son las herramientas de pago en el mundo online (...)*". Y acerca de la proyección del sector aseguró:

Alrededor de ocho millones de personas tienen la capacidad de realizar ya compras en línea. En un plazo de cinco a diez años estaremos en condiciones de hablar de una cifra significativamente más alta, una vez que aumente la penetración de internet y las personas adquieran mayores niveles de educación, tanto tecnológica como financiera.

Esto puede indicar que se proyecta un futuro donde la economía nacional y los sectores que dependan de la tecnología, puedan verse beneficiados por las condiciones que se presenten en el país.

3.1.4.2 Situación del deporte en Colombia

En cuanto a la práctica del deporte para poder establecer un mercado actual para la venta de los productos de la empresa, se puede evidenciar, según la Tabla 4, que el ciclismo es uno de los deportes más practicados en Colombia, sólo superado por el fútbol. Estos datos comprenden tanto la práctica recreacional, aficionada y de competición.

Tabla 4 *Práctica de deporte en Colombia según actividad.*

DEPORTE	%
Fútbol	25,4
<u>Ciclismo</u>	<u>20,1</u>
Fútbol sala y similares	18,5
Carrera a pie	13,4
Gimnasia, actividad deportiva suave en centro deportivo	11,1
Gimnasia, actividad deportiva intensa en centro deportivo	10,7
Natación	9,6
Patinaje	9,4
Gimnasia en casa	9,4
Actividades en medio natural	8,7
Baloncesto	7,7
Tenis	6,9
Atletismo	6,0
Voleibol	4,4
Musculación, culturismo y halterofilia	4,0
Gimnasia en piscina	3,7

Fuente: Coldeportes (2012)

El ciclismo es uno de los deportes más practicados en Colombia, representando el 20.1% del total de las personas que practican deporte en el país, abarcando tanto el ciclismo recreacional como el de competición (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2013). Por ende, el comercio de productos relacionados con su práctica conlleva un valor importante dentro del sector. Esto se ve reflejado en el gasto vinculado al deporte que se realiza en el país, tal y como lo representa la Tabla 5.

El gasto que el colombiano destina para la práctica de deportes es de \$COP 141.176 en 2012, caracterizado por una marcada diferencia en el valor según la estratificación socio-económica. Según datos del DANE (2012), el gasto vinculado al deporte en los estratos 4, 5 y 6 es un 135% mayor al de los estratos 1, 2 y 3. Siendo los rubros con mayor participación los de alquiler de espacios deportivos, y adquisición de productos y equipamiento.

Tabla 5. Gasto vinculado al deporte en Colombia.

VARIABLE	2008	2009	2010	2011	2012
Total gasto vinculado al deporte (miles de millones de \$COP)	6.480,44	6.824,70	6.236,32	6.370,88	6.484,11
Gasto medio por persona (\$COP)	145.147	150.588	136.617	138.970	141.176
Gasto vinculado al deporte en porcentaje del total del gasto por persona (%)	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9

Fuente: DANE (2012)

El porcentaje tan bajo con relación al total del gasto por persona, se debe a que un 56% de la población no realiza ningún deporte (Coldeportes, 2012), y por ende, no realiza ningún gasto en este rubro. De allí la importancia de determinar con certeza a cuál sector de la población se enfocará la empresa para vender los productos, lo que se analizará en el próximo apartado.

3.1.4.3 Mercado objetivo

Uno de los elementos diferenciadores de la idea de negocio será tener un nicho de mercado específico, el cual, por definición, es el siguiente:

Ciclista urbano: Cualquier persona que utilice la bicicleta como medio para transportarse por las ciudades, generalmente para distancias menores a 10 kilómetros por recorrido. (Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín, 2011).

Esta especificación de nicho de mercado, posee unas características propias que lo distingue. Dentro de estas, la empresa enfocará sus esfuerzos según la siguiente topología de cliente:

Variable geográfica: dentro del territorio continental colombiano.

- Variable demográfica:
 - Rango de edad: 18 a 35 años.
 - Género: sin distinción.
- Variable psicográfica:
 - Estrato socio-económico: 3, 4, 5 y 6.
 - Temperamento: apasionado, aventurero, independiente y fiable⁴.
- Variable conductual:
 - Beneficios pretendidos: facilidades en el proceso de compra.
 - Lealtad: alta lealtad a las marcas.

⁴ Clasificación según el método del Cubo NoRiSo: Segmentación de mercado según la personalidad. (Bonet, 2014)

Contexto: Un estudio hecho por la Universidad Americana de Washington, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (2014), seleccionó a Bogotá como la ciudad líder en Latinoamérica en promoción del uso de la bicicleta. Entre los resultados se encuentran:

Bogotá:

- El 49% de los encuestados se movilizan por lo menos una vez a la semana en bicicleta, el 20% a diario, y el 14% quincenal.
- Para los encuestados entre los beneficios de montar en bicicleta están mejora el estado de salud, el 43%; evita la generación de más contaminación en la ciudad el 16%; mejora la movilidad de la ciudad el 15%; mejora el estado de ánimo, el 12%.

Colombia (Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Pasto y Barranquilla):

- El 26% de los encuestados se movilizan por lo menos una vez a la semana en dos ruedas, el 14% a diario, y el 23% quincenal.
- Para los encuestados entre los beneficios de montar en bicicleta están mejora el estado de salud, el 48%; evita la generación de más contaminación en la ciudad el 23%; mejora la movilidad de la ciudad el 11%; mejora el estado de ánimo, el 8%.

Según la encuesta “Bogotá cómo vamos”, de la Alcaldía Distrital de Bogotá (2014):

El porcentaje de satisfacción respecto al uso de la bicicleta en Bogotá es del 84%.

- Se incrementó el uso de la bicicleta en varias zonas de Bogotá. En el centro pasó de 0.7% en 2012 a 9.5% en 2014 y en la zona norte de la capital pasó de 14% en 2012 a 24% en 2014.
- Movilizarse en bicicleta es el medio de transporte que más satisfacción genera en la ciudad con una calificación de 4.3 sobre 5.

Comportamiento: según los resultados de la anteriormente mencionada encuesta realizada por *The Cocktail Analysis* (2013), se puede indicar que del 100% de los compradores en internet, el 20% han comprado artículos deportivos a través de tiendas en línea, cifra superior a la generada en las categorías inmobiliaria, viajes, seguros y medicamentos, pero inferior a las categorías de moda, electrónica, entretenimiento y telecomunicaciones. Además se prevé un gran potencial de crecimiento causado principalmente por el aumento de las ventas generales de productos deportivos. Otros resultados relevantes son:

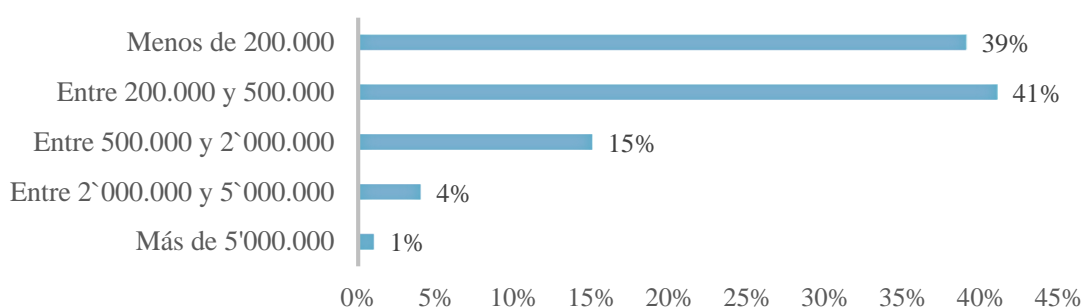
- El 21% de los compradores, ya sea que realicen compras en línea o fuera de línea, se informan primero por medios electrónicos antes de realizar la compra.
- Los aspectos más relevantes para realizar la compra⁵ son:

⁵ Estos aspectos son diferentes a los de otras categorías como moda, electrónica y alimentación, donde se valora más la opinión de otros compradores, encontrar el lugar más barato y consultar la disponibilidad del producto.

1. Relación entre calidad y precio.
 2. Obtener información que ayude a la decisión de compra.
 3. Posibilidad de comparar las características de los productos.
- 70% de los compradores son hombres y el 30% son mujeres.
 - El 34% ha tenido una tendencia creciente en la compra de deportes desde que compra por internet.

También es importante analizar el gasto que se realiza en cuanto a productos deportivos en establecimientos de comercio electrónico, detallado en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Gasto en compras en línea en la Categoría Deportes en Colombia.



Fuente: *The Cocktail Analysis* (2013).

gastado una cifra menor a COP\$500.000, y esto puede explicarse por la razón que los productos de mayor valor monetario, es decir los productos especializados, no tienen presencia masiva en internet, por lo cual las compras se realizan a través del comercio tradicional. Esta situación puede beneficiar a la esa, debido a que se venderán productos que ninguna otra empresa ofrece por internet, lo que generaría una preferencia de compra para las personas que deseen comprar por esta vía.

3.1.4.5 Justificación del mercado objetivo:

La elección de este nicho de mercado específico se generó por las siguientes razones:

- Existe un crecimiento en la práctica del ciclismo urbano, lo que repercute en un aumento de potenciales clientes que buscan, con el paso del tiempo y la práctica frecuente, mejores productos para mejorar su experiencia en esta actividad.
- La empresa no tiene que salir al mercado a promover la práctica del ciclismo urbano, ni sus beneficios económicos, sociales, culturales y ambientales, debido a que en la actualidad ya existe un mercado consciente y dispuesto a gastar sus ingresos en productos para este fin, adicionando a que existe una tendencia al alza en el número de usuarios de la bicicleta en las ciudades de Colombia, incentivado en gran parte por las políticas públicas de promoción de la movilidad sostenible.

- Es más rentable. No se percibe de la misma forma una empresa que ofrece productos para cualquier ciclista, que una que se dedica a satisfacer las necesidades de una parte de esos ciclistas, que a su vez, sienten que no son iguales a los otros tipos de ciclistas. Esta especialización permite una mayor atención a los detalles, por lo cual los clientes estarían dispuestos a pagar un poco más, y a ser más fieles a la empresa.
- Dentro de este nicho de mercado, existen varios subgrupos que se diferencian entre sí por su disponibilidad de gasto, siendo estos baja, media y alta disponibilidad. Este diferenciamiento permite tener versatilidad en la producción de ganancias, debido a que en los clientes con alta disponibilidad, se genera un mayor margen de ganancia pero menor cantidad de ventas, y en sentido contrario con los clientes de media disponibilidad. Los clientes de baja disponibilidad no hacen parte del mercado objetivo.
- Es un nicho de mercado joven, el cual utiliza medios tecnológicos para realizar sus actividades cotidianas. La empresa, al contar con un canal electrónico de comercialización, se ajusta a sus requerimientos, y se genera a la vez que se entiendan y valoren más los beneficios que ofrece el comercio electrónico.
- Es un nicho de mercado poco explorado. La mayoría de los esfuerzos de ofrecer productos de calidad se centran en deportistas aficionados y profesionales, que practican especialidades muy específicas de ciclismo. Esto se explica por la alta disponibilidad de gasto de estas personas en productos vinculados a estos deportes. Por el contrario se ha subvalorado el ciclismo urbano por ser un mercado de poco valor, y por consiguiente, los productos ofrecidos son de baja y media calidad en su mayoría. Pero se ha dejado de lado el hecho que cada vez más el uso de la bicicleta en las ciudades se masifica, y como consecuencia, las personas conocen más acerca de sus bicicletas y demandan mejores productos. Y es allí donde estas personas encuentran un vacío en la oferta, teniendo que recurrir a productos de otros tipos de ciclismo (bicicletas de ruta o pista) para movilizarse por la ciudad.

3.1.4.6 Mercado potencial

Existen otro tipo de clientes, que no hacen parte directa del mercado objetivo, y pueden en determinado momento comprar los productos ofrecidos por la empresa. Estos son:

1. Practicantes de otras disciplinas del ciclismo: dentro del deporte del ciclismo existen numerosas disciplinas, en las cuales existen también productos específicos para cada una de estas. Sin embargo, algunos productos pueden ser utilizados por todos los ciclistas, ya sea porque hacen parte del funcionamiento de cualquier bicicleta, o porque la distinción de accesorios y vestuario de cada tipo de ciclista no difiere sustancialmente.
2. Ciclistas urbanos en otros países: así como la empresa utilizará el internet para dar a conocer sus productos y tener contacto con los clientes, también utilizará una plataforma de pagos que permitirá, como estrategia de expansión, realizar compras por vía electrónica desde cualquiera de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, México, Panamá y Perú.

3.1.4.7 Productos sustitutos y complementarios

Productos sustitutos: los clientes pueden satisfacer sus necesidades adquiriendo alguno de estos productos, que no serán vendidos por la empresa:

- Bicicletas eléctricas y ciclomotores.
- Productos para la práctica del ciclismo por medio de tiendas físicas.
- Productos de baja calidad para la práctica del ciclismo urbano.

Productos complementarios: Adicionalmente, los clientes pueden adquirir estos productos que servirán de suplemento para la práctica del ciclismo urbano, pero que no serán vendidos por la empresa:

- Productos eléctricos y electrónicos para la práctica del ciclismo (GPS, cuentakilómetros, baterías, medidores del ritmo cardiaco, entre otros).

3.1.5 Análisis cualitativo del mercado objetivo

Por medio de una encuesta se analizará el mercado objetivo con la finalidad de caracterizarlo adecuadamente y pronosticar su comportamiento de compra del tipo de productos ofrecidos por la empresa.

Las características de la encuesta fueron las siguientes:

- Fecha de elaboración: Publicada desde el 10 hasta el 22 de septiembre de 2015.
- Población de interés: Ciclistas urbanos en Colombia.
- Método de muestreo: Muestra no probabilística. No aleatoriedad intencional.
- Método de divulgación: Red social Facebook por medio del grupo Fixed Gear Colombia, con 4756 miembros.
- Herramienta de elaboración utilizada: Google Forms.
- Encuestas realizadas: 322.
- El cuestionario constaba de 8 preguntas, 7 de estas de selección múltiple con única respuesta, y 1 de valoración de variables.
- La encuesta no tendría validez si no se respondían todas las preguntas formuladas.

A continuación se desarrollará un análisis de la encuesta según las respuestas al cuestionario, el cual se puede consultar en el Anexo 13.

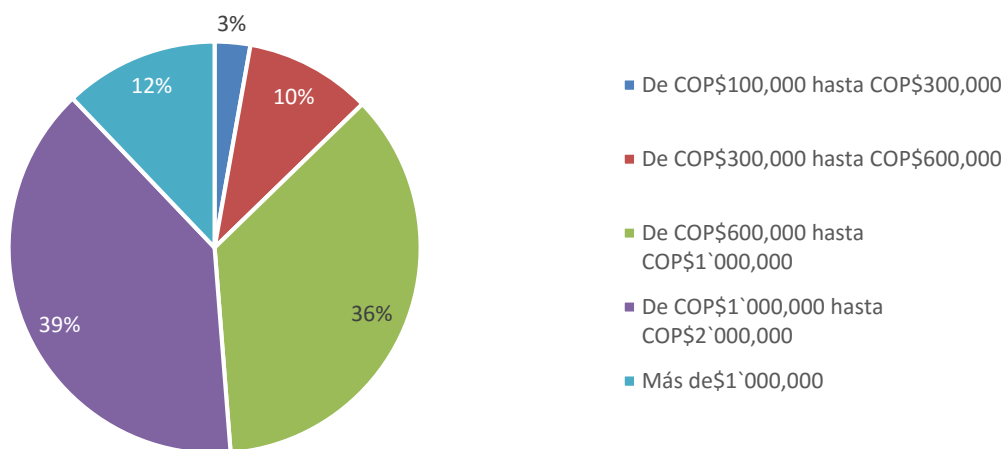
En el Anexo 13 se puede consultar el cuestionario formulado, con sus respectivas opciones de respuesta y los resultados obtenidos tanto en número de respuestas por opción, como porcentualmente.

Analizando las principales conclusiones que se generaron al desarrollar la encuesta, hay que tener en cuenta que esta se le realizó a un grupo en particular de ciclistas que tienen un aspecto en común, el cual es que utilizan la bicicleta como principal medio de transporte y la han hecho

parte de su vida cotidiana como un estilo de vida, ya sea en el ámbito social participando en colectivos pro-bicicleta, como en el ámbito económico, debido a que en general el dinero que ahorran por transporte en otros medios, lo utilizan para otros fines como en comprar artículos y componentes para sus bicicletas.

Por esta razón se obtuvieron resultados predecibles en algunas preguntas acerca del uso de la bicicleta y en la disposición de gasto en estos productos. Se registró que el 85% cuenta con una o varias bicicletas de estilo urbano, y un 7% adicional piensa comprar alguna próximamente. La suma de estos dos grupos en cantidad de respuestas fue de 322, por lo cual sólo se tuvo en cuenta estas personas para los resultados de las siguientes preguntas, descartando 27 encuestas que respondieron negativamente a esta primera pregunta. En cuanto a la disposición de gasto, tal y como lo muestra el Gráfico 6, el mayor número de respuestas fue hacia el intervalo de COP\$1`000.000 a COP\$2`000.000 con el 39%, aunque seguido muy de cerca por el intervalo de COP\$600.000 a COP\$1`000.000 con el 36%. Esto indica que la mayoría de personas encuestadas tienen disposición económica a comprar productos de media y alta calidad, que son el tipo de productos que ofrecerá la empresa.

Gráfico 6. Disposición de gasto del mercado objetivo hacia la compra de una bicicleta.



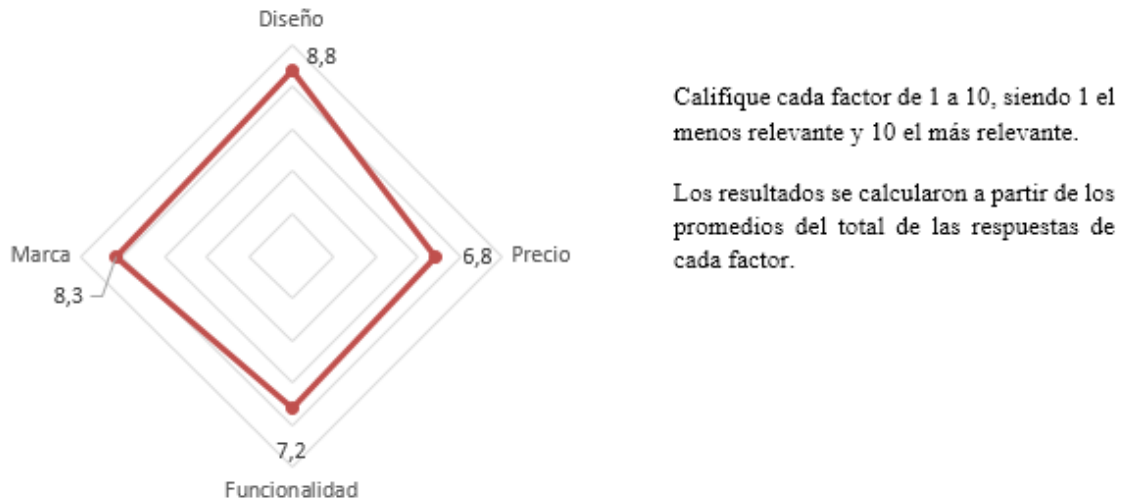
Fuente: Elaboración propia

También se registró que un 67% de los encuestados prefieren la elección de cada componente por separado a la hora de comprar su bicicleta, siendo mayoría en comparación a los que prefieren comprar su bicicleta ya armada o mandarla a hacer por encargo. Y al momento de decidirse por la compra de estos productos, le dan mayor relevancia a los factores de diseño y marca, como se evidencia en el Gráfico 7, dejando rezagados los factores de precio y funcionalidad.

Un hallazgo importante, fue que el 98% de los encuestados no están totalmente conformes con el mercado de oferta de los artículos y componentes de bicicletas de estilo urbano, y estos creen que el principal problema es que casi todas las tiendas ofrecen los mismos productos, seguido que los productos que combinan buen diseño con buena calidad de fabricación, tienen un precio

mayor que el que deberían tener, comparado con mercados internacionales. Sin embargo, el 59% respondió que cree que su gasto en estos productos aumentará en el futuro, y sólo el 10% mencionó que su gasto disminuirá.

Gráfico 7. Factores relevantes del mercado objetivo al comprar.



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se realizaron preguntas acerca del comportamiento y disposición a comprar por internet. El 66% respondió que está dispuesto a realizar compras de artículos y componentes de bicicleta por medio de internet, frente al porcentaje restante que prefiere el comercio tradicional. Acerca del medio de pago que escogería, del 59% que aseguró que había comprado antes por este medio, el 26% prefiere el pago en efectivo por encima de la tarjeta de crédito y la transferencia bancaria.

3.1.5 Análisis de la competencia

Existen en el mercado actual un gran número de tiendas que venden productos de ciclismo, de las cuales van a hacer parte de este análisis las que sean de un tamaño mediano o grande, y principalmente las que se ubiquen en las zonas de congregación más grandes de Bogotá de este tipo de tiendas, así como las que vendan por internet sus productos.

Así mismo, se hará una diferenciación entre los competidores directos e indirectos, para poder analizar con más detalle a aquellos que vendan productos similares o que utilicen las mismas vías de comercialización que la empresa utilizará.

3.1.5.1 Competidores directos

Entre el gran número de tiendas de productos de ciclismo que existen en Colombia, sólo unas pocas ofrecen productos similares a los que la empresa ofrecerá. En la Tabla 6 se mostrarán estas empresas, con sus respectivas características, así como sus principales fortalezas y debilidades.

Estas 5 empresas se consideran competencia directa debido a que, en el caso de las 4 primeras, se especializan en atender al mercado del ciclismo urbano, ofreciendo productos que van dirigidos a este nicho de mercado, dejando de lado a los otros tipos de ciclistas; y en el caso de la quinta empresa, es porque es la única tienda minorista de productos de ciclismo que existe en internet, aunque ofrece productos para diferentes disciplinas del ciclismo.

Estas son empresas que tienen características similares entre sí, de las cuales se pueden destacar:

- Son empresas de reciente creación y de mediano tamaño.
- Venden productos de alta y media calidad.
- Venden a través de internet, ya sea a través de Facebook o en su respectiva tienda en línea.
- No ofrecen un amplio portafolio de productos.

Tabla 6. *Competidores directos.*

TIENDA	TAMAÑO		UBICACIÓN				PRINCIPALES PRODUCTOS				CALIDAD Y PRECIO			CARACTERÍSTICAS			
	MEDIO	GRANDE	7 DE AGOSTO	CALLE 13	VENECIA	NORTE	FACEBOOK SHOP	TIENDA INTERNET	URBANO	RUTA	MONTAÑA	OTROS	BAJA	MEDIA	ALTA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. El Tomacorriente	x				x		x	x					x	x		Marcas exclusivas Buen servicio al cliente	Pocas marcas Poca variedad
2. Velo Track	x		x			x		x					x	x		Productos exclusivos Productos Tope de Gama	Poca variedad Precios altos
3. Bogotá Fixed	x					x		x					x	x		Especialización en bicicletas de piñón fijo	Ventas sobre pedido Poca variedad Sólo venden por Facebook
4. Garage Bike Shop	x					x		x					x	x		Productos exclusivos Productos Tope de Gama	Ventas sobre pedido Sólo venden por Facebook Precios altos
5. Apedal.co	x						x	x	x			x	x	x		Primera tienda minorista en internet de bicicletas	Poca variedad Pocas marcas Productos genéricos

Fuente: Elaboración propia.

Su mayor valor agregado es que venden productos que no son ofrecidos por las demás tiendas, y por esta razón pueden cobrar un precio alto y obtener un margen de ganancia por producto elevado. En contraste, tienen ciertas debilidades que les han impedido su expansión comercial. Una de estas es que no cuentan con una gran variedad de productos, lo que genera que los clientes no puedan obtener todo lo que necesitan de sus tiendas. La otra debilidad se basa en que la mayoría de estas tuvieron una concepción de manera informal, lo que causa que no se tenga ni la

infraestructura, ni la organización ni la claridad en los procedimientos para ofrecer un servicio integral y satisfacer de manera adecuada las necesidades del mercado. Esto puede significar que su crecimiento no será tan rápido ni estructurado, y que la incursión de una empresa más grande y organizada podría significar una gran competencia para estas.

3.1.5.2 Competidores indirectos

En la Tabla 7 se listan y caracterizan las principales empresas que venden productos de ciclismo, que son consideradas de tamaño mediano y grande. Se consideran competencia indirecta debido a que, aunque venden productos de ciclismo urbano, no están especializados en atender las necesidades específicas de este nicho de mercado, haciendo que sólo un pequeño porcentaje de su portafolio de productos sea de interés específico de los ciclistas urbanos.

Entre las 42 empresas analizadas, cabe señalar que la mayoría de estas venden productos de baja y media calidad, y enfocados principalmente al ciclismo urbano, seguido del de ruta y el de montaña. Por esta razón podemos concluir que este es un mercado con una oferta suficiente para abarcar la demanda existente, así que entrar a vender los mismos productos y de la misma calidad no sería una opción viable. En 3 de los sectores donde se congregan la mayoría de estas tiendas (7 de agosto, Calle 13, Venecia y Norte), existen unos pocos proveedores, es decir, sólo unas pocas empresas surten a la gran mayoría de estas tiendas haciendo que se vendan los mismos productos. Dado esto, esta competencia genera una guerra de precios, en donde la tienda que venda a menor precio sus productos, será la que se quede con las ventas.

Adicionalmente, existen dos pequeños grupos que se diferencian por tener un modelo de negocios y de comercialización diferente. El primer grupo es el conformado por las grandes empresas del sector que venden productos de baja y media calidad (El Triunfo, Juan Pachón y Satélite). Estas empresas se caracterizan por ofrecer la más amplia variedad de productos, y con unos precios bajos. Incluso surten a varias tiendas aledañas en sus respectivos sectores. El segundo grupo está conformado por medianas y grandes empresas que ofrecen productos de media y alta calidad, con precios altos y manejan exclusividad en la distribución de ciertas marcas reconocidas. Sus proveedores son generalmente del exterior, o incluso algunos importan directamente desde el fabricante. Estas tiendas (Tour & Nativa, Welcome, Strongman, CicloCross y Bike House) se caracterizan por ofrecer una amplia variedad de productos para disciplinas específicas, como el ciclismo de ruta, de pista y de montaña, y los productos que ofrecen para ciclismo urbano son los mismos que se ofrecen en las demás tiendas.

Tabla 7. Competidores indirectos.

#	TIENDA	TAMAÑO		UBICACIÓN			PRINCIPALES PRODUCTOS					CALIDAD Y PRECIO			SERVICIO AL CLIENTE			RECONOCIMIENTO MARCA			
		MEDIO	GRANDE	7 DE AGOSTO	CALLE 13	VENECIA	NORTE	INTERNET	URBANO	UTA	MONTAÑA	OTROS	BAJA	MEDIA	ALTA	MALO	REGULAR	EXCELENTE	BAJO	MEDIO	ALTO
1	Bicicletas Triallix	x		x					x	x		x	x			x			x		
2	Planet Bikes	x		x				x	x	x		x	x			x			x		
3	Bicicletas Duarte	x		x				x	x	x			x	x		x					x
4	Trotar Bicycles	x		x				x	x	x		x	x			x				x	
5	Bicicletas Shaddai	x		x				x	x	x		x	x			x			x		
6	Bicicletas Pacheco	x		x					x				x	x	x						x
7	Tour & Nativa		x	x				x	x	x		x	x	x		x					x
8	SurtiBike	x		x				x				x				x			x		
9	Welcome		x	x	x				x	x	x			x		x					x
10	Bikes Sandy	x		x				x	x			x	x			x			x		
11	Bicicletas Pachón	x		x				x	x	x		x	x			x				x	
12	Victoria Bikes	x		x				x	x	x		x	x			x			x		
13	Strongman		x	x					x	x	x			x			x				x
14	El Triunfo		x	x				x	x	x	x	x	x		x						x
15	La tienda ideal	x			x			x	x	x		x	x			x			x		
16	Pro Bikes	x			x			x		x		x	x			x			x		
17	Team Colombia 1	x			x			x	x	x		x	x			x			x		
18	Sport Bike LG	x			x			x	x	x		x	x			x			x		
18	Importaciones APL	x			x			x	x	x		x	x			x			x		
19	Ciclo Cross		x		x			x	x	x	x		x	x			x				x
20	Juan Pachón		x		x			x	x	x		x	x			x					x
21	BiciExpress E.G	x			x			x				x				x			x		
22	Sidney Bicycles	x			x			x	x	x	x	x	x			x			x		
23	CicloSigma	x			x			x				x				x			x		
24	Wheeler Bike	x			x			x		x		x	x			x			x		
25	Ciclo Rodriguez	x			x			x	x	x		x	x			x			x		
26	Travel Bike	x			x				x	x			x	x		x				x	
27	CicloGiro	x			x			x				x	x			x			x		
28	Shekina	x			x			x	x	x		x	x			x				x	
29	Nissi	x			x			x	x	x		x	x			x			x		
30	Satélite		x		x			x	x	x		x	x			x				x	
31	Terra Bike	x				x		x				x				x			x		
32	El Diamante	x				x		x		x		x	x			x			x		
33	Hiper Bikes	x				x		x		x		x				x			x		
34	CicloSports	x				x		x	x	x		x				x			x		
35	Royal	x				x		x			x	x	x			x			x		
36	California Bike	x				x		x	x			x	x			x				x	
37	InterBike	x				x		x	x		x	x	x			x				x	
38	FestiBike	x				x		x			x	x				x			x		
39	Mas Bici	x					x	x				x					x			x	
40	Bike House		x					x		x				x			x				x
41	Cicling Store	x						x		x			x	x			x			x	
42	LaBicicletería	x							x		x	x	x		x				x		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.5.3 Posición de la empresa frente a la competencia

De los anteriores análisis se puede concluir que existe un gran número de tiendas de ciclismo que competirán indirectamente, mientras hay un reducido número de tiendas que cuentan con un modelo de negocios similar al de la empresa, pero a las cuales se les ha detectado unas deficiencias en su funcionamiento que permitirían la entrada de un competidor más fuerte y estructurado que pueda diferenciarse y beneficiarse de la situación actual del mercado.

Para esto, la empresa deberá centrarse en sus fortalezas y formular estrategias para atenuar sus debilidades, explicadas a continuación:

- Fortalezas: Aspectos que diferenciarán a la empresa de la competencia:
 1. Se ofrecerá una amplia variedad de productos, incluyendo productos importados exclusivos.
 2. Sólo se venderán productos relacionados con el ciclismo urbano.
 3. Se contará con cobertura a nivel nacional.
 4. Disponibilidad de comprar en cualquier momento.
 5. Variedad en medios de pago y seguridad certificada.
 6. No se incurrirán en algunos costos como salarios de vendedores y alquiler de local comercial.
- Debilidades: Aspectos en los cuales la empresa se encontraría en desventaja frente a los competidores, y su respectiva estrategia de mitigación:
 1. Empresa nueva en el mercado. Se mitigará esta debilidad con estrategias de promoción. (*Ver 3.2.3 Estrategias de promoción*).
 2. No se podrá ofrecer personalización de los productos, en vez de esto se ofrecerán productos que no se vendan en otras tiendas en Colombia, satisfaciendo la necesidad de los clientes de tener productos únicos.
 3. Se incurrirán en costos que los competidores no incurren, como el de envío y el de la gestión de los pagos de los productos. Estos serán contrarrestados con los costos en los que la empresa no incurre por su modelo de comercialización electrónica, como los mencionados en la sexta fortaleza.










3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO

En este apartado se explicará el concepto del negocio, que incluye las características propias de la actividad a desarrollar, lo que permitirá desarrollar unas estrategias para la eficiente operación de la empresa. Estas abarcan las áreas de distribución, gestión de precios, promoción, comunicación, servicio y aprovisionamiento, así como la previsión de presupuesto para cada actividad.

3.2.1 Concepto del negocio

El servicio que ofrecerá la empresa será la venta al por menor de productos para la práctica del ciclismo urbano, agrupados en las categorías detalladas en la Tabla 8.

Tabla 8. Productos a comercializar.

IMPORTADOS			NACIONALES		
#	REFERENCIA	LÍNEA DE PRODUCTO	#	REFERENCIA	LÍNEA DE PRODUCTO
1	I01	Marco Track 	5	N01	Manubrios 
2	I02	Marco Urban 	6	N02	Maletas de mensajero 
3	I03	Tenedor 	7	N03	Calapiés 
4	I04	Tija Track 	8	N04	Indumentaria casual 
			9	N05	Indumentaria deportiva 

Fuente: Elaboración propia.

Estos productos se dividen en importados y nacionales, según el origen de los proveedores. Están agrupados en 9 categorías y serán distribuidas bajo la marca de cada uno de los fabricantes, con excepción de los productos de las primeras 4 referencias, que serán distribuidos bajo la propia marca de la empresa (VELO). Estos se caracterizarán por estar catalogados como productos de media y alta gama, por ende su calidad, diseño, funcionalidad, innovación, precio, entre otros, serán mayores que la mayoría de los productos ofrecidos actualmente en el mercado.

Existen otras categorías de accesorios y componentes de bicicletas urbanas, pero no serán comercializadas por la empresa debido a que no existen fabricantes nacionales que los produzcan con la calidad que la empresa lo requiere, y los productos que se encuentran en el mercado son importados por grandes mayoristas y son ofrecidos por gran cantidad de tiendas en el país.

3.2.1.1 Estrategia competitiva

Porter (2009) identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo una posición defendible, y que sobrepase el desempeño de los competidores en el mercado. Esas tres estrategias genéricas son el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

La empresa utilizará la estrategia de enfoque, que consiste en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector comercial, que será el del ciclismo urbano que está incluido dentro del sector del comercio de bicicletas. Esta estrategia funciona ajustando los servicios y esfuerzos hacia este segmento, excluyendo los otros. Su efectividad radica en que los ciclistas urbanos tienen preferencias y necesidades distintivas a los demás segmentos del sector, además que las empresas competidoras actuales no muestran interés de especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

3.2.1.2 Funciones de la empresa como intermediario

La empresa actuará como intermediario dentro del proceso de distribución de los productos, por lo cual le corresponden las siguientes funciones, tomadas de Santesmases (2004):

1. Reducción del número de transacciones y contactos: en vez que cada consumidor se contacte con cada fabricante, se contactará con la empresa para realizar sus compras.
2. Adecuación de la oferta a la demanda: la empresa habrá de comprar grandes cantidades de diversos fabricantes para atender después a la demanda fraccionada, permitiendo a los fabricantes reducir los costos de distribución.
3. Fraccionamiento o diversificación: la empresa permitirá ofertas variadas, será creador de surtido. Los fabricantes se especializan en un número reducido de líneas de productos que elaboran en grandes series. Mientras, el consumidor, cuando realiza la compra, pretende poder elegir entre un amplio surtido de marcas de la misma clase de productos. La empresa estará en mejor situación para constituir la combinación deseada, dirigiéndose a varios fabricantes, en muchos casos, competidores entre sí.
4. Función de entrega física del producto: consiste en la distribución de los productos desde los lugares de fabricación hasta los almacenes, del cual se hará cargo directamente la empresa, y finalmente hasta los clientes, proceso que será contratado. En la actualidad, la función de transporte es fundamental debido a la saturación del mercado.
5. Función de almacenamiento: el almacenamiento sirve de muelle o amortiguador entre oferta y demanda. Tiene su lugar en que el lugar, tiempo y cantidades de productos fabricados no coinciden con el lugar, fecha y cantidad de los productos demandados.

6. Realización de actividades de mercadotecnia: la empresa desarrollará labores de comunicación, promoción de ventas y publicidad.
7. Transmisión de la propiedad, posesión o derecho de uso de los productos.

3.2.2 Estrategias de distribución

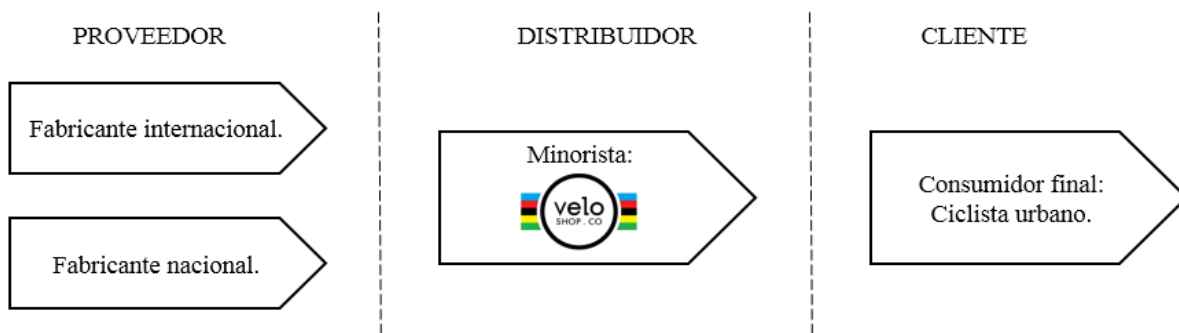
La distribución física de los productos que ofrecerá la empresa es uno de los elementos que permitirá diferenciarse del mercado. Así entonces, plantear estrategias eficaces es una parte clave en el desarrollo de la empresa. En primera instancia, se clasificará a la empresa según su tipo de canal de distribución, lo que posteriormente permitirá identificar las estrategias con respecto al inventario, preparación de pedidos, distribución física de los pedidos y envío gratis.

3.2.2.1 Canales de distribución

A continuación se clasificará el canal de distribución, con la empresa cumpliendo la función de minorista, según los siguientes criterios: la longitud del canal, tecnología de compraventa, y forma de organización. Estos son los más utilizados según lo mencionado por Miquel, Parra, Christian, & Miquel (2008), aclarando que la empresa tendrá la función de minorista.

- a) **Según la longitud del canal:** a partir del número de instituciones que desempeñan la función de intermediario entre el productor y el consumidor final, la empresa utilizará el canal de distribución que se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

- b) **Según la tecnología de compraventa:** este tipo de clasificación se ha implementado debido a las nuevas tecnologías existentes para la distribución minorista. La empresa utilizará un *canal electrónico*, a través de la página de internet www.veloshop.co, que estará integrada con todos los procesos necesarios para la distribución de los productos.
- c) **Según la forma de organización:** en este tipo de clasificación, se toma en cuenta el nivel de interrelación y de actuación coordinada de los integrantes del canal de distribución, existiendo desde canales independientes hasta canales integrados. La empresa se ubicaría dentro de un canal intermedio, llamado *canal administrado*, donde sus integrantes tienen una

relación organizada entre ellos, pero sin depender total o mayoritariamente de las acciones de las otras partes.

La empresa tendrá acuerdos de aprovisionamiento con los fabricantes, sin embargo esto no conllevaría a tener obligaciones fijas de compra, permitiendo flexibilidad.

3.2.2.2 Inventario

Resulta indispensable referenciar cada una de las categorías de productos, para así clasificarlos según sus características similares según el proceso de comercialización de la empresa. Como lo muestra la Tabla 9, a cada subcategoría se le asignó una referencia, para después clasificarlas en tres grupos según su nivel de rotación. Esta clasificación toma en cuenta el nivel de ventas proyectado de los productos (Anexo 1), para poder identificar cuales productos serán más relevantes dentro del inventario de la empresa.

Tabla 9. *Clasificación de productos según nivel de rotación.*

CLASE	NIVEL DE ROTACIÓN	# DE PRODUCTOS	REFERENCIAS	PONDERACIÓN POR CATEGORÍA	PONDERACIÓN DE CADA PRODUCTO
A	Alta	1	I01	33,33%	33,33%
B	Media	2	I02 I03	33,33%	16,67%
C	Baja	6	I04 N01 N02 N03 N04 N05	33,33%	5,56%

Fuente: Elaboración propia

Analizando esta clasificación, podemos concluir que no todos los productos tienen la misma importancia dentro del inventario. Estos productos fueron clasificados en tres grandes grupos dependiendo su proyección de ventas, lo que también indica el nivel de rotación que tendrán dentro del inventario. Hay que señalar que esta clasificación cumple con la Ley de Pareto, la cual indica que unos pocos productos suponen un volumen importante en la variable de estudio, en este caso el nivel de ventas y rotación. Para el ejercicio de la empresa, se puede establecer que 1 referencia, es decir el 11,11%, constituye el 33.33% del nivel de ventas; mientras que 8 referencias, es decir el 88,89%, representa el 66,66% de las ventas totales.

Este análisis nos permite identificar la cantidad de cada producto que se debe tener en inventario, o dicho en otras palabras, el porcentaje de cada referencia con respecto al inventario total según el sistema de inventario denominado “Sistema mixto” por Liberos, García, Rabadán, Merino & Somalo (2011). Así entonces, la clase A que está conformada por el producto que más se venderá en valor en pesos colombianos, tendrá un alto nivel de rotación y una mayor cantidad de valor dentro del inventario, representando el 33,33%, comparado con el 5,56% de los productos de la clase C, que es la de menor nivel de ventas. Este sistema permite que los costos de almacenamiento no sean altos, debido a que no se tendrán en inventario la totalidad de productos que se ofrecerán, aunque esto genera que se deba tener un control exhaustivo de las existencias y una coordinación constante con los proveedores.

Administración del inventario: Se adquirirá a la empresa Imaginamos S.A, misma empresa encargada del diseño de la página web, un software de administración de inventarios, que estará integrado a la plataforma de ventas web y contará con las siguientes características:

1. Cada vez que se realice una compra a los proveedores, se deberán incluir las cantidades adquiridas por referencia en el software, este es el único proceso que se realiza manualmente.
2. Se irán disminuyendo el valor de las existencias de los productos a los que se registre una venta exitosa por la plataforma de ventas web.
3. Automáticamente se actualizará la cantidad de productos disponibles de cada producto en el software para revisión interna, y en la página web para conocimiento de los clientes.
4. Existen alarmas cuando las cantidades de cada referencia alcanzan valores mínimos fijados por el administrador.

El valor de este software será de COP\$500.000, y será realizado en un único pago en el mismo momento que se realice el pago del diseño de la página web. Este valor será contabilizado en el mes 0 como capital de trabajo (ver Tabla 39)

Estrategias para la gestión del inventario: Los costos de inventario representan cerca de un 50% de los costos de distribución de una empresa minorista (Casares, 2001), por esta razón realizar una adecuada gestión de las cantidades de productos que permanecen en el almacén repercutirá en que los costos no se aumenten en mayor proporción a las variaciones de la demanda que se produzcan. Las siguientes son estrategias para mantener o reducir el nivel de inventario sin tener que aumentar el tamaño del almacén periódicamente:

1. Mejora de la previsión de la demanda: Conforme se va entendiendo el comportamiento del mercado en cuanto a la demanda y a la estacionalidad de los productos que venderá la empresa, se pueden realizar mejores pronósticos de venta, y esto a su vez, conllevará en tener unos niveles de inventario que se ajusten al nivel de ventas. Esta estrategia permite aumentar las rotaciones, y almacenar el menor tiempo posible los productos.
2. Disponibilidad de productos: Tomando de nuevo lo establecido en la Tabla 7, se tendrá mayor disponibilidad de productos pertenecientes a las clases A y B dentro del almacén de la empresa, haciendo que cierta cantidad de productos pertenecientes a la clase C, se pidan al proveedor cuando la demanda proyectada así lo indique.

3.2.2.3 Preparación de pedidos

La preparación de pedidos recibidos por los clientes consiste en seleccionar los productos de las estanterías para posteriormente conformar los envíos a los clientes. Este proceso está conformado por las siguientes fases, tomadas de:

1. Preparativos:
 - Recepción de la información de los pedidos y lanzamiento de órdenes clasificadas (referencias solicitadas y segmentación de pedidos según zonas).

- Preparación de los elementos de manipulación de los productos si se requieren, para casos de peso, volumen o altura.
2. Recorridos:
 - Desde la zona de carga hasta el punto de ubicación del producto.
 - Desde el punto de ubicación al siguiente y así hasta abarcar todos los productos del pedido.
 - Vuelta a la zona de carga desde la última posición.
 3. Extracción:
 - Posicionamiento en altura, extracción, recuento y devolución de sobrante si aplica.
 4. Verificación y acondicionado:
 - Control, precintado, pesaje y etiquetado.
 - Clasificación por destino en la zona de carga.
 - Elaboración de las listas de productos para el transportista.

Las fases 2 y 4 son las que requerirán mayor dedicación de tiempo, con un promedio por fase del 20 al 35% sobre el total de tiempo que requiere el proceso de preparación del pedido. Y justamente son estas fases en las que se debe incidir más para desarrollar mejoras de productividad (Mauleón, 2006).

3.2.2.4 Distribución física de los pedidos

Después de que la mercancía se encuentre lista y clasificada por pedidos, se procederá a la etapa de distribución hacia cada uno de los clientes que realizaron sus respectivas compras.

La cobertura será de un 98% del territorio nacional, abarcando 1080 de los 1102 municipios con que cuenta Colombia. Adicionalmente, no se harán despachos hasta los departamentos de San Andrés y Leticia, debido a que el transportista sólo realiza envíos aéreos a estas zonas, lo que conllevaría un aumento del 32% en los costos de transporte (Servientrega S.A, 2015).

El proceso de transporte de los productos hacia los clientes será subcontratado a la empresa Servientrega S.A. La elección de este operador logístico se basó en las siguientes características:

- Es el único operador logístico en Colombia que tiene un servicio especializado para atender las necesidades de las empresas de comercio electrónico.
- Cuenta con una trayectoria de 32 años en el mercado del transporte de mercancía.
- Tiene cobertura en el 98% del territorio nacional.

Este operador ofrece un servicio integral logístico, que incluye el almacenamiento, la preparación de pedidos, el transporte y soluciones tecnológicas. Sin embargo, sólo se contratará el servicio de transporte y las soluciones tecnológicas, debido a que las otras labores serán realizadas directamente por la empresa. Cabe resaltar que Servientrega sólo genera un cobro por cada envío realizado, es decir que el proceso de integración y las soluciones tecnológicas no tendrán ningún costo adicional.

Las soluciones tecnológicas hacen referencia al servicio denominado “*Web Service*”, que es la integración de los servicios de Servientrega a la página de internet de la tienda. Este proceso funciona de la siguiente manera:

1. La empresa contará con un archivo en Excel donde se detallarán las especificaciones de cada uno de los productos vendidos, donde se debe especificar el tamaño, peso, valor declarado, existencias y condiciones de manejo. Este archivo será compartido con Servientrega y actualizado periódicamente.
2. Con esta información, y con la información de destino de la entrega que será suministrada por parte del cliente, el *Web Service* liquidará automáticamente los costos de transporte asociados a cada envío que se genere desde la página de internet de la tienda.
3. Si se realiza la confirmación de la compra, Servientrega emite la guía de transporte, donde se encontrarán el número de identificación del pedido y la información del producto, del origen y del destino, así como el detalle de los costos asociados al transporte.
4. El cliente contará con la opción de hacer seguimiento en tiempo real del estado del envío, es decir, sabrá precisamente en cual parte del proceso de alistamiento o transporte se encuentra el producto que adquirió. Este seguimiento se podrá realizar desde la página de internet de la tienda, o desde la página de internet de Servientrega.

Para lograr esta integración de servicios entre Servientrega y la empresa, se tendrá que coordinar la codificación de la página de internet entre el diseñador web contratado y los encargados de implementar el *Web Service* de Servientrega, proceso que no generará ningún costo por parte de la empresa transportista.

En cuanto a la parte física que conlleva el transporte de las mercancías, el proceso funcionará de la siguiente manera:

1. La empresa, luego de la confirmación del pago del producto, procede a la preparación del pedido (*Véase 3.2.2.4 Preparación de pedidos*).
2. El transportista exige que los productos se encuentren debidamente empacados en cajas, para facilitar su manipulación y conservación en el mismo estado en el que salió del almacén de la empresa.
3. La empresa debe aclarar si la recogida de la mercancía se hará en el almacén propio, o en el de alguno de los proveedores. El transportista recogerá la mercancía en cualquier parte de Colombia sin costo adicional, siempre y cuando se cumplan con las condiciones de embalaje e identificación de la mercancía.
4. El producto se entregará en la dirección que suministre el cliente al momento de la compra. En dado caso que el cliente no se encuentre en esta dirección al momento de la entrega, se realizará dos intentos de entrega adicionales cada 48 horas. Si no es posible realizar la entrega, el producto se devolverá al almacén de la empresa, y si el cliente desea que se realice otra vez la entrega, deberá realizar el pago del envío nuevamente.

Acuerdo con el transportista: la empresa contará con un acuerdo con Servientrega S.A, el cual consistirá en que todos los envíos que se realicen serán distribuidos por este transportista, con la condición que se tenga una tarifa especial por envío. Esta consiste en que no se cobrará tarifa de manejo a ningún envío, el cual normalmente es del 2% del valor declarado del(los) producto(s). Servientrega tiene este acuerdo como parte de su estrategia de penetración en el mercado del comercio electrónico en Colombia. Así entonces, los envíos contarán con las siguientes características:

- Tiempos de entrega de hasta 72 horas hábiles después de recogida la mercancía. Habitualmente la entrega en ciudades principales y cercanas al origen tarda 1 día, para ciudades secundarias 2 días, y para regiones apartadas 3 días.
- El precio de los envíos dependerá del peso del producto, discriminado como se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10. Tarifas de transporte

Tipo de carga	Liquidación	Nacional	Zonal	Urbano	PROMEDIO
Mercancía	Kilo inicial	7.900 \$	4.400 \$	3.800 \$	5.367 \$
	Kilo adicional	2.100 \$	1.900 \$	1.500 \$	1.833 \$
Sobre	Kilo inicial	7.900 \$	3.900 \$	3.300 \$	5.033 \$

Fuente: Servientrega S.A (2015)

El factor de liquidación dependerá del mayor valor entre el peso real y el peso volumétrico expresado en kilogramos⁶.

Tabla 11. Tarifa promedio de envío por referencia

REFERENCIA	TAMAÑO	TIPO DE CARGA	PESO REAL KG	PESO PARA ENVÍO KG	TARIFA
I01	GRANDE	Mercancía	1,480	2	7.200 \$
I02	GRANDE	Mercancía	1,950	2	7.200 \$
I03	MEDIANO	Mercancía	0,645	1	5.367 \$
I04	MEDIANO	Mercancía	0,225	1	5.367 \$
N01	MEDIANO	Mercancía	0,280	1	5.367 \$
N02	MEDIANO	Mercancía	0,270	1	5.367 \$
N03	PEQUEÑO	Sobre	0,100	1	5.033 \$
N04	PEQUEÑO	Sobre	0,100	1	5.033 \$
N05	PEQUEÑO	Sobre	0,100	1	5.033 \$

Fuente: Elaboración propia con información de Servientrega S.A (2015)

⁶ Peso real: es el peso que registra cada producto en la báscula. Peso volumétrico: es el resultante de multiplicar las dimensiones de la unidad por el factor de equivalencia que es de 22 kg/m³.

Para efectos presupuestarios, se promedian los costos de envío de los diferentes destinos para tener un valor único por cada referencia de productos. Entonces, se utilizan las anteriores tarifas para determinar el valor de envío promedio por cada referencia, como se muestra en la Tabla 11.

3.2.2.5 Estrategia del envío gratis

Ofrecer el servicio de entrega gratuita de los productos comprados en la tienda en línea es un factor importante para aumentar el número de ventas, ya que el 42% de las personas tienen más posibilidades de comprar si se les ofrece este servicio (*The Cocktail Analysis, op cit.*). Este ofrecimiento es la mejor forma de persuasión para un comprador en línea, debido a que su mayor preocupación es la incertidumbre hacia el proceso de entrega de su producto, así como si el costo del envío está incluido en el precio o no. Quitarle esta tarea al cliente vuelve la compra más sencilla y transparente al asegurarle al cliente que el precio que aparece en cada producto es el que realmente va a pagar al finalizar la transacción (Bell, 2006).

Inclusive, en una investigación publicada en la revista *Retention Science* (2013), se encontró que ofrecer envío gratis era 2 veces más efectivo en el aumento de los pedidos que las promociones enviadas por correo electrónico. Esta investigación se basó en un estudio de más de 100 millones de transacciones en línea en Estados Unidos.

Existen varias estrategias para implementar el envío gratis sin afectar las utilidades por producto. La empresa utilizará la estrategia de “cantidad mínima de compra”, que según Shivar (2014) es establecer un monto mínimo que el cliente debe efectuar en cada compra para poder ser beneficiario del envío gratis. Este monto debe ser lo suficientemente alto para hacer que el costo del envío, que se asumiría dentro del precio del producto, no disminuya significativamente el margen de ganancia. Por otro lado, debe ser lo suficientemente bajo para que este beneficio sea atractivo para la mayoría de las compras, además de persuadir a los clientes cuyas compras no alcancen este monto, a incluir otros productos para alcanzar el umbral mínimo establecido.

Este monto será calculado con el método propuesto por Shivar (2014), en el cual se calcula el costo que generaría implementar la estrategia de envío gratis a la empresa (CEG), el cual incluye el monto mínimo de pedido (MMP). Este método está representado por la Ecuación 1.

Ecuación 1. *Costos de la estrategia de envío gratis*

$$((MMP - VPP) \times MUB) - CPE = CEG$$

Fuente: Shivar (2014)

Donde:

- MMP: monto mínimo de pedido para ofrecer el envío gratis.
- VPP: valor promedio de pedido, que es calculado dividiendo las ventas monetarias de equilibrio entre las ventas en unidades de equilibrio, el cual será COP\$144.533.
- MUB: margen de utilidad bruta, el cual será de 23,12%.

- CPE: costo promedio de envío, que será de COP\$5.663.
- CEG: costo del envío gratis.

Realizando los respectivos cálculos, nos damos cuenta que utilizando un monto mínimo de pedido de, por ejemplo, COP\$100.000, el costo del envío gratis sería de COP\$-7.052. Lo que quiere decir que la estrategia es perjudicial para la empresa con este MMP.

Reorganizando las variables, tal y como se muestra en la Ecuación 2, y utilizando un CEG de COP\$ 0, Notamos que el valor exacto del MMP para que la empresa no incurra en pérdidas al implementar esta estrategia es de COP\$ 135.381,05. Para efectos de mercadeo y simplicidad en la información, se redondeará este número a su múltiplo de 50.000 más cercano, siendo este COP\$150.000, lo que conlleva un CEG de COP\$ 2.914, que es consecuente con la recomendación de este modelo que dice que este valor no debe ser superior al 2% del MMP.

Ecuación 2. *Monto mínimo de pedido.*

$$MMP = ((CEG + CPE)/MUB) + VPP$$

Fuente: Shivar (2014)

Así entonces, cualquier pedido cuyo valor que sea igual o mayor a esta cifra, contará con el costo del envío gratis. Cabe mencionar que para que la empresa no incurra en una disminución del margen de utilidades, todos los productos cuyo precio al cliente sea igual o mayor al monto mínimo de pedido, tendrán incluidos el costo de envío como parte del costo de ventas, lo que en última instancia se ve reflejado en el precio final.

Lo anterior quiere decir que esta estrategia se refiere más al beneficio percibido por parte de los clientes de no tener que preocuparse por el proceso ni por el pago del envío, que por el hecho tácito de ahorrarse el valor del envío.

3.2.3 Estrategias de precio

Debido a la diversidad de productos ofrecidos por la empresa, es de vital importancia definir precios para cada uno de estos conforme al comportamiento del mercado y al análisis de costos en los que se incurre. A continuación se explicará la manera como se fijarán los precios teniendo en cuenta un análisis competitivo, el punto de equilibrio, las condiciones y medios de pago, y la metodología para la fijación de precios.

3.2.3.1 Análisis competitivo de precios

En el mercado ya se comercializan productos similares a los que la empresa va a vender, sin embargo, existen características que ofrecerán un diferencial para poder acaparar una cuota del mercado. Entre estas se encuentra el precio. En la Tabla 12 se presenta una comparación del precio que ofrecerá la empresa frente a productos similares actualmente en el mercado.

En cuanto a los productos importados, solamente dos empresas, VeloTrack y Garage Bike Shop, venden productos con características similares, es decir, el mismo material, el mismo origen de fabricación, similar diseño, el mismo tratamiento estructural y las mismas medidas; lo único en lo que radica una diferencia es el posicionamiento de las marcas, debido a que estos son productos de marcas reconocidas internacionalmente dentro del mercado del ciclismo urbano.

Por esta razón la empresa no puede entrar directamente con el mismo precio de la competencia, ya que el factor de reconocimiento de marca es muy importante entre los compradores de estos productos, y hasta que no muestren resultados las respectivas estrategias de publicidad y comunicación, los precios tendrán que ser más bajos que la competencia.

Lo anterior no genera que la empresa tenga unos márgenes de ganancia bajos, ya que estos productos importados generarán un 45,32% de utilidad neta promedio, es decir con todos los costos variables descontados, siendo el precio aún un 21% promedio menor que la competencia. Esto se logra estableciendo un precio final que será un 130% mayor al precio de adquisición de estos productos importados, aprovechando que el proveedor produce a bajo costo y que se obtienen descuentos por compras al por mayor.

Tabla 12. *Análisis competitivo de precios.*

PRODUCTO	EMPRESA COMPETIDORA	MARCA	COMPARACIÓN	PRECIO COMPETENCIA COP\$	PRECIO EMPRESA COP\$	VARIACIÓN %
Marcos de alta gama	Garage Bike Shop	Aventón, Pure Fix.	Misma calidad de producto, marca reconocida.	635.000 hasta 930.000.	552.000	-13%
	VeloTrack	Unknown, VISP.	Calidad levemente superior, marca reconocida.	750.000 hasta 1.300.000		-26%
Marcos de media gama	Garage Bike Shop	Pure Fix.	Misma calidad de producto, marca reconocida.	375.000	310.500	-17%
	Gran Pez	Polo&Bike	Calidad levemente superior, marca reconocida.	550.000		-44%
Tenedores	Bogotá Fixed	Muyskubun	Calidad similar, diseño poco atractivo.	95.000	94.875	-0,13%
	VeloTrack	Unknown, VISP, 3T.	Calidad levemente superior, marca reconocida.	160.000		-41%
Tijas	VeloTrack	Unknown	Misma calidad de producto, marca reconocida.	135.000	129.375	-4%

Fuente: Elaboración propia.

La situación es diferente con los productos nacionales, debido a que por su calidad, características y funcionalidad, actualmente no tienen competencia en cuanto a los productos fabricados nacionalmente, que se diferencian de los importados en un precio más bajo.

Estos productos nacionales se comercializarán con el mismo precio que los fabricantes los ofrecen al mercado, haciendo que la empresa se haga cargo de los costos variables asociados con la compra y distribución de estos. Lo anterior con la condición que el costo de adquisición por producto sea de un 25% menor al precio de venta. Esto conlleva a que la empresa obtenga una utilidad neta promedio de 12,83% por producto vendido.

3.2.3.2 Punto de equilibrio

Se hallará el punto de equilibrio para determinar el volumen de ventas para el cual no hay utilidades, pero tampoco pérdidas. Este concepto es importante no por el punto de equilibrio en sí, sino por los efectos que sobre las decisiones de costos y ventas, así como en los cambios que sobre el volumen de actividad, deben adoptarse para alcanzar la utilidad deseada (Cuevas, 2010).

Para hallarlo, se realizan los cálculos necesarios para encontrar los datos mostrados en la Tabla 13 siguiendo los siguientes pasos: primero se determina el precio final de cada referencia adicionando al costo de adquisición el margen identificado en el análisis competitivo de precios, luego se le restan los costos variables para hallar el margen de utilidad bruta por referencia de producto. El siguiente paso es hallar la cantidad de cada producto que se debe vender para cubrir los costos fijos, para esto se multiplica el valor de los costos fijos de cada referencia por su respectiva ponderación hallada en la Tabla 9. Luego el resultante se divide entre el margen de utilidad bruta para encontrar la cantidad mínima de cada referencia que se debe vender para no generar pérdidas en el periodo. Para hallar el punto de equilibrio en valores monetarios, se multiplican las cantidades de equilibrio por el precio final de venta de cada referencia de producto.

Tabla 13. *Punto de equilibrio*

REF.	COSTO VARIABLE	MARGEN GANANCIA	CANTIDAD EQUILIBRIO MENSUAL	VENTAS MENSUALES EQUILIBRIO	CANTIDAD EQUILIBRIO ANUAL	VENTAS ANUALES EQUILIBRIO
I01	417.925 \$	32,08%	6,14	3.387.111 \$	73,63	40.645.328 \$
I02	239.410 \$	29,69%	5,79	1.796.633 \$	69,44	21.559.591 \$
I03	63.486 \$	49,44%	13,10	1.313.652 \$	157,26	15.763.824 \$
I04	97.483 \$	32,72%	4,30	579.308 \$	51,59	6.951.700 \$
N01	46.954 \$	13,14%	22,22	1.299.662 \$	266,64	15.595.938 \$
N02	277.173 \$	12,75%	3,88	1.212.913 \$	46,58	14.554.956 \$
N03	55.081 \$	13,47%	18,48	1.248.173 \$	221,79	14.978.079 \$
N04	98.426 \$	14,30%	9,74	1.145.087 \$	116,91	13.741.049 \$
N05	141.386 \$	10,51%	9,22	1.441.402 \$	110,70	17.296.824 \$
PROMEDIO	159.703 \$	23,12%	10,32	1.491.549 \$	123,84	17.898.588 \$
TOTAL	1.437.325 \$	208,10%	92,88	13.423.941 \$	1.114,53	161.087.289 \$

Fuente: Elaboración propia

Se puede establecer que para no generar pérdidas se debe vender COP\$13'423.941 y 93 unidades. Cabe resaltar que debido al precio final y la ponderación de ventas, se generaron diferentes

cantidades a vender de cada referencia de productos, siendo 22 el máximo y 4 el mínimo, con un promedio de 10.32 unidades.

3.2.3.3 Condiciones de pago

Para el pago en línea por parte de los clientes de los productos comprados, se contratará a la empresa PayU, la cual se encargará de todo el proceso desde que el cliente decide comprar, hasta que la empresa recibe el dinero de la venta. El proceso para que los compradores realicen el pago es el siguiente:

1. El cliente escoge qué productos comprar.
2. Pagan a través del sistema de pagos de PayU, seleccionando el medio de pago de su elección.
3. Reciben una confirmación de pago vía correo electrónico.
4. Son redirigidos a la página de internet para que continúen explorando el sitio en línea.

El proceso para recibir los pagos es el siguiente:

1. El cliente paga desde la página de internet usando el sistema de pago de PayU.
2. PayU valida la transacción a través de nuestro sistema antifraude.
3. PayU confirma el pago del cliente con una página de confirmación y vía correo electrónico.
4. Se recibe el dinero en la cuenta virtual PayU, el cual se puede transferir a la cuenta bancaria cuando se desee.

3.2.3.4 Medios de pago

La plataforma de PayU recibe los siguientes medios de pago:

- Tarjetas de crédito: se reciben pagos desde las siguientes franquicias: Visa, MasterCard, American Express y Diners Club International, por medio del siguiente proceso:
 - Autorización: es el proceso donde se verifica con el banco si la compra puede ser realizada. Se confirma si la tarjeta está activa y posee fondos.
 - Captura: es la etapa donde la compra es confirmada y cobrada en la tarjeta de crédito. Solamente después de realizar la captura el pagador podrá ver reflejada la compra en su extracto.
- Transferencia bancaria: se realizan a través de la herramienta de pagos PSE (Pagos Seguros En línea), la que se encarga de debitar los recursos en línea de la entidad financiera donde el cliente tiene su dinero y depositarlos en la cuenta virtual de PayU de la empresa.
- Dinero en efectivo: también se puede elegir la opción de pagar en efectivo en cualquiera de los puntos Efecty o Vía Baloto a nivel nacional, presentando un código que se le otorga al comprador al momento de efectuada la compra, más el dinero en efectivo.

3.2.3.5 Metodología para la fijación de precios

La manera de calcular los precios de los productos, según Eslava (2009), será adicionando los márgenes de ganancia antes de descontarle los costos variables, al costo de adquisición de cada

producto. Estos serán de 60% para los productos importados y de 25% para los nacionales, los cuales se establecieron después de realizar el análisis competitivo de precios.

Este método está representado en la Ecuación 3.

Ecuación 3. Determinación de precios.

$$Pv = CU + (CU * m)$$

Fuente: Eslava (2009)

Donde Pv es el precio de venta, CU es el costo unitario de adquisición y m es el margen. Así entonces, los precios de cada línea de productos serían los detallados en la Tabla 14, donde se muestran los costos de adquisición, el costo promedio de adquisición y el precio de venta calculado.

Tabla 14. Precios de venta.

#	COSTO DESDE	COSTO HASTA	COSTO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO	MARGEN
I01	- \$	- \$	240.000 \$	552.000 \$	130,00%
I02	- \$	- \$	135.000 \$	310.500 \$	130,00%
I03	- \$	- \$	41.250 \$	94.875 \$	130,00%
I04	- \$	- \$	56.250 \$	129.375 \$	130,00%
N01	25.000 \$	60.000 \$	42.500 \$	53.125 \$	25,00%
N02	150.000 \$	350.000 \$	250.000 \$	312.500 \$	25,00%
N03	35.000 \$	65.000 \$	50.000 \$	62.500 \$	25,00%
N04	40.000 \$	140.000 \$	90.000 \$	112.500 \$	25,00%
N05	70.000 \$	180.000 \$	125.000 \$	156.250 \$	25,00%

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que los precios irán desde COP\$53.125 hasta \$COP552.000 debido a las diferentes características de cada producto, ya que se venderán desde pequeños componentes como pedales y cubiertas, hasta componentes de alto valor como marcos y ruedas completas. Además, el precio promedio de venta difiere en un 71,66% del costo variable de comercialización (costo de adquisición más otros costos variables), que representa el porcentaje destinado a cubrir los demás costos y las utilidades finales.

3.2.3 Estrategias de promoción

El comercio electrónico requiere técnicas de promoción y ventas diferentes a las del comercio tradicional. Se necesitará que el cliente que navega por internet visite la página de la empresa, que permanezca y que termine comprando. Si consideramos el nicho de mercado al que se quiere llegar, es necesario realizar acciones que permitan que un posible comprador se convierta en un cliente fiel. Las estrategias que utilizará la empresa serán las siguientes:

3.2.3.1 Boletín electrónico

El boletín electrónico es un email que se enviará semanalmente a una base de datos de visitantes de la página de internet que, voluntariamente, inscribieron su correo electrónico. Los beneficios que traerá esta estrategia, según Gomez (2015), serán los siguientes:

1. Permanecer en el radar: el boletín periódico permitirá ser recordado regularmente por personas que puede que aún no requieran los servicios de la empresa, pero pueden hacerlo en el futuro. Y cuando sea el momento, será más probable que piensen primero la empresa, pues la conocen de tiempo atrás.
2. Construir posicionamiento de experto: enviar información útil acerca de lo que quiere saber el ciclista urbano, como por ejemplo eventos competitivos, consejos prácticos, novedades y evaluación de productos, entre otros, permitirá a la empresa tener un reconocimiento de sabiduría acerca del ciclismo urbano, al tiempo que se establece una cercanía con los clientes o con los prospectos de clientes.
3. Permite llegar a personas que no utilizan internet a menudo: uno de los paradigmas para usar esta herramienta es que no existe el mismo nivel de penetración de internet que en otros países. Sin embargo, si algunos de los potenciales clientes no son asiduos internautas, la herramienta del correo electrónico es la forma más expedita de llegar a personas no tecnológicas, pues así no consulten redes sociales o busquen en Google, en el peor de los casos, contará con una dirección de correo electrónico.
4. Se comparte con no suscriptores: una vez un boletín electrónico ha llegado al correo electrónico de los clientes, este se puede reenviar a un amigo o compartir en las redes sociales, logrando un mayor alcance.

Esta estrategia no contemplará enviar correos masivos a las personas inscritas, que contengan ofertas de productos o información que no pueda ser deseada, debido a que esto generaría una mala reputación de la empresa y una contraposición a los beneficios anteriormente mencionados.

3.2.3.2 Página de internet

Debido al mercado objetivo de la empresa, el diseño de la página de internet debe reflejar las virtudes de los productos que se ofrecerán y la imagen que se quiere proyectar para que el cliente sienta que en este lugar puede satisfacer sus necesidades.

La página de internet estará conformada por los elementos que se muestran en la Tabla 15.

Adicionalmente, el diseño contemplará las siguientes características:

- Un estilo minimalista, donde el cliente no se pueda sentir aturdido por la cantidad de enlaces que puedan existir. Por el contrario, se categorizarán todos los productos, de forma que el cliente pueda encontrar lo que necesita sin tener que ofrecerle todos los productos que se tengan disponibles, y que no formarán parte de su búsqueda.

- Buena visibilidad de los elementos y servicios diferenciadores como los anuncios de envío gratis, sellos de seguridad y marcas exclusivas.
- Información detallada de cada producto, que incluya sus características técnicas, de composición, con que otros productos es compatible, entre otros. Los productos de mayor valor agregado, contarán con una descripción que informe acerca de sus características adicionales y diferenciadoras.
- Enlaces informativos visibles. En la parte de debajo de la página de internet, se dispondrá de los enlaces necesarios para que el cliente pueda informarse acerca de todos los términos y condiciones que contempla la compra. Estos enlaces direccionarán hacia páginas con contenido acerca de condiciones de envío, de pago, de seguridad de datos, preguntas frecuentes, entre otros.

Estos elementos son los necesarios para que el visitante sepa de manera clara a cual enlace debe acceder para obtener la información que está buscando. La zona más compleja de la página será la que está conformada por los productos que se van a vender. Esta contará con un filtro que clasifica los productos por precio y marca, y si es necesario, por tamaño y color.

La cesta de compras es el segundo elemento más relevante, debido a que en esta zona se deben mostrar en detalle el proceso que el cliente debe seguir para efectuar de manera exitosa la compra, así como toda la información que necesita saber para recibir su producto. En esta etapa, se enumerarán los pasos necesarios para realizar la compra, de tal forma que el cliente tenga conocimiento de cuáles y cuántos pasos le restan para finalizar el proceso.

Además, como valor agregado, se adquirirá un software de administración de la página web, que permitirá una autogestión de todas las funciones de una manera fácil e intuitiva se incluirá una plataforma de administración que contará con las siguientes herramientas:

- Estadísticas: Zona del panel de administración que mostrará las ventas en periodos de tiempo y la gráfica de ventas por tiempo.
- Productos más buscados: muestra cuales productos son los más buscados en el buscador por palabra clave, así como los más vendidos.
- Introducir, cambiar o eliminar texto, imágenes o elementos en cualquier momento y con actualización instantánea.
- Actualización de precios en cualquier momento, y programación de precios u ofertas especiales en fechas u horas específicas.
- Control de comentarios: los comentarios que hacen los usuarios registrados de los productos pueden ser modificados o eliminados.
- Integración total con el software de administración de inventarios.

Tabla 15. Secciones y módulos de la página de internet.

SECCIÓN	MÓDULO	DESCRIPCIÓN
Home	Encabezado	Ubicación del logo, menú y buscador
	Banner	Banner con bucle de imágenes, nombre, texto corto, precio y URL de destino.
	Categorías	Lista de categorías, al ser seleccionadas muestran productos dentro de las categorías.
	Productos destacados	Su funcionalidad es destacar productos. Se compone de: nombre, imagen, precio, botones (ver, agregar al carrito)
	Pie de página	Ubicación de las redes sociales, datos de contacto y enlaces informativos.
Resultado de búsqueda	Listado de productos	Listado con productos categorizados compuestos por: nombre, imagen, precio y botones (ver producto, agregar a carrito), compartir en redes sociales y agregar a lista de deseos.
	Productos destacados	Su funcionalidad es destacar productos. Se compone de: nombre, imagen, precio, botones (ver, agregar al carrito)
	Productos vistos recientemente	Depende de las acciones del usuario, irá agregando los productos que el usuario ha visto en detalle a este widget.
Productos	Listado de productos	Listado con productos categorizados compuestos por: nombre, imagen, precio y botones (ver producto, agregar a carrito), compartir en redes sociales y agregar a lista de deseos.
	Productos destacados	Su funcionalidad es destacar productos. Se compone de: nombre, imagen, precio, botones (ver, agregar al carrito)
	Productos vistos recientemente	Depende de las acciones del usuario, irá agregando los productos que el usuario ha visto en detalle a este widget.
Detalle de producto	Producto	Se presenta el producto en detalle compuesto por: slider de imágenes (máximo 4), nombre, precio, código, disponibilidad, agregar a lista de deseos o redes sociales, campo de cantidad y botón agregar al carrito, también cuenta con dos pestañas adicionales: descripción y comentarios. A los productos se les puede agregar atributos (tamaño, colores, etc.)
Zona segura	Registrar nueva cuenta	Formulario para agregar una nueva cuenta, al ser diligenciado el usuario recibe un correo para la activación de la cuenta.
	Ingresar a cuenta	Formulario para ingresar a la cuenta ya creada por el usuario.
	Mi perfil	Zona de información del usuario, datos personales y de contacto, es posible editar toda la información en un formulario.
	Direcciones guardadas	Listado de direcciones creadas con anterioridad. Cada dirección está compuesta por nombre y datos de contacto. Estas direcciones se guardan para su posterior uso en compras. Las direcciones pueden ser creadas, editadas o eliminadas.
	Lista de deseos	Creación de múltiples listas de deseos, donde los usuarios agregan productos que quieren comprar en otro momento, desde la lista pueden ser creadas, editadas o eliminadas.
	Historial de pedidos	Listado de los pedidos anteriores, con información sobre el pedido y productos ordenados.
Carrito de compras	Carrito flotante	Resumen de los productos dentro del carrito de compras. Se presenta en ventana flotante.
	Carrito	Resumen de los artículos en el carrito con posibilidad de agregar a la lista de deseos.
	Caja	Zona para ingresar detalles de facturación y envío, si ya hay direcciones guardadas solo se seleccionan, también se selecciona el método de envío y está presente el carrito de compras. (Se pueden comprar como no registrado pero no tendrán la zona segura y sus capacidades).
	Pago	Zona de confirmación de compra, donde están los detalles de facturación y envío, resumen de carrito de compras, método de envío seleccionado y el botón de pagos que redirige al medio de pago (integración con PayU).

Fuente: Elaboración propia con información de Imaginamos S.A (2015).

Tanto el diseño de la página de internet como el software de administración, con todas las funcionalidades anteriormente descritas, será contratado a la empresa Imaginamos S.A, por un valor de COP\$4`000.000 y COP\$500.000 respectivamente. Esta empresa se escogió por las siguientes razones:

- Es una de las empresas con mayor reconocimiento a nivel nacional en diseño de páginas de internet y aplicaciones móviles.
- Permite contratar sus servicios en un único pago inicial, sin mensualidades ni contratos de permanencia.
- Ofrece asistencia telefónica y por internet en cualquier momento.
- Brinda servicio de garantía postventa de 6 meses.
- Ofrece un servicio el cual no requiere de pagos mensuales de mantenimiento, derechos u otros factores, es decir, sólo se realiza un único pago inicial.
- Ofrece un diseño escalable, lo que quiere decir que se pueden incorporar elementos adicionales sin tener que reestructurar el diseño original.
- Ha desarrollado más de 3.000 proyectos a nivel nacional e internacional.

3.2.4 Estrategias de comunicación

Estas estrategias se refieren a las pautas publicitarias que la empresa tendrá en diferentes medios de comunicación externos. Existen dos tipos: en línea y fuera de línea. A continuación se explicará cada una de estas.

3.2.4.1 Publicidad en línea

Esta estrategia abarca la publicidad que se realiza a través de medios que funcionen por internet. La empresa utilizará los grandes medios de comunicación que permitan enfocar los resultados en mercados y áreas específicas. Esos son:

1. Google Adwords: esta es la herramienta SEM⁷ del mayor buscador de internet del mundo. Consiste en crear un anuncio para que aparezca cada vez que se realice una búsqueda de palabras claves preestablecidas. Este anuncio se mostrará en búsquedas realizadas en un sector geográfico específico. Únicamente se paga por cada *click* que se haga en el anuncio. Cada anunciante decide cuánto dinero invertir por día. El costo por clic es de COP\$ 200. Se llevará a cabo desde el segundo año de funcionamiento de la empresa (Google Inc., 2015).
2. Facebook Ads: similar al anterior, pero utilizado en la red social más grande del mundo. Se puede promocionar un anuncio o el enlace a la página de Facebook de la empresa. Sólo se muestra a las personas que tengan unos intereses particulares, y estos correspondan al mercado objetivo de la empresa, es decir, los que muestren intereses por el ciclismo urbano en Colombia. El costo es por *click* que se realice en el enlace. Se llevará a cabo desde el

⁷ SEM: *Search Engine Marketing* o Mercadeo en motores de búsqueda.

primer mes de funcionamiento de la empresa, y el presupuesto aumentará conforme aumenten las ventas de la empresa (Facebook Inc., 2015).

3.2.4.2 Publicidad fuera de línea

Esta estrategia abarca todo tipo de publicidad que no se realice por medio de internet. La empresa no pautará en los grandes medios de comunicación, como televisión, radio, periódicos o vallas publicitarias. En vez de eso, se pautará en revistas especializadas que se dirijan al mercado objetivo de la empresa, estas son:

1. Revista El Bici-tante: circula cada dos meses, y es la única que está dirigida exclusivamente a los ciclistas urbanos de Colombia. Es de distribución gratuita y cuenta con una amplia comunidad en redes sociales, donde también muestran las pautas publicitarias. Se llevará a cabo desde el segundo año de funcionamiento de la empresa.
2. Revista MyBike: circula mensualmente. Es una revista cuyo contenido es acerca de la práctica del ciclismo en el país, abarcando todas las categorías que el ciclismo tiene, incluyendo el ciclismo urbano. Se realizará la pauta en este medio debido a la amplia circulación nacional que posee, además de llegar a un público amplio que también puede interesarse por algunos de los productos que se ofrecerán. Se llevará a cabo desde el tercer año de funcionamiento de la empresa.
3. Carteles, pendones y tarjetas de presentación que permitan mostrar la marca de la empresa en eventos y lugares de gran afluencia de ciclistas urbanos.

3.2.5 Estrategias de servicio

La buena calidad en el servicio al cliente es una de las estrategias en que la empresa buscará destacarse frente a sus competidores para que la experiencia de compra sea agradable y se logren atraer y fidelizar clientes. Existen herramientas y estrategias de bajo costo que permiten atender las necesidades, inquietudes y requerimientos de los clientes durante todo el proceso de compra. Se utilizarán las siguientes:

3.2.5.1 Soporte por correo electrónico

Debido a que se presentarán inquietudes específicas que no podrán ser solucionadas a través de la información contenida en la página de internet, se contará con una cuenta de correo electrónico exclusiva para este tipo de preguntas y comentarios.

Esta herramienta estará enfocada principalmente para resolver dudas que sucedan después de realizada la compra, que es el periodo en donde más inquietudes específicas se pueden generar. La dirección de correo será suministrada por la misma empresa que se contratará para que proporcione el dominio y el alojamiento, es decir GoDaddy.com.

3.2.5.2 Redes sociales

Una buena gestión de las redes sociales permitirá establecer un vínculo con las personas que estén interesadas en conocer acerca del servicio que ofrece la empresa, además de brindar un

soporte de atención al cliente oportuno e interactivo. La empresa utilizará las redes sociales que mayor penetración tienen en Colombia, como lo son Facebook y Twitter, con 14 y 6 millones de usuarios respectivamente, de los cuales el 71% son personas menores de 35 años (Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación de Colombia, 2015).

Esta estrategia no abarcará solamente tener presencia en estas redes sociales con los respectivos perfiles de usuario, sino también consistirá en publicar contenido que atraiga la atención de los ciclistas urbanos que utilicen estos medios. Además, se buscará atender los comentarios, preguntas y requerimientos que se realicen de una manera rápida, amable y precisa. Por estas razones, el manejo de estas redes sociales se convertirá en un punto de contacto directo con los clientes o posibles clientes, aprovechando que el mercado objetivo de la empresa está enfocado en las personas jóvenes, que son las que mayor tiempo utilizan estos medios.

3.2.5.3 Enlaces informativos

Esta estrategia consiste en que los visitantes y compradores puedan solucionar sus inquietudes y requerimientos basados en la información que se encuentre disponible en los diferentes enlaces dentro de la página de internet, es decir, sin necesidad de contactarse con la empresa o alguna otra persona externa. Esta estrategia se utilizará debido a que, como lo señala un estudio de la empresa Forrester (2015), el 72% de los consumidores del comercio electrónico prefieren usar la página de internet de la tienda para responder sus inquietudes, en vez de establecer un contacto por vía telefónica o por correo electrónico.

Para lograr esto, la página contará con toda la información que se deba conocer para que el cliente pueda ejecutar el proceso de compra. Esta información estará contenida en los siguientes enlaces:

- ¿Qué es veloshop.co?: tendrá la información acerca del servicio que ofrece la empresa, así como una breve descripción de los productos que se ofrecen y hacia qué público se está dirigido.
- Búsqueda: tendrá la explicación detallada de cómo realizar la búsqueda de productos dentro de la tienda según categorías, subcategorías y características especiales.
- Boletín gratuito: indicará los contenidos y los beneficios que conllevará afiliarse al boletín gratuito de la empresa, como también el procedimiento para inscribirse y cancelar la suscripción.
- Envío: tendrá la información referente a los plazos de entrega, transportista, condiciones de entrega, costos del envío y seguimiento del pedido.
- Pagos: indicará los medios de pago, fechas límite, envío de la factura electrónica e indicaciones paso a paso para realizar el pago de los productos dentro de la página.
- Seguridad: indicará la información acerca de la seguridad de datos, de transacción y la explicación de los certificados de seguridad con que contará la tienda.
- Devoluciones: indicará el proceso a seguir para devolver productos por errores en los procedimientos de la empresa, así como la explicación de los casos en los cuales se pueden devolver los productos o cancelar los pedidos.

- Preguntas frecuentes: en este enlace se colocarán todas las preguntas que se puedan generar antes, durante y después del proceso de compra, sin importar que esta información ya esté contenida en los anteriores enlaces.

3.2.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Para efectuar algunas de las estrategias anteriormente mencionadas que harán parte del mercadeo que realizará la empresa, se presupuestarán los costos tomando periodos mensuales y anuales, así como se muestra en la Tabla 16. Cabe señalar que estos costos son fijos, y se diferencian entre ellos por el momento en el que comenzarán a ejecutarse.

Tabla 16. *Presupuesto de la mezcla de mercadeo*

VARIABLE	PRESUPUESTO			
	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Diseño web	5.000.000	-	-	-
Hosting	-	208.800	216.526	224.537
Dominio	-	49.764	51.605	53.515
Google Adwords	-	-	1`237.000	1`275.553
Facebook Ads	-	960.000	989.760	1`020.443
Revista El Bici-tante	-	816.000	841.296	867.376
Revista My Bike	-	-	649.530	669.665
Carteles, pendones y tarjetas	-	1`200.000	1`237.200	1`275.553
TOTAL	5.000.000	3`234.564	5`221.565	5`383.434

Fuente: Elaboración propia.

Podemos destacar que durante el periodo de inversión será donde mayor presupuesto se tendrá disponible para la mezcla de mercadeo, principalmente por el costo del diseño web, que no generará costos futuros. Para calcular el presupuestos del año 1, se sumaron los diferentes costos de los primeros 12 meses de funcionamiento de la empresa, de las estrategias de mercadeo definidas en apartados anteriores. Para los años 2 y 3, se tomó como referencia el presupuesto del año 1, y se le incluyeron las expectativas de inflación para cada uno de estos años, siendo 2017 el año 2 y 2018 el año 3. Estas expectativas fueron tomadas del informe sobre inflación del Banco de la República de Colombia (2015), siendo de 3,1% tanto para el 2017 como para el 2018.

3.2.7 Estrategias de aprovisionamiento

Es de vital importancia la correcta elección de los proveedores con que contará la empresa. Como ya se ha mencionado, la empresa tendrá dos tipos de proveedores según su origen. En primer lugar está el proveedor internacional, y luego los proveedores nacionales, caracterizados en detalle a continuación.

3.2.7.1 Fabricantes locales

Son pequeñas empresas que fabrican productos para la práctica del ciclismo urbano. Se caracterizan por estar ubicados en Bogotá y tener una fabricación artesanal, así como tener una preferencia por sus productos por parte del mercado de ciclistas urbanos en la ciudad.

La mayoría de estas empresas son iniciativas de pequeños grupos de personas para ofrecer productos exclusivos y de alta calidad, que compitan con los de masiva distribución comercial que se encuentran en el mercado nacional. Estas empresas (Tabla 17) no cuentan con sistemas de distribución adecuados que les permitan comercializar más allá de la ciudad de Bogotá, por lo cual la posibilidad de reconocimiento y distribución que les ofrecerá la empresa a nivel nacional es una oportunidad para aumentar sus ventas y posicionamiento.

Tabla 17. Fabricantes locales.

Empresa	Productos	Descripción	Gama
Lucky Seven	Manubrios	Manubrios en acero y aluminio con amplia variedad de diseños.	Alta
Clinch	Maletas y Calapiés.	Maletines impermeables hechos a mano tipo mensajero y Calapiés de alta resistencia.	Media
Pariah	Indumentaria casual.	Chaquetas cortavientos y camisetitas fabricados con materiales respirables.	Alta
Gran Pez	Indumentaria deportiva	Uniformes de ciclismo con tecnología <i>Dry Fit</i> .	Alta
Yugo	Maletas y Calapiés	Maletines y calapiés de la mejor calidad pensados exclusivamente para ciclistas urbanos.	Alta

Fuente: Elaboración propia

3.2.7.2 Proveedor internacional

Luego de realizar una comparación de posibles proveedores de marcos, tenedores y tijas de bicicletas urbanas (Ver Anexo 8), que contaran con las especificaciones de procesos de fabricación, materiales, diseños, posibilidad de personalización con la marca de la empresa, entre otros requerimientos, los resultados fueron favorables a la siguiente empresa:

- Nombre: Hangzhou Kingbike Industrial Co.
- Sede: Zheijang, China
- Año de fundación: 2000.
- Volumen de ventas: Cerca de USD\$ 100 millones anuales.
- Principales mercados: Norteamérica, Suramérica, Europa del Este y Sudeste Asiático.
- Incoterm aceptado: FOB.
- Moneda aceptada: Dólar Estadounidense y Euro.
- Métodos de pago: Transferencia bancaria (T/T) o Carta de crédito (L/C).
- Puertos de carga: Shanghai, Ningbo y Tianjing.
- Tiempo de entrega: 30 días.

Es una empresa manufacturera especializada en la fabricación de bicicletas urbanas, de diferentes tipos como lo son las bicicletas de piñón fijo, tipo holandesas, estilo *chopper*, estilo playeras y triciclos de carga. El 90% de su producción va destinada a la exportación principalmente a países desarrollados en todo el mundo. Actualmente se encuentran certificados con la norma ISO 9001:2000. Sus productos cumplen con los estándares de producción de Europa, América, Australia, Japón, entre otros. Kingbike se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad a unos precios competitivos, con diseños y procesos de vanguardia (Alibaba Inc., 2015).

3.2.7.3 Identificación del producto

La sub-partida arancelaria correspondiente a los productos que se van a importar corresponde a:

- Sección XVIII Materiales de transporte.
 - 8714 Partes y accesorios de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.
 - 8714.91 Cuadros y horquillas, y sus partes.
 - 8714.91.00.00 Cuadros y horquillas, y sus partes.

Las tarifas impositivas para esta sub-partida son las siguientes:

- Arancel de aduanas: 10%.
- IVA: 16%.

Actualmente China y Colombia no tienen suscrito ningún tratado comercial vigente.

3.2.7.4 INCOTERM a utilizar

El proveedor internacional seleccionado sólo acepta el uso del término comercial FOB o *Free On Board*, que según Robusté (2005), se refiere a que el proveedor debe poner la mercancía a disposición del comprador a bordo del medio de transporte elegido por el último. Bajo el INCOTERM FOB, el proveedor se hace cargo del costo y el riesgo hasta que la mercancía ha sido puesta a bordo del barco.

El proveedor tiene las siguientes obligaciones:

1. Entrega de la mercancía y documentos necesarios.
2. Empaquetado y embalaje.
3. Transporte interior en el país de origen.
4. Aduana en origen.
5. Gastos de salida.

Mientras que la empresa tendrá las siguientes obligaciones:

1. Pago de la mercancía
2. Flete internacional
3. Seguro
4. Gastos de llegada
5. Aduana en destino
6. Transporte interior en el país de destino
7. Pago de aranceles

3.2.7.5 Proceso de importación

Para llevar a cabo la importación se tendrán que cumplir los siguientes pasos:

1. Registro como importador: para a importar en Colombia se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario RUT , el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de importación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad (casilla 54 y 55).
2. Presentación de la declaración: para efectos de lo previsto en el artículo 120 del Decreto 2685 de 1999, la Declaración de Importación deberá presentarse a la Aduana con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía, mediante su incorporación al sistema informático aduanero.
3. Aceptación de la declaración: se entenderá aceptada la Declaración de Importación, cuando el sistema verifique la inexistencia de causales establecidas en el artículo 122 del Decreto 2685 de 1999 y asigne número y fecha y autorice la impresión de la declaración. A partir de este momento, se hace exigible el cumplimiento de todos los requisitos legales para la obtención del levante bajo la modalidad de importación declarada.
4. Pago de los tributos aduaneros: la Declaración de Importación, una vez aceptada, se entiende habilitada como recibo de pago para la cancelación de los tributos aduaneros en los bancos y demás entidades financieras autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para recaudar.
5. Inspección física: el declarante deberá presentarse el día designado por la autoridad aduanera en el horario señalado, en la Zona Primaria Aduanera donde se encuentre la mercancía y entregar al inspector, todos los documentos soporte de la declaración, prestando la colaboración necesaria para llevar a cabo la diligencia.
De acuerdo con las directrices que imparta el Director de Aduanas, la práctica de la inspección física podrá incluir la toma de muestras de las mercancías para su análisis físico o químico, sin que ello implique la pérdida de continuidad de la diligencia.
6. Inspección documental: el declarante deberá presentarse el día designado por la autoridad aduanera en el lugar y hora señalados, entregar al inspector todos los documentos soporte de la declaración y prestar la colaboración necesaria para llevar a cabo la diligencia.
7. Acta de inspección: una vez terminada la diligencia, el funcionario aduanero elaborará a través del sistema el acta de inspección, en donde dejará consignado los resultados totales o parciales de la diligencia, indicando si hubo autorización de levante, improcedencia del mismo y/o la aprehensión de las mercancías. En este último evento deberá diligenciar el acta de aprehensión.
8. Retiro de la mercancía: una vez autorizado el levante por la autoridad aduanera, el declarante o la persona autorizada para el efecto, podrá retirar las mercancías del depósito habilitado. Para el efecto, el declarante imprimirá la declaración, la firmará y la exhibirá al depósito. El empleado del depósito deberá verificar la existencia de la declaración, el pago de los tributos aduaneros y la autorización de levante de la mercancía.

3.2.7.6 Embalaje

Desde la fábrica del proveedor, la mercancía contará con el siguiente embalaje:

- Tipo: caja de cartón corrugado reforzado.
- Composición interna: canal simple de 5 papeles: 2 internos, 2 ondas y 1 externo.
- Clase de onda interna: onda B: 2,5 milímetros de altura
- Medidas en milímetros: alto de 1010, ancho de 510 y largo de 320.
- Unidades por caja: 50 de las referencias I01e I02, y 100 de las referencias I03 e I04.

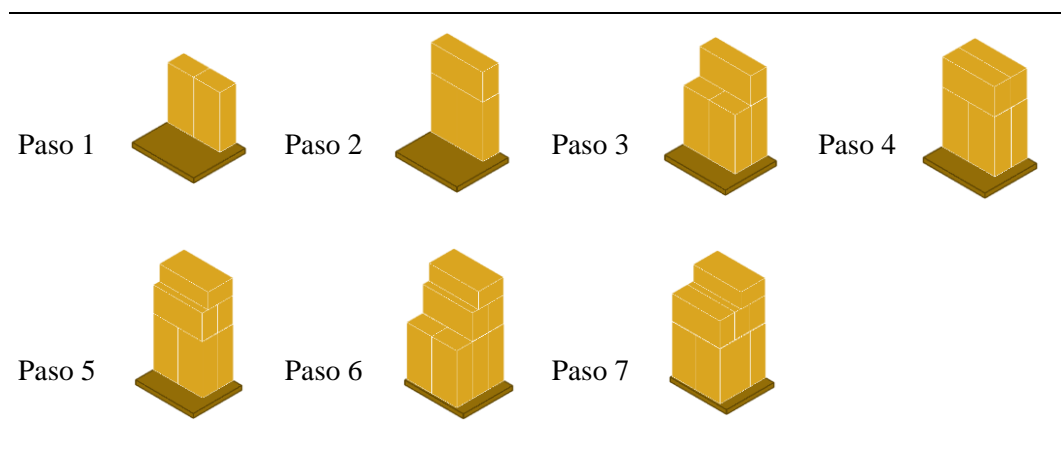
3.2.7.7 Paletización

La paletización es la disposición de mercancías sobre un palé para su almacenaje y transporte, las cargas se paletizan para conseguir uniformidad y facilidad de manipulación, así se ahorra espacio y se rentabiliza el tiempo de carga, descarga y manipulación (Miquel, Parra, Christian, & Miquel, 2008). Las especificaciones de los palés serán las siguientes:

- Tipo: palé universal o americano.
- Base: dos entradas, no reversible.
- Medidas: ancho de 1.200 milímetros y largo de 1.000 milímetros.
- Espesor de planchas: de 15 a 17 milímetros.
- Capacidad de carga: hasta 400 kilogramos.

En la Figura 2 se muestra el proceso paso a paso de paletización de la mercancía.

Figura 2. *Proceso de paletización.*



Fuente: Elaboración propia.

La carga sobre los palés tendrá las siguientes características:

- Cantidad de palés necesarios: 3.
- Unidades sobre cada palé: 10 cajas.
- Volumen de carga por palé: 1.65 m³.

- Volumen aprovechado: 69%.
- Peso de la carga por palé: 60 kilogramos.
- Capacidad de peso aprovechado por palé: 8%.

3.2.7.8 Cubicaje

El cubicaje es la acomodación óptima espacial de los embalajes en los contenedores para maximizar el espacio utilizado en el transporte. Un buen cubicaje ayudará a optimizar el monto de los fletes (Miquel, Parra, Christian, & Miquel, 2008). Las características del contenedor serán:

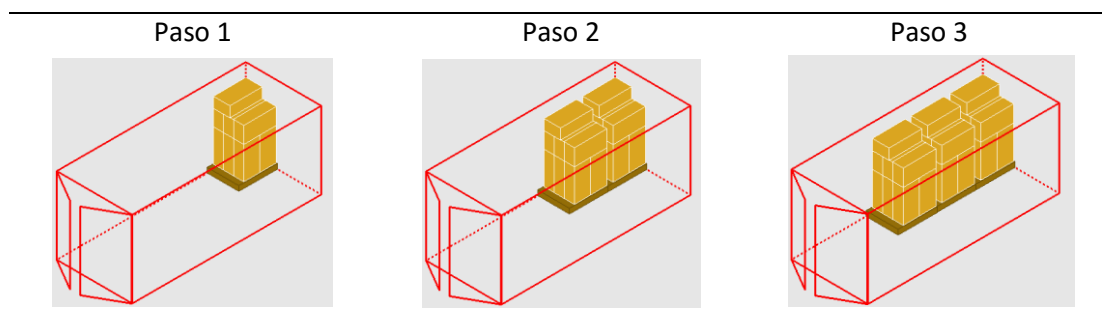
- Tipo de contenedor: DV 20` Standard.
- Dimensiones internas: largo de 5.902 mm, ancho de 2.350 mm y alto de 2.392 mm.
- Peso del contenedor o tara: 2.200 kilogramos.
- Capacidad de carga: 21.800 kilogramos.
- Dimensiones de entrada: ancho de 2.341 mm, y alto de 2.280 mm.
- Volumen: 33.2 m³.

La carga en el contenedor tendrá las siguientes características:

- Contenedores necesarios: 1.
- Unidades de carga: 30 cajas, 3 palés.
- Volumen ocupado: 4.94 m³. (15% de la capacidad del contenedor).
- Peso de la carga: 180 kilogramos (1% de la capacidad del contenedor).

En la Figura 3 se muestra el proceso paso a paso de paletización de la mercancía.

Figura 3. *Proceso de cubicaje.*



Fuente: Elaboración propia.

3.2.7.9 Precios de adquisición

Los precios a los que se adquirirán los productos a los proveedores serán los mostrados en la Tabla 18, donde se indica el precio final, fijado según el análisis competitivo de precios, el margen bruto que será la diferencia entre el precio del proveedor y el precio final, y por último el precio de adquisición.

Tabla 18. Precios de adquisición.

REFERENCIA	PRECIO FINAL	MARGEN	PRECIO DE ADQUISICIÓN		
			COSTO DESDE	COSTO HASTA	PROMEDIO
I01	552.000 \$	130%	- \$	- \$	240.000 \$
I02	310.500 \$	130%	- \$	- \$	135.000 \$
I03	94.875 \$	130%	- \$	- \$	41.250 \$
I04	129.375 \$	130%	- \$	- \$	56.250 \$
N01	53.125 \$	25%	25.000 \$	60.000 \$	42.500 \$
N02	312.500 \$	25%	150.000 \$	350.000 \$	250.000 \$
N03	62.500 \$	25%	35.000 \$	65.000 \$	50.000 \$
N04	112.500 \$	25%	40.000 \$	140.000 \$	90.000 \$
N05	156.250 \$	25%	70.000 \$	180.000 \$	125.000 \$

Fuente: Elaboración propia.

3.3 PROYECCIONES DE VENTAS

En este apartado se calcularán y analizarán las proyecciones para los siguientes cinco años de las ventas que se esperan realizar desde la puesta en marcha de la empresa. En primera instancia se analizará la estacionalidad de los productos, para luego explicar las variables utilizadas en el modelo de proyección, y finalmente calcular las proyecciones de ventas para cada periodo.

3.3.1 Estacionalidad en la venta de los productos

Tomando en cuenta el promedio de las ventas mensuales de las empresas pertenecientes al sector del comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados en Colombia, del periodo comprendido entre el 2009 y el 2013, se determinó la estacionalidad en la venta de estos productos como se puede observar en la Tabla 19. Con estos promedios se calculó la participación de las ventas de cada mes en las ventas totales de un año.

Se puede identificar que existen algunos meses en el año donde se presentan mayores ventas que otros, destacándose junio, noviembre y diciembre. Estos dos primeros coinciden con los meses en donde los empleados reciben la prestación social de la prima. Esta situación se puede explicar por la razón que los artículos deportivos no hacen parte de los productos básicos de la canasta familiar, es decir, no son productos de primera necesidad para el desarrollo de la vida cotidiana de la mayoría de la población, lo que repercute en que su compra se realice cuando se tenga un mayor margen de dinero disponible después de satisfacer las necesidades básicas. (Coldeportes, 2012).

Tabla 19. Estacionalidad en la venta de artículos deportivos en Colombia (millones de \$COP).

MES	2011		2012		2013		2014		PROMEDIO
	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	
Enero	30.349	6,10%	33.311	6,43%	37.707	6,21%	43.185	5,99%	6,18%
Febrero	33.219	6,63%	37.714	7,22%	42.013	6,86%	48.127	6,62%	6,83%
Marzo	39.134	7,72%	40.832	7,77%	46.193	7,49%	53.862	7,35%	7,64%
Abril	37.013	7,33%	36.873	7,07%	45.026	7,32%	56.116	7,64%	7,29%
Mayo	39.909	7,87%	41.533	7,90%	49.971	8,07%	57.195	7,78%	7,88%
Junio	49.739	9,68%	51.534	9,68%	61.309	9,78%	70.301	9,44%	9,73%
Julio	41.531	8,17%	41.336	7,86%	49.082	7,93%	55.640	7,58%	7,88%
Agosto	38.240	7,56%	37.007	7,09%	45.444	7,38%	53.133	7,26%	7,34%
Septiembre	42.723	8,39%	42.169	8,01%	49.504	8,00%	58.247	7,91%	8,09%
Octubre	45.963	8,98%	46.394	8,76%	55.319	8,88%	66.225	8,92%	8,99%
Noviembre	51.574	9,52%	56.048	9,98%	66.459	10,06%	82.400	10,48%	10,04%
Diciembre	65.271	12,05%	68.646	12,23%	79.400	12,02%	102.406	13,03%	12,11%
Total	541.754	100,0%	561.470	100,0%	660.450	100,00%	786.145	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de DANE (2014).

3.3.2 Técnica de proyección del mercado

Para proyectar las ventas que se generarán durante los siguientes 5 años desde la puesta en marcha la empresa, se utilizará el modelo causal de regresión lineal simple, tomado de Sapag & Sapag (2008), donde se tomarán los datos históricos desde 2006 hasta 2014 de las ventas anuales del sector de artículos deportivos en Colombia, para proyectar el periodo comprendido entre 2015 y 2020. Para esto se utilizará la Ecuación 4.

Ecuación 4. Regresión lineal simple

$$y(x) = a - bx$$

Fuente: Sapag & Sapag (2008)

Donde $y(x)$ es el valor de las ventas en millones de \$COP en un periodo específico de la variable x , a es el punto de intersección de la línea de regresión con el eje y , y b es la pendiente de la línea de regresión. Debido a que desconocemos las variables b y a , las hallaremos utilizando la Ecuación 5 y la Ecuación 6 respectivamente, donde n es el número de observaciones.

Ecuación 5. Mínimos cuadrados

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Fuente: Sapag & Sapag (2008)

Ecuación 6. Punto de intersección de la línea de regresión

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Fuente: Sapag & Sapag (2008)

En resumen, los datos y cálculos de las variables mencionadas se encuentran relacionados en la Tabla 20. Cabe señalar que para los valores de x , se asumió que para el año 2010 el valor sería de 0, con el único fin que su sumatoria sea igual a cero.

Tabla 20. *Cálculo de variables para la proyección del mercado.*

AÑO	x	y	xy	x ²	y ²
2006	-4	300.760	-1203038,4	16	90.456.336.992
2007	-3	357.660	-1072980	9	127.920.675.600
2008	-2	374.560	-749120,8	4	140.295.493.248
2009	-1	411.461	-411460,8	1	169.299.989.937
2010	0	480.991	0	0	231.352.342.081
2011	1	541.754	541754	1	293.497.396.516
2012	2	561.470	1122940	4	315.248.560.900
2013	3	660.450	1981350	9	436.194.202.500
2014	4	786.145	3144580	16	618.023.961.025
TOTAL	0	4.475.251	3354024	60	2.422.288.958.798,96

Fuente: Elaboración propia.

Con estos valores, se reemplaza en la Ecuación 5, hallando el valor de b que será de 56.400,40. Luego se halla a reemplazando los valores en la Ecuación 6, dando un resultado de 503.916,76. Por último se utiliza la Ecuación 4 reemplazando los anteriores valores y tomando los valores de 5 hasta 11 respectivamente para los años comprendidos entre 2015 y 2020. Estos resultados se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21. *Proyección de ventas del sector (millones de \$COP).*

AÑO	Y (PROYECCIÓN DE VENTAS)	VARIACIÓN ANUAL
2015	776.752 \$	-1,19%
2016	832.652 \$	7,20%
2017	888.553 \$	6,71%
2018	944.453 \$	6,29%
2019	1.000.354 \$	5,92%
2020	1.056.254 \$	5,59%

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Proyección de ventas

Se proyectarán las ventas para los próximos cinco años, donde para el primer año se realizará en detalle mensualmente (Tabla 22). Para esto se tomó como referencia la metodología y los supuestos descritos por De la Torre (2014), asesor financiero de la Cámara de Comercio de Bogotá, y que se resume en los siguientes pasos:

1. Se multiplica el valor de equilibrio de las ventas anuales de la empresa (hallado en la Tabla 13) por el porcentaje identificado de estacionalidad del sector de cada uno de los meses del año (hallado en la Tabla 19), suponiendo que el mes 1 corresponde a enero, el mes 2 a febrero, y así sucesivamente hasta diciembre.
2. Estos valores representan las ventas que tendría la empresa en condiciones normales, pero como en los primeros meses de funcionamiento no se podrá vender la totalidad de estos valores debido al nulo posicionamiento de la marca y a que las estrategias de promoción y comunicación apenas estarían surtiendo efecto, se tomará un periodo en que desde el mes 1 se venda un porcentaje de éste, que irá aumentando hasta que se alcance un 100%. Por recomendación del asesor financiero De La Torre, el cual se basó en su experiencia en la asesoría de otras empresas similares, se tomará una tasa de crecimiento mensual de 12,5%, lo que indica que en el mes 8 se venderá el total del valor de estacionalidad de equilibrio correspondiente.
3. A partir del mes 9 hasta el mes 12, el valor de las ventas serán calculadas adicionando el porcentaje de inflación pronosticado por el Banco de la República (2015), que es del 3,1% al valor de estacionalidad de equilibrio de cada uno de los meses.
4. El valor de las ventas del año 1 se logra con la sumatoria de los valores de venta de los meses 1 al 12.
5. Para el cálculo de las ventas desde el año 2 hasta el año 5, también se tomará como base el valor de equilibrio anual, adicionando el porcentaje de variación anual del respectivo año siendo 2017 el año 2, 2018 el año 3, y así sucesivamente. Estos porcentajes se calcularon en la Tabla 21 por medio del método causal de regresión lineal simple, explicado en el apartado anterior.

Los resultados de estos cálculos se detallan en la Tabla 22, donde podemos identificar que se registrará un aumento en las ventas durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa, generando un crecimiento de 57% entre el primer y el quinto año. Este aumento permitirá cubrir los costos producidos durante estos periodos, además de generar utilidades para afrontar las expansiones futuras de la empresa.

Adicionalmente, comparando los resultados del análisis cualitativo del mercado objetivo (ver apartado 3.1.5) y del análisis cualitativo del sector (ver apartado 3.1.3.3), con la anterior proyección de ventas calculada por medio de regresión lineal simple, se puede establecer que muestran un pronóstico de crecimiento continuo en las ventas del sector, y por consiguiente en los de la empresa.

La anterior afirmación se puede justificar en lo siguiente: en el análisis cualitativo del mercado se obtuvo el resultado que el 90% de las personas encuestadas afirmaron que su gasto en el futuro de artículos y componentes de bicicleta aumentará o permanecerá igual. Además, que su disposición por comprar productos de mayor precio se ve reflejada en que el 85% destinará un valor mayor a COP\$600.000 en la compra de su bicicleta, es decir, adquirirá productos de media y alta gama, que son los productos que la empresa ofrecerá. Esto último también se puede

demostrar con las respuestas al análisis cualitativo del sector, donde se menciona que el mercado del ciclismo urbano ha crecido exponencialmente en los últimos años, y que la creencia es que continúe de la misma manera en el futuro, lo que conllevaría a que existan cada vez mayor número de ciclistas urbanos, y por ende, las ventas aumenten continuamente.

Tabla 22. *Proyección de ventas de la empresa.*

PERIODO	PERIODO EQUIVALENTE	ESTACIONALIDAD	VENTAS \$
Mes 1	Enero 2016	10.083.882 \$	1.260.485 \$
Mes 2	Febrero 2016	11.154.905 \$	2.788.726 \$
Mes 3	Marzo 2016	12.469.306 \$	4.675.990 \$
Mes 4	Abril 2016	11.900.153 \$	5.950.076 \$
Mes 5	Mayo 2016	12.873.457 \$	8.045.910 \$
Mes 6	Junio 2016	15.879.574 \$	11.909.680 \$
Mes 7	Julio 2016	12.871.195 \$	11.262.296 \$
Mes 8	Agosto 2016	11.982.506 \$	11.982.506 \$
Mes 9	Septiembre 2016	13.211.783 \$	13.883.678 \$
Mes 10	Octubre 2016	14.674.593 \$	15.420.880 \$
Mes 11	Noviembre 2016	16.398.871 \$	17.232.848 \$
Mes 12	Diciembre 2016	19.779.188 \$	20.785.074 \$
Año 1	Total 2.016	163.279.412 \$	125.196.899 \$
Año 2	2.017	- \$	145.106.001 \$
Año 3	2.018	- \$	168.181.096 \$
Año 4	2.019	- \$	194.925.646 \$
Año 5	2.020	- \$	225.923.176 \$

Fuente: Elaboración propia.

4. OPERACIÓN

4.1 Ficha técnica

En la Tabla 23 se realiza una descripción detallada de los principales aspectos de comercialización que realizará la empresa, con la finalidad de establecer los parámetros con los que la empresa se registrará desde el momento de su funcionamiento.

Tabla 23. Ficha técnica.

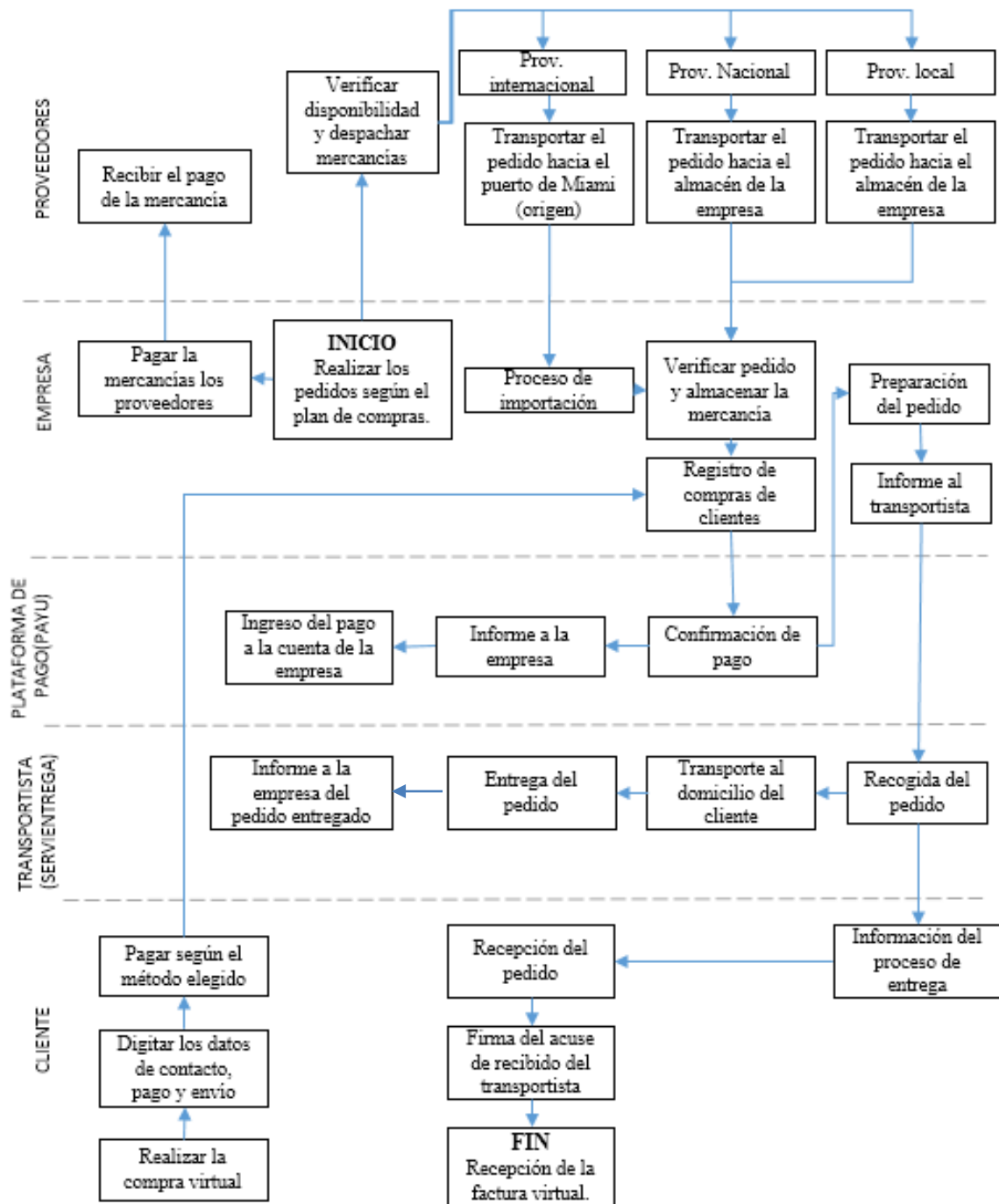
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Actividad comercial	Comercio al por menor de artículos vinculados con la práctica del ciclismo urbano
Domicilio principal	Calle 74 # 27B – 54, Bogotá, Colombia.
Ubicación del comercio	www.veloshop.co
Cobertura geográfica	Territorio continental colombiano.
Productos a comercializar	Componentes para bicicletas de una sola velocidad diseñadas para transportarse por la ciudad.
Proveedores	1 proveedor internacional (Estados Unidos) 4 proveedores nacionales 10 proveedores locales
Consumidores	18 a 35 años de edad. Estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6. Preferencias por productos de alta calidad
Procesos a cargo de la empresa	Importación y adquisición de mercancía, almacenaje, preparación de pedidos, comunicación y servicio al cliente.
Procesos subcontratados	Envío de pedidos a clientes, pago y seguridad virtual.
Responsables del servicio	Gerente General Auxiliar operativo Asistente de Atención al cliente (desde el año 2) Asistente de Inventario (desde el año 3)
Pasos a seguir por el cliente	1. Buscar el(los) producto(s) deseado(s) en la página de internet de la empresa. 2. Ingresar al enlace “Comprar” y digitar los datos de contacto, pago y envío. 3. Realizar el pago según el método elegido. 4. Recibir el(los) producto(s) en su domicilio y firmar el acuse de recibido de la transportadora. 5. Recibir vía electrónica la factura de compra.
Precios de los productos	Desde COP\$ 45.000 hasta COP\$ 1`300.000.
Empaque	Todos los productos irán empacados en una caja de cartón corrugado.
Costos adicionales a la compra para el cliente	Se le adicionará el valor del envío para compras menores a COP\$ 200.000 Los demás costos están incluidos dentro del precio de venta mostrado en la descripción de cada producto.
Tiempo de entrega	Entre 1 y 3 días hábiles.
Marcas a distribuir	Velo, Pariah, Gran Pez, Clinch, Lucky Seven y Yugo.
Horarios	Disponibilidad de compra 24 horas. Lunes a domingo. Disponibilidad de servicio al cliente de 8AM hasta 5PM. Días hábiles. Disponibilidad de entregas de 8 AM hasta 6PM. Días hábiles

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Proceso de comercialización

En la Figura 4 se mostrará el diagrama de flujo en el que se indica el proceso para llevar a cabo la comercialización de los productos ofrecidos por la empresa, desde los proveedores hasta el cliente final.

Figura 4. Proceso de comercialización.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Estado de desarrollo

La empresa se encuentra en la fase de planeación, para su posterior presentación al programa de financiamiento gubernamental denominado Fondo Emprender, el cual está a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE).

Actualmente se cuenta con vínculos con pequeñas empresas en Bogotá fabricantes de productos de ciclismo urbano, con las cuales se alcanzarán alianzas para la distribución de estos productos a través de la empresa y su sistema de comercialización.

4.3 Plan de compras

Teniendo en cuenta las unidades demandadas según la proyección de ventas, de donde se derivan las existencias por periodo (Ver Anexo 6), las compras por periodo a los proveedores se realizarán como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24. *Plan de compras por periodo*

REF.	MES												AÑO				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5
I01	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	100	100	100	100
I02	50	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	100	100	50	100
I03	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	100	0	300	300	300	400
I04	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	50	50	100	100
N01	31	1	3	5	6	8	12	12	13	15	16	18	22	131	152	176	204
N02	5	0	0	1	1	1	2	2	2	2	3	3	4	22	26	30	35
N03	27	1	2	4	5	7	11	10	11	12	14	15	18	111	129	149	173
N04	15	1	1	2	3	4	6	6	6	7	8	9	10	62	72	83	96
N05	11	0	1	2	2	3	4	4	4	5	5	6	7	45	52	60	69
Total	339	4	8	14	18	24	35	183	35	41	96	201	62	921	980	1048	1277

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que los productos importados, es decir las primeras cuatro referencias, presentan sólo unos pocos meses en donde se realizarán compras, esto debido a que el proveedor establece una cantidad mínima de pedido que puede ser entre 50 y 100 unidades dependiendo del producto. Además, el realizar la menor cantidad de importaciones posibles sin que esto afecte el correcto aprovisionamiento, genera que la empresa no incurra en elevados costos de importación en el tiempo.

4.4 Consumo por unidad de producto

Debido a la naturaleza comercial de la empresa, el único insumo que se adicionará al producto originario de los proveedores será el empaque, que también cumplirá la función de embalaje. Este sólo será incorporado a los productos importados, que vienen empacados en varias unidades por caja, haciendo necesario empacarlos unitariamente. Los productos nacionales provienen debidamente empacados y listos para su distribución.

Las características de estos empaques se muestran en la Tabla 25.

Así entonces, serán necesarias las siguientes cantidades por producto:

- Una unidad de tamaño grande para los productos de las referencias I01 e I02.
- Una unidad de tamaño mediano para los productos de las referencias I03 e I04.
- Ninguna unidad para los productos de las referencias N01, N02, N03, N04 y N05.

Tabla 25. Empaque.

Tamaño del producto	Referencias	Material del embalaje	Descripción	Dimensión	Precio Unitario \$COP
Grande	I01 - I02	Cartón corrugado Reforzado	Canal simple de 5 papeles: 2 internos, 2 ondas y 1 externo. Onda B: 2,5 mm de altura	Alto: 100 m Ancho: 50 cm Largo: 20 cm	\$ 1.790
Mediano	I03 - I04	Cartón corrugado Regular	Canal simple de 3 papeles: interno, onda y externo. Onda B: 2,5 mm de altura Resistencia: Media	Alto: 75 cm Ancho: 20cm Largo: 15 cm	\$ 950

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Costos operativos

En este apartado se mostrarán los costos de producción, es decir los costos que tienen relación directa con la parte de comercialización de la empresa. En la Tabla 26 se presentarán los costos variables por referencia de productos, esta tabla es un resumen de lo que se puede observar en los Anexos 3 y 5.

Tabla 26. Costos variables.

REF.	MATERIALES DIRECTOS COMPRA PROVEEDOR	COSTOS DE IMPORTACIÓN	EMBALAJE	ENVÍO	COSTOS DE VENTAS COMISIÓN PAGO	IVA	COSTO VARIABLE
I01	240.000	98.850	1.790	7.200	20.165	49.920	417.925
I02	135.000	55.603	1.790	7.200	11.736	28.080	239.410
I03	41.250	8.495	950	0	4.211	8.580	63.486
I04	56.250	23.168	950	0	5.415	11.700	97.483
N01	42.500	0	0	0	2.754	1.700	46.954
N02	250.000	0	0	5.367	11.806	10.000	277.173
N03	50.000	0	0	0	3.081	2.000	55.081
N04	90.000	0	0	0	4.826	3.600	98.426
N05	125.000	0	0	5.033	6.353	5.000	141.386
PROMEDIO	114.444	20.680	609	6.200	7.817	13.398	159.703
TOTAL	1'030.000	186.116	5.480	24.800	70.349	120.580	1437.325

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los costos variables adicionales al costo de adquisición (costos de importación y ventas) son mayores en los productos importados que para los productos nacionales, representando en promedio un 70% y 11% respectivamente, del costo de adquisición. La razón se encuentra en las estrategias de aprovisionamiento y distribución que la empresa ha formulado para su lograr un alto volumen de ventas, como lo son el envío gratis para ciertos productos, hacerse cargo de las comisiones que cobra la plataforma de pago, y además, los costos de importación.

Pero estos no son los únicos costos en los que incurrirá la empresa, en la Tabla 27 se relacionan los costos fijos operativos.

Tabla 27. Costos fijos operativos.

COSTO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario Aux. operativo	644.350 \$	7.732.200 \$	7.971.898 \$	8.219.027 \$	8.473.817 \$	8.736.505 \$
Gastos de nómina	384.212 \$	4.610.539 \$	3.985.878 \$	4.165.246 \$	4.344.613 \$	4.523.981 \$
Arrendamiento	950.000 \$	11.400.000 \$	11.753.400 \$	12.117.755 \$	12.493.406 \$	12.880.701 \$
TOTAL	1.978.562 \$	23.742.739 \$	23.711.176 \$	24.502.028 \$	25.311.836 \$	26.141.188 \$

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que cada año estos costos aumentan, esto se debe a que además que se incluye la tasa de inflación proyectada, a los gastos de nómina se les realizan descuentos en los primeros años por la vigencia de la ley 1489 de 2000, lo cual se explicará en detalle en el apartado 5.1.4 Constitución de empresa y aspectos legales.

4.6 Infraestructura

Para la operación de las funciones de la empresa, se contará con un almacén, estanterías y mobiliario. Las características de cada uno de estos se detallará a continuación.

4.6.1 Almacén

Se dispondrá de un almacén en la modalidad de arrendamiento con las siguientes características:

- Tendrá una dimensión de 120,75 metros cuadrados, con 10,5 metros de ancho y 11,5 metros de largo. La altura es de 2,5 metros en 80% del almacén, y de 2,25 en el restante 20%. Este espacio es el requerido para ubicar las zonas descritas anteriormente, y es en el que se desarrollaron los cálculos para hacer el diseño del almacén.
- Ubicación: Zona noroccidente de Bogotá, barrio Alcalá, dirección Calle 134D #47-56. Permite tener una ubicación central con el área donde se residen las personas que pertenecen al mercado objetivo en Bogotá, con cercanía a las localidades de Usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo y Engativá, donde predominan las zonas de estrato medio y alto, incluso las primeras cinco localidades nombradas son las únicas con presencia de estratos altos en Bogotá (Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, 2013). Adicionalmente, la oficina Alcalá de Servientrega se encuentra a aproximadamente 300 metros de distancia.
- Costo de arrendamiento mensual de \$COP 950.000.

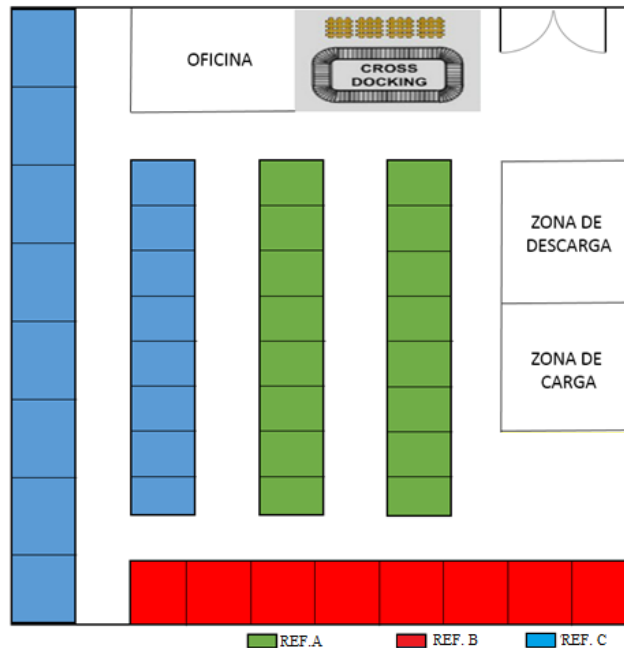
Un aspecto que contribuirá a la eficiencia en los procesos de entradas y salidas de productos será el diseño del almacén, que será como se muestra en el Gráfico 8.

Según este diseño, la empresa contará con un almacén de las siguientes especificaciones:

- Ubicación de productos: El almacén se dividirá en tres zonas para la ubicación de los productos en el almacén, según la clasificación de la Tabla 9.
- Zona de *Cross Docking*: Es el área donde se ubica una plataforma de alistamiento, que se encargará de recibir los productos provenientes de los proveedores y que no sean para

almacenamiento, sino para envío inmediato. Estos productos serán los que pertenezcan a pedidos que no se encuentren en inventario (Miquel, Parra, Christian, & Miquel, 2008).

Gráfico 8. *Diseño del almacén.*



Fuente: Elaboración propia.

Este diseño del almacén corresponde a un trazado transversal, es decir que cuenta con numerosos pasillos cortos, que son apropiados para los desplazamientos a pie. Este tipo de trazado es el más adecuado para las necesidades de la empresa, ya que se manejará las entradas y salidas de los productos por cajas.

Cabe mencionar que no será necesario disponer de un presupuesto de adecuación del almacén debido a que este se encuentra en perfecto estado funcional y estético.

4.6.2 Estanterías

Para almacenar adecuadamente los productos dentro del almacén, se adquirirán estanterías con las siguientes características:

- Referencia: liviana tipo industrial.
- Estanterías para *picking*: permiten que la mercancía sea almacenada y retirada de forma manual, además de la posibilidad de añadir pasillos con niveles de altura. Estas estanterías serán convencionales, es decir que los productos permanecen estáticos si no se realiza una previa manipulación
- Medidas: alto de 2,2 metros, ancho de 1,6 metros y largo de 0,6 metros.
- Cantidades necesarias: 16.

- Precio por estantería: COP\$136.000.
- Precio total: COP\$2`176.000.

La empresa seleccionada para proveer estas estanterías será Industrias SAAD S.A, ubicada en Bogotá. Las razones principales para su elección son: cuenta con la fabricación de las estanterías con las especificaciones requeridas, cuenta con certificación de calidad ISO 9001 y ofrece un precio inferior a sus competidores en la ciudad.

4.6.2 Mobiliarios y equipos administrativos

Serán necesarios los siguientes muebles y equipos para el correcto desempeño administrativo:

- Un computador de escritorio por valor de COP\$2`000.000.
- Una multifuncional por valor de COP\$280.000.
- Un escritorio de dos puestos en madera por valor de COP\$475.000.

Tanto el computador como la multifuncional serán aportados por el emprendedor, mientras que el escritorio será adquirido a la empresa Dismagar Ltda.

5. ORGANIZACIÓN

En este apartado se incluirán los aspectos concernientes al análisis de la parte administrativa de la empresa, donde se incluirá el análisis DOFA, los riesgos y sus estrategias de mitigación, los organismos de apoyo, la estructura organizacional, los trámites de constitución, los gastos de personal, de puesta en marcha y otros gastos administrativos.

5.1.1 Análisis DOFA

En la Tabla 28, se relacionan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron en la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.

Tabla 28. Análisis DOFA.

	#	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ESTRATEGIA
FORTALEZAS	1	Distribución a nivel nacional	Mayor cobertura que la competencia	Contar con un transportista que garantice la calidad de la distribución en Colombia.
	2	Capacidad de ofrecer productos exclusivos	Tener mayor control de los precios.	Comunicar las ventajas de los productos en comparación a los de la competencia.
	3	Variedad en los medios de pago	Facilidades de compra para los clientes.	Contar con una plataforma de pago confiable y reconocida que garantice el buen servicio en cualquier medio de pago que seleccione el comprador
	4	Dedicación total al negocio en línea	Mejor calidad en el servicio.	Mejorar constantemente el servicio en línea aprovechando las ventajas frente al comercio fuera de línea.
	5	Conocimiento del mercado	Disminución de la incertidumbre del comportamiento del mercado	Comunicar que los productos satisfacen las necesidades específicas de los ciclistas urbanos, sólo conocidas por personas que conozcan el mercado.
	6	Buena calidad de los productos	Preferencia de los compradores que buscan buena calidad de productos de ciclismo urbano.	Comunicar detalladamente las especificaciones de los productos y destacar las características que los diferencian de los productos de la competencia.
	7	Amplio margen de ganancia en los productos importados.	Mayores utilidades y poder ofrecer servicios adicionales sin sobrepasar el precio de la competencia.	Ofrecer servicios adicionales como envío gratis y costos de manejo incluidos dentro del precio del producto.
DEBILIDADES	1	No existe reconocimiento de la marca	Preferencia por otras marcas hasta que el mercado entienda el valor de los productos ofrecidos.	Invertir en publicidad desde la puesta en marcha de la empresa.
	2	Bajo nivel de personalización de los productos	Poca variedad de estilos de cada producto.	Diseños exclusivos en colores de amplia preferencia.
	3	No se abarcan todas las modalidades del ciclismo	Especialización exclusiva al ciclismo urbano	Entender y satisfacer las necesidades específicas del ciclista urbano y que lo diferencian de otras modalidades.
	4	Los productos exclusivos son de un mismo proveedor.	Alta dependencia del proveedor internacional.	Escoger un proveedor con buena reputación internacional y mantener buenas relaciones.
OPORTUNIDADES	1	Existe un crecimiento en las ventas de bicicletas, componentes y accesorios.	Mayores ventas.	Ofrecer productos de calidad que diferencien a los productos de los que ofrece la competencia.
	2	Tendencia creciente en la práctica del ciclismo urbano.	Mayores ventas.	Captar a los nuevos practicantes del ciclismo urbano comunicando las ventajas de los productos frente a los de la competencia.
	3	No existe un comerciante de productos similares de ciclismo que tenga dedicación total al negocio en línea.	Exclusividad en el mercado en línea de productos de ciclismo.	Mejorar constantemente el servicio y los procesos para siempre estar un paso delante de la futura competencia en línea.
	4	Alto precio de los productos similares en el mercado.	Preferencia del mercado por los productos de la empresa.	Actualizar los precios conforme lo haga la competencia.
	5	Existencia de fabricantes nacionales de productos de buena calidad en búsqueda de medios de distribución.	Mayor variedad en productos complementarios que la empresa puede ofrecer por el mismo canal de ventas.	Hacer un acuerdo de distribución de estos productos para complementar el portafolio de la empresa.
AMENAZAS	1	Fabricación e importación de productos genéricos	Posibilidad de preferencia del mercado por productos de menor calidad.	Comunicar las especificaciones y ventajas de los productos frente a los genéricos.
	2	Desconfianza del mercado por comprar en línea.	Preferencia de los compradores a comprar fuera de línea a los competidores.	Ofrecer envío gratis por compras superiores a COP\$150.000, que redunde en menores preocupaciones por parte del comprador, así como contar con certificaciones de seguridad de datos.
	3	Aumento del precio del Dólar Estadounidense.	Aumento de precio de los productos importados.	Aumentar las ventas de productos nacionales. Contar con un inventario de previsión.
	4	Marcas internacionales ya consolidadas en el mercado.	Preferencia del mercado por marcas ya consolidadas internacionalmente.	Comunicar las especificaciones y ventajas de los productos frente a las otras marcas, así como invertir constantemente en publicidad y mercadeo.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Riesgos y estrategias de mitigación

Como complemento al anterior análisis DOFA, en la Tabla 29 se identificarán los riesgos tanto internos como externos que la empresa puede enfrentar durante su funcionamiento y puesta en marcha, así como sus respectivas estrategias de mitigación.

Tabla 29. *Riesgos y estrategias de mitigación.*

Riesgo	Tipo de estrategia	Estrategia de mitigación
Volatilidad de la tasa de cambio.	Directiva: Se hacen revisiones periódicas y se actúa conforme sucedan los hechos.	<p>Escenario 1: Si el peso colombiano se depreciara, los productos importados aumentarían su costo de adquisición, por consiguiente la empresa aumentará en la misma medida su precio. La estrategia a implementar sería disminuir las cantidades adquiridas de estos productos importados pronosticando una caída en su demanda, y en contrapeso otorgarle una mayor ponderación a los productos de proveedores nacionales que no cambiarán su precio.</p> <p>Escenario 2: Si el peso colombiano se apreciara, los productos importados disminuirían su costo de adquisición, por consiguiente la empresa puede disminuir en la misma medida el precio u ofrecer descuentos. La estrategia a implementar sería enfocar los esfuerzos comerciales en los productos importados, así mismo aumentar las cantidades de pedido pronosticando un aumento en la demanda de estos productos.</p>
Los competidores bajan precios.	Preventivo: Existe una anticipación al problema.	<p>Conforme mayor sea el número de ofertantes de unos productos específicos, mayor será la presión por bajar precios para aumentar o mantener la cuota de mercado. La empresa aprovechará su fortaleza de ser la única marca que adquiere sus productos directamente de los fabricantes, refiriéndose a los productos principales que son los importados, lo que le permite tener un margen de ganancia mayor y unos precios menores en comparación con los competidores actuales. Así entonces, los precios de productos similares de las otras empresas nunca serán menores y la competencia se dará por preferencia del mercado hacia el posicionamiento de las marcas.</p>
No se logra posicionar la marca.	Correctivo: Una solución a raíz de que el problema ya sucedió.	<p>Si las estrategias de promoción no surten el efecto deseado de posicionar a la marca a un nivel cercano a las marcas internacionales, y las ventas no son las previstas por la preferencia del mercado hacia la competencia, se adquirirán productos de las mismas características pero bajo la marca VISPA, aprovechando que el proveedor seleccionado en el exterior es el fabricante y comercializador de esta marca que ya cuenta con prestigio internacional.</p>
Se presentan problemas de calidad de los productos por parte de los proveedores.	Correctivo: Una solución a raíz de que el problema ya sucedió.	<p>Se establecerán contratos de cumplimiento con los proveedores, que incluirán las características de los productos que la empresa adquirirá, de esta manera si llegara a existir incumplimiento de calidad por parte de los proveedores, se hará cumplir los contratos y se contemplará la posibilidad de cambiar de proveedores.</p> <p>Debido a que se cuentan con varios proveedores, si alguno de ellos incumple, se le dará mayor ponderación comercial a los otros productos de los demás proveedores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Organismos de apoyo

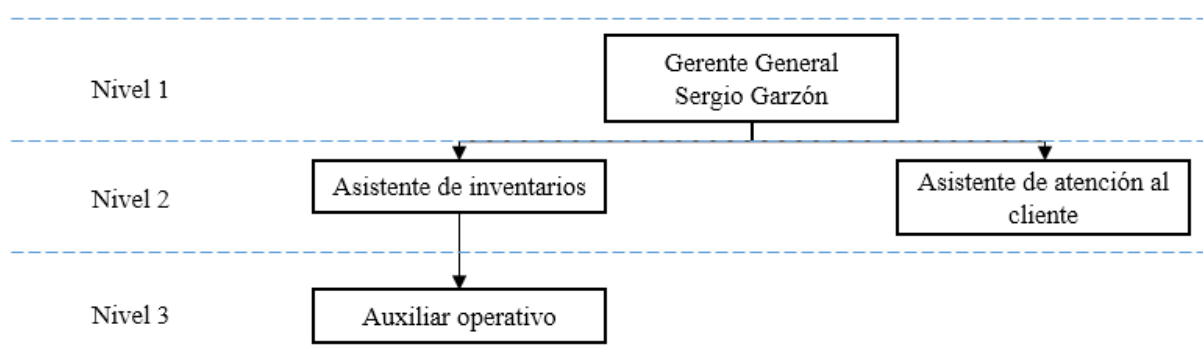
Durante el periodo de planificación de este proyecto y de la realización del presente documento, han participado con su asesoría los siguientes organismos:

1. Universidad de La Salle: a través de la tutoría del profesor Jackson Pereira, así como también a través del Programa de Emprendimiento de Finanzas y Comercio Internacional.
2. SENA: con la participación del asesor en emprendimiento Jorge Triviño, que es el encargado de acompañar los procesos de planificación de proyectos que serán presentados al fondo de financiación del Fondo Emprender.
3. Cámara de Comercio de Bogotá: por medio del programa distrital Bogotá Emprende, y de los diferentes asesores especializados en las diferentes etapas de planificación de proyectos de emprendimientos en la ciudad.

5.1.4 Estructura organizacional

El personal que conformará la empresa será el que se muestra en la Figura 5, el cual tendrá una organización jerárquica e irá aumentando en su tamaño conforme se desarrolle la empresa en el tiempo.

Figura 5. Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que desde la puesta en marcha de la empresa, sólo se contará con el personal de los niveles 1 y 3, mientras que los cargos del nivel 2 de asistente de atención al cliente y de asistente de inventarios serán incorporados en el año 2 y año 3 respectivamente.

5.1.5 Constitución de empresa y aspectos legales

5.1.5.1 Clase de sociedad

En la Tabla 30 se presentan las disposiciones de la clase de sociedad que se va a formar para la creación de la empresa.

Tabla 30. *Disposiciones de constitución de la empresa.*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Clase de sociedad	Unipersonal
Razón social	Veloshop.co SAS (sociedad por acciones simplificada).
Número de socios	Como es unipersonal solo tiene un socio: Sergio Garzón.
Constitución	Solo se puede constituir bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificada, de acuerdo a la regulación de la Ley 1258 de 2008. Se crea mediante acto unilateral que conste en documento privado inscrito en el registro mercantil.
Duración	Indefinida.
Capital	En el acto de constitución debe expresarse el capital autorizado, el suscrito y el pagado. El plazo para pagar el capital suscrito no excederá de dos años. El capital está representado en acciones.
Administración	Todas las funciones que la ley atribuye a la asamblea de accionistas serán ejercidas por el accionista único y la administración está a cargo del representante legal. Se entiende que el accionista único puede desempeñar las atribuciones que la ley asigna a los diversos órganos sociales, incluidas las de representante legal.
Responsabilidad	El accionista único sólo responde hasta el monto del aporte realizado a la sociedad. Salvo el caso de fraude a la ley, el accionista en ningún caso responde personalmente por obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.
Disolución	La sociedad unipersonal por acciones simplificada se disuelve por: <ol style="list-style-type: none"> 1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiera, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración. 2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social. 3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial. 4. Por las causales previstas en los estatutos. 5. Por decisión del accionista único. 6. Por orden de la autoridad competente. 7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Fuente: Elaboración propia con información de Legis(2014).

5.1.5.2 Obligaciones legales

Por disposiciones legales, todo empresario debe cumplir con obligaciones mercantiles, laborales y tributarias. Estas se encuentran relacionadas en la Tabla 31.

Tabla 31. Obligaciones legales.

OBLIGACIONES	DESCRIPCIÓN
Mercantiles	<p>Matricularse en el registro mercantil</p> <p>Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales le ley exija esa formalidad.</p> <p>Llevar la contabilidad del negocio, conforme a las exigencias legales.</p> <p>Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con el negocio.</p> <p>Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.</p>
Laborales	<p>Elaborar y suscribir contratos de trabajo.</p> <p>Cumplir con las prestaciones sociales a cargo exclusivo del empleador:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prima de servicios 2. Auxilio de cesantía 3. Intereses sobre cesantía 4. Vacaciones 5. Auxilio de transporte <p>Cumplir con las obligaciones periódicas de los empresarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aportes parafiscales 2. Afiliación y aportes a seguridad social 3. Obligación de deducir y retener ingresos de asalariados 4. Obligación de expedir certificados de ingresos y retenciones 5. Obligación de informar sobre accidentes de trabajo
Tributarios	<p>Inscribirse en el RUT y obtener el NIT.</p> <p>Registrarse como responsable del impuesto de renta e IVA.</p> <p>Inscribirse como agente retenedor.</p> <p>Presentar las declaraciones de impuestos y retención en la fuente.</p> <p>Pagar los impuestos y sanciones a cargo.</p> <p>Responder los requerimientos de información que realice la DIAN.</p> <p>Indicar el cambio de dirección fiscal y la actividad económica.</p> <p>Llevar libros de contabilidad.</p> <p>Facturar.</p> <p>Declarar y pagar los impuestos distritales.</p> <p>Enviar la información solicitada a través de los servicios informáticos de la DIAN.A20:B28</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Legis(2014).

5.1.5.3 Beneficios de la Ley 1429 de 2010

La empresa estará acogida por los beneficios de la Ley 1429 de 2010, por el hecho de constituirse como microempresa y estar formalizada legalmente. Estos beneficios son:

1. Aportes parafiscales: los aportes al SENA, ICBF y cajas de compensación se realizarán de forma progresiva a partir del inicio de la actividad económica, bajo los siguientes parámetros:
 - a. 0% del total de los aportes en los dos primeros años gravables.
 - b. 25% del total de los aportes en el tercer año gravable.

- c. 50% del total de los aportes en el cuarto año gravable.
 - d. 75% del total de los aportes en el quinto año gravable.
 - e. 100% del total de los aportes del sexto año gravable en adelante.
2. Impuesto sobre la renta: aplicación progresiva de la tarifa así:
- a. 0% para los dos primeros años gravables.
 - b. 25% para el tercer año gravable.
 - c. 50% para el cuarto año gravable.
 - d. 75% para el quinto año gravable.
 - e. 100% a partir del sexto año gravable.

Al finalizar la progresividad, si en el año inmediatamente anterior se obtuvo ingresos brutos totales provenientes de la actividad inferiores a 1000 UVT, se aplicará el 50% de la tarifa del impuesto sobre la renta correspondiente.

- 3. No ser sujetos de retención en la fuente por el impuesto de la renta durante los primeros cinco años gravables.
- 4. No estar sujetos al sistema de renta presuntiva durante los primeros cinco años gravables.
- 5. Si se generan pérdidas se podrá diferir la aplicación de la tarifa reducida del impuesto de renta que correspondería aplicar si no hubiera ocurrido la pérdida, hasta el año inmediatamente siguiente en que se obtenga renta líquida.
- 6. El costo de la matrícula mercantil también será pagado progresivamente así:
 - a. 0% en el primer año.
 - b. 50% en el segundo año.
 - c. 75% en el tercer año.
 - d. 100% desde el cuarto año.

5.1.6 Gastos de personal administrativo

La empresa va a contar con empleados en la parte administrativa que asistirán al gerente general, tal y como se muestra en la Tabla 32.

Tabla 32. *Gastos de personal.*

COSTO	VALOR MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario Asistente de inventario	805.438	0	9'964.873	10'273.784	10'592.271	10'920.632
Salario Asistente de atención al cliente	805.438	0	0	10'273.784	10'592.271	10'920.632
Gastos de nómina Asist. inventario	456.701	0	4'753.466	4977.675	5'201.885	5'426.094
Gastos de nómina Asist. atención al cliente	456.701	0	0	4977.675	5'201.885	5'426.094
TOTAL	2'524.277	0	14'718.338	30'502.918	31'588.312	32'693.452

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que no se dispondrán de los anteriores cargos administrativos desde la puesta en marcha de la empresa, sino que gradualmente se irán incorporando conforme las ventas aumenten.

En el primer año de funcionamiento no se contratarán empleados para labores administrativas debido a que por ser un periodo de entrada al mercado y crecimiento, los ingresos generados no permiten abarcar estos gastos. Esto generará que las funciones administrativas sean desempeñadas por el Gerente General, es decir, el emprendedor. Para no causar una sobrecarga de funciones, se previeron acciones que facilitarán las labores durante el primer año, entre estas están la adquisición del software que permitirá auto-administrar la página web y administrar los inventarios, de manera sencilla e intuitiva, que generará un sobre costo ya incluido dentro del presupuesto del diseño de la página web (ver Tabla 16). Adicionalmente, se utilizarán medios electrónicos para la atención al cliente (ver apartado 3.2.5) por encima de otros medios como la atención telefónica o personal. El Gerente General también será responsable de la administración financiera, sin embargo, se tiene previsto el pago mensual por servicios contables.

A partir del segundo año se contratará un auxiliar de inventarios, el cual apoyará en las funciones de pedidos a los proveedores, administración de las existencias y auditoría a los procesos de almacenamiento y despacho de las mercancías realizado por el auxiliar operativo. Y desde el tercer año se contará con un auxiliar de atención al cliente, el cual estará encargado de todos los canales de comunicación con los clientes.

Se estipula que los gastos de nómina serán progresivos según lo estipula la ley 1489 de 2000.

5.1.7 Gastos de puesta en marcha

En la Tabla 33 se relaciona el proceso y el gasto correspondiente a cada etapa.

Tabla 33. *Gastos de puesta en marcha.*

PASO	GASTO
1 Consulta de homonimia	- \$
2 Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía. Teniendo en cuenta que se va a constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en una notaría.	3.450 \$
3 Solicitud del PRE-RUT	- \$
4 Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio se llevará a cabo un estudio de legalidad de los estatutos, se debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.	473.389 \$
5 Derechos de inscripción	32.000 \$
6 Matrícula mercantil	- \$
7 Formulario de Registro Único Empresarial	4.000 \$
8 Apertura de cuenta corriente	- \$
9 Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal,	4.300 \$
10 En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual.	- \$
11 Inscripción de los libros obligatorios, que son el libro de actas y de accionistas.	10.300 \$
TOTAL	527.439 \$

Fuente: Elaboración propia.

5.1.8 Gastos administrativos

Serán necesarios ciertos gastos que aporten en la labor administrativa de la empresa, estos se encuentran relacionados en la Tabla 34, tanto de manera mensual como de manera anual.

Tabla 34. *Gastos administrativos*

COSTO	MENSUAL	ANUAL
Servicios públicos	100.000	1.200.000
Papelería	50.000	600.000
Servicios contables	70.000	840.000
TOTAL	220.000	2.640.000

Fuente: Elaboración propia.

Estos gastos se contabilizan como fijos, y se valor fue calculado realizando una aproximación según las necesidades que se puedan presentar en la empresa en sus primeras fases de desarrollo.

6. FINANZAS

6.1 Ingresos

Para la creación de la empresa se harán necesarios aportes económicos que soportes los costos y gastos que generará la puesta en marcha de la misma. Estos pueden ser aportes en dinero o en bienes, tal como se discrimina a continuación.

6.1.1 Aportes del emprendedor

El emprendedor realizará sus aportes como se muestra en la Tabla 35, en la cual se encuentran clasificados por su naturaleza y cuantía.

Tabla 35. *Aportes propios.*

NATURALEZA	DESCRIPCIÓN	CUANTÍA
Bienes	Un (1) computador de escritorio modelo 2014 Marca HP	Valor de compra COP\$2`500.000
		Depreciación COP\$-500.000
	Valor actual COP\$2`000.000	
Dinero	Una (1) multifuncional modelo 2014 Marca HP	Valor de compra COP\$350.000
		Depreciación COP\$-70.000
	Valor actual COP\$280.000	
Total	Efectivo	Valor COP\$5`000.000
		COP\$7`280.000

Fuente: Elaboración propia.

Estos se efectuarán desde la puesta en marcha de la empresa, y formarán parte del patrimonio de la empresa.

6.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos que la empresa necesita para operar, es decir lo que se conoce como activo corriente. Este conjunto lo conforman los insumos, materia prima, mano de obra, inversiones a corto plazo, cartera, inventarios, entre otros (Cuevas, 2010).

Este valor se detalla en la Tabla 36, en donde se especifica los rubros que lo componen hasta el mes 5, debido a que después de este la empresa empezará a ser auto-sostenible. Esta tabla es básicamente un resumen de lo contemplado en otros apartados de costos de este plan de negocios, así como en los Anexos 5 y 7.

Tabla 36. Capital de trabajo.

CUENTA	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	TOTAL
COSTOS DE VENTAS	30'000.000	891.589	1.972.571	3.307.504	4.208.713	5.691.176	46.071.553
GASTOS ADMINISTRATIVO	0	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	1.100.000
GASTOS DE VENTAS	0	2.281.695	2.281.695	2.281.695	2.281.695	2.281.695	11.408.475
DISEÑO WEB	4'000.000	0	0	0	0	0	4.000.000
SOFTWARE INVENTARIOS	500.000						500.000
SOFT. ADMIN. PAGINA WEB	500.000						500.000
INFRAESTRUCTURA	2'176.000	0	0	0	0	0	2.176.000
MOBILIARIO Y EQUIPO	2'755.000	0	0	0	0	0	2.755.000
CONSTITUCIÓN EMPRESA	527.439	0	0	0	0	0	527.439
TOTAL	40.458.439	3.393.284	4.474.266	5.809.199	6.710.408	8.192.871	69.038.467

Fuente: Elaboración propia.

Los aportes que cubrirán este capital de trabajo será la suma de los aportes propios más los aportes de la fuente de financiación previamente señalada, así:

- Aportes del emprendedor: 7'280.000 igual a 11,3 SMMLV de 2015.
- Aportes de FONADE-SENA: 61'758.467 igual a 93,6 SMMLV de 2015.

6.1.2 Fuentes de financiación

También será necesario acudir a aportes de terceros para completar los ingresos necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa, cuyas características serán:

- Institución acreedora: FONADE – SENA.
- Programa de financiamiento: Fondo Emprender.
- Convocatoria: 43.

Los pasos a seguir serán los siguientes:

1. Desarrollo del plan de negocios conforme a los parámetros exigidos.
2. Aprobar la fase de estudio por parte de Comité regional de evaluación de proyectos.
3. Aprobación de viabilidad del plan de negocio.
4. Pasar la fase de jerarquización de planes de negocio pre-aprobados.

5. Firma de contrato y desembolso de los recursos.
6. Puesta en marcha de la empresa según lo señalado en el plan de negocios.
7. Evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por medio de un auditor del SENA.
8. Condonación de la deuda si se cumple con los objetivos fijados.

La financiación contempla el valor de capital de trabajo necesario hasta que la empresa sea auto-sostenible, es decir, hasta que la empresa empiece a generar utilidades. Este valor se detallará en el siguiente apartado.

6.1.3 Formatos financieros

En la Tabla 37 se presenta el balance general inicial desde el día en el que la empresa entrará en funcionamiento.

Tabla 37. Balance general inicial

CÓDIGO	CUENTA	VALOR	CÓDIGO	CUENTA	VALOR
110505	Caja general	0	210510	Pagarés	0
111005	Bancos	24.926.565	220505	Proveedores	37.176.000
130505	Cuentas por cobrar	0	233545	Fletes y acarreos	0
143536	Inventarios	30.000.000	233595	Cuentas por pagar	0
152405	Muebles y enseres	7.176.000	236515	Retención fuente	2.800
152410	Equipo de oficina	2.755.000	240805	Impuesto a las ventas	0
170505	Arrendamientos	0	237005	Seguridad social	0
			237010	Aportes parafiscales	0
			250505	Sueldos por pagar	0
			251010	Cesantías Ley 50/90	0
			251505	Intereses sobre las cesantía	0
			252005	Prima de servicios	0
			252505	Vacaciones consolidadas	0
			261505	Para obligaciones fiscales	0
			313005	Capital persona natural	68.629.765
			360505	Utilidad del ejercicio	-40.951.000
TOTAL ACTIVOS		64.857.565	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		64.857.565

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se realizó el cálculo de los balances generales a 31 de diciembre de cada uno de los 5 años proyectados, que se puede evidenciar en la Tabla 38 o para mayor detalle de los componentes de cada cuenta se puede remitir a los Anexos del 11 al 15.

Tabla 38. Balance general proyectado

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja general	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Bancos	85.642.639	84.737.960	87.899.387	91.563.551	95.810.399
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios	- 14.702.067	- 11.060.375	- 11.403.493	- 11.757.256	- 12.121.994
Maquinaria y equipo	2.176.000	2.176.000	2.176.000	2.176.000	4.176.000
Muebles de oficina	475.000	475.000	950.000	950.000	950.000
Equipos de cómputo	2.280.000	2.280.000	4.560.000	4.560.000	5.035.000
Arrendamientos	-	-	-	-	-
Depreciaciones inmuebles	-	-	-	-	-
Depreciaciones bienes muebles	- 265.100	- 530.200	- 747.800	- 965.400	- 1.383.000
Depreciaciones equipo cómputo	- 456.000	- 912.000	- 1.824.000	- 2.736.000	- 3.648.000
TOTAL ACTIVOS	80.150.472	82.166.385	86.610.094	88.790.895	93.818.406
Cuentas por pagar	-	-	2.755.000	-	2.475.000
Retención fuente	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Impuesto a las ventas	3.325.612	3.180.863	3.686.692	4.272.958	4.952.453
Seguridad social	132.092	297.206	462.321	462.321	462.321
Aportes parafiscales	57.992	130.481	202.970	202.970	202.970
Sueldos por pagar	718.350	1.597.788	2.477.225	2.477.225	2.477.225
Cesantías Ley 50/90	53.696	120.816	187.935	187.935	187.935
Intereses sobre las cesantía	6.444	14.498	22.552	22.552	22.552
Prima de servicios	53.696	120.816	187.935	187.935	187.935
Vacaciones consolidadas	26.848	60.408	93.968	93.968	93.968
Para obligaciones fiscales	-	-	104.303	288.121	775.708
Capital	72.480.153	72.624.902	72.119.073	74.287.807	73.608.312
Utilidad del ejercicio	3.292.791	4.015.809	4.307.319	6.304.302	8.369.225
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	80.150.472	82.166.385	86.610.094	88.790.895	93.818.406

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 39 se presenta el estado de resultados de manera anual durante los primeros 5 periodos.

En el Anexo 16 se puede observar que se logra una autosostenibilidad económica desde el sexto mes de funcionamiento, explicado por el crecimiento en las ventas mes a mes de la empresa y porque en el mes correspondiente, que sería junio, se presentan las terceras mayores ventas del año según la estacionalidad de los productos comercializados. A partir de este mes se presentan resultados positivos con una tendencia positiva.

Tabla 39. Estado de resultados.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	125.196.899	145.106.001	168.181.096	194.925.646	225.923.176
COSTOS DE VENTAS	88.557.375	91.304.631	94.137.114	97.057.466	100.068.415
UTILIDAD BRUTA	36.639.524	53.801.370	74.043.982	97.868.179	125.854.761
DEPRECIACIONES	721.100	1.442.200	2.571.800	3.701.400	5.031.000
GASTOS DE VENTAS	2.640.000	17.855.713	18.473.211	35.312.592	36.507.422
GASTOS ADMINISTRATIVOS	27.380.344	29.265.170	30.217.890	31.194.585	32.195.996
INVERSIONES	-	-	2.755.000	-	2.475.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.898.080	5.238.287	20.026.081	27.659.603	49.645.343
IMPUESTOS	-	-	1.251.630	3.457.450	9.308.502
UTILIDAD NETA	5.898.080	5.238.287	18.774.451	24.202.152	40.336.841

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 40 se presenta el flujo de efectivo de manera anual, correspondiente a los 5 primeros años de funcionamiento.

Tabla 40. Flujo de caja.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	3.581.312	6.619.180	5.727.766	21.346.251	28.880.247
INGRESOS					
Ventas	125.196.899	145.106.001	168.181.096	194.925.646	225.923.176
Otros Ingresos	-	-	-	-	-
Crédito	-	-	-	-	-
Total Ingresos	128.778.210	151.725.181	173.908.862	216.271.896	254.803.423
EGRESOS					
Operativos	88.557.375	91.304.631	94.137.114	97.057.466	100.068.415
Gastos de Administración	27.380.344	30.217.890	30.217.890	30.217.890	30.217.890
Gastos de Ventas	2.640.000	17.855.713	18.473.211	35.312.592	36.507.422
Impuestos	-	-	1.251.630	3.457.450	9.308.502
Legalizaciones y Registros	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	-	-	-	-	2.000.000
Muebles de oficina	-	-	475.000	-	475.000
Equipos de cómputo	-	-	2.280.000	-	-
Total Egresos	118.577.719	139.378.235	146.834.845	166.045.399	178.577.229
DISPONIBLE PERIODO	10.200.492	12.346.946	27.074.017	50.226.497	76.226.194
CAJA ACUMULADA	6.619.180	5.727.766	21.346.251	28.880.247	47.345.947

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Indicadores de evaluación financiera

Para comprobar si el proyecto presenta una viabilidad financiera que permita que la inversión inicial produzca beneficios en los próximos periodos, se definirán y calcularán, según Sapag y

Sapag (2008), los índices de evaluación del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

6.1.5.1 Valor Presente Neto

Es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Esencialmente, el VPN mide cuánto valor es creado o adicionado por llevar a cabo cierta inversión. Sólo los proyectos de inversión con un VPN positivo deben de ser considerados para invertir. Este valor será calculado con la Ecuación 7.

Ecuación 7. *Valor presente neto.*

$$VPN = II + \sum \left(\frac{FEO}{(1 + R(r))^t} + \frac{FET}{1 + R(r)n} \right)$$

Fuente: Sapag y Sapag (2008).

Donde:

- II: Inversión inicial.
- FEO: Flujo de efectivo de operación en el año.
- t: año.
- n: duración de la vida del proyecto
- R(r): Tasa de rendimiento requerida.
- FET: Flujo de efectivo de terminación.

Lo que hace esta ecuación es tomar los flujos de efectivo futuros (Tabla 40) que se espera que produzca el negocio y descontarlos al presente. Esto significa que indicará el valor que tienen en el presente esos flujos que se obtendrán en el futuro. Una vez hecho esto, el VPN se saca de la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y el costo de la inversión.

Cabe resaltar que la tasa de rendimiento requerida que se tomará en cuenta, será la tasa de libre riesgo que el Banco de La República de Colombia paga en el mercado de los TES en pesos a 5 años, que es de 7,50% a la fecha de septiembre de 2015.

Realizados estos cálculos con un periodo de 5 años, se obtiene un valor positivo de COP\$151`556.228, lo que indica que la inversión es viable con este periodo de tiempo.

6.1.5.2 Tasa Interna de Retorno

Con este indicador se encontrará una sola tasa o rendimiento del proyecto en la ecuación del VPN. Esta tasa se basa únicamente en los flujos de efectivo del proyecto y no en tasas externas. La inversión debe de ser tomada en cuenta si la TIR es superior a la tasa de rendimiento requerido (R(r)). De lo contrario, debe de ser rechazada.

La TIR es el rendimiento requerido para que el cálculo del VPN, con esa tasa, sea igual a cero. Se calculará con la Ecuación 8.

Ecuación 8. *Tasa interna de retorno.*

$$\sum_{t=1}^n \frac{FEO}{(1 + TIR)^t} - II = 0$$

Fuente: Sapag y Sapag (2008).

Donde:

- II: Inversión inicial.
- FEO: Flujo de efectivo de operación en el año.
- t: año.
- n: duración de la vida del proyecto

Para hallar este valor, se debe encontrar por el método de interpolación el valor de TIR en donde el resultado sea igual a cero. Hecho este proceso, el valor fue de 12,95%, que es superior a la tasa de rendimiento requerida del 7,50%. En conclusión, según este indicador, la inversión cuenta con viabilidad financiera.

6.1.5.3 Periodo de Recuperación de la Inversión

Corresponde al primer periodo en el cual el flujo de caja acumulado se hace positivo. Este indicador se interpreta como el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido. Se calcula con la Ecuación 9.

Ecuación 9. *Periodo de recuperación de la inversión.*

$$PRI = PACS + |UFAN| / FCSP$$

Fuente: Sapag y Sapag (2008).

Donde:

- PACS: Número de periodo anterior al cambio de signo.
- UFAN: Valor del último flujo acumulado negativo.
- FCSP: Flujo de caja del siguiente periodo.

Realizando este cálculo, se halló que el proyecto necesita 4,13 años para recuperar el capital invertido. Este número de años se puede considerar como un periodo corto de recuperación, es decir, configura un retorno rápido de la inversión inicial, reduciendo los riesgos de pérdidas al asegurar el flujo positivo, y así mismo mejorará la liquidez de manera rápida.

7. PLAN OPERATIVO

7.1 Metas sociales

Con la implementación de este proyecto no sólo se buscará el autosostenimiento económico del emprendedor, sino también la contribución a la sociedad desde diferentes perspectivas, ya sea desde el punto de vista de la creación de la empresa, con la generación de empleo y la tributación que esta genera, como desde el punto de vista de la dinamización del sector en el cual está enmarcada.

Todo esto con el objetivo principal de seguir aportando al crecimiento del ciclismo urbano, el cual cada vez más es visto como una solución sencilla y práctica a problemas como la contaminación y la falta de movilidad en las ciudades, que afectan cada vez más a la sociedad. Lo anterior está enmarcado dentro de los planes de desarrollo nacional y distrital, así como dentro de una cadena productiva específica, que será explicado a continuación.

7.2 Plan Nacional de Desarrollo

La empresa contribuirá al Plan Nacional de Desarrollo del Departamento Nacional de Planeación (2011) en los siguientes aspectos:

- III Crecimiento sostenible y de competitividad.
 - C. Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo.
 - 5. Vivienda y ciudades amables.
 - c. Lineamientos y acciones estratégicas.
 - 3. Instrumentos para mejorar la sostenibilidad de los sistemas de movilidad urbana:

Contribuir a la estrategia ECM (Evitar, Cambiar, Mejorar), la cual consiste en evitar el uso de modos motorizados individuales, promoviendo un cambio modal en el uso de vehículos motorizados particulares hacia modos que son más eficientes en el uso del espacio vial escaso, y menos intensivos en generación de emisiones, incluidos los modos de transporte público masivo y no motorizado como la bicicleta.

- III Crecimiento sostenible y de competitividad.
 - A. Innovación para la prosperidad.
 - 2. Emprendimiento empresarial:

Aprovechamiento de los recursos destinados a la creación de empresas por parte del Fondo Empezar, con la contrapartida de generar empleos formales y de contribuir con el conocimiento y experiencia adquirida durante el proceso a nuevos emprendedores.

7.3 Plan Distrital de Desarrollo

La empresa contribuirá al Plan Distrital de Desarrollo de la Secretaría Distrital de Planeación (2012) en los siguientes aspectos:

- Artículo 28. Programa de movilidad humana: conforme a este artículo se incentivará el uso de la bicicleta como medio de transporte, con una priorización sobre el vehículo particular y de transporte masivo.
- Artículo 44. Las TIC, dinamizadoras del conocimiento y el emprendimiento: se contribuirá en el objetivo de promover el uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación para brindar a la población mayores oportunidades de acceso al conocimiento y al esparcimiento, así como al desarrollo económico y social con emprendimiento, contribuyendo de esta manera a superar la exclusión social y a cerrar las brechas existentes entre las diversas ciudadanías.

7.4 Cadena productiva

La empresa, por los productos que comercializará, se enmarcará dentro de la siguiente cadena productiva según el Departamento Nacional de Planeación (2008):

- Cadena metalmecánica.
 - Artículos metalmecánicos.
 - Artículos de aluminio.
 - Estructuras de aluminio.

Este segmento de la cadena se caracteriza por su fabricación nacional a costos mayores en comparación con la fabricación en el exterior, principalmente por la poca tecnificación para tratar el aluminio, y por la preferencia aún por la utilización del acero, en donde la industria nacional es más fuerte que la competencia internacional.

7.5 Cronograma de actividades

Partiendo desde la aprobación del plan de negocios por parte de la institución de financiación FONADE-SENA, se muestra en la Tabla 41 cada uno de los procesos y acontecimientos que sucederán con posterioridad.

Tabla 41. Cronograma de actividades.

ACTIVIDAD	2015				2016																															
	MES-2				MES-1				MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Aprobación del plan de negocio	■	■																																		
Firma contrato FONADE-SENA			■																																	
Desembolso de recursos				■																																
Compra inicial a proveedores					■	■	■	■	■	■	■	■																								
Adecuación de almacén																																				
Contratación Auxiliar operativo																																				
Inicio publicidad Facebook Ads																																				
Otras compras prov. nacionales																																				
Otras compras prov. Internal.																																				
Llegada productos prov. Internal.																																				
Contratación Asist. de Ventas																																				
Inicio publicidad Google Adwords																																				
Contratación Asist. Inventarios																																				
Inicio de Publicidad Off-line																																				

ACTIVIDAD	2016																				2017	2018					
	MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12				MES24	MES36	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Aprobación del plan de negocio																											
Firma contrato FONADE-SENA																											
Desembolso de recursos																											
Compra inicial a proveedores																											
Adecuación de almacén																											
Contratación Auxiliar operativo																											
Inicio publicidad Facebook Ads																											
Otras compras prov. nacionales																											
Otras compras prov. Internal.																											
Llegada productos prov. Internal.																											
Contratación Asist. de Ventas																											
Inicio publ. Google Adwords																											
Contratación Asist. Inventarios																											
Inicio de Publicidad Off-line																											

■ Proceso

■ Acontecimiento

Fuente: Elaboración propia.

8. IMPACTOS

8.1 Impacto económico

- Dinamización del mercado de productos deportivos, a través de la incorporación de nuevos productos comercializados de manera diferente a la tradicional.
- Entrada al mercado de productos de media y alta calidad a unos precios menores que los ofrecidos actualmente por productos similares, fomentando la libre competencia y aumentando las opciones de compra y los beneficios de los ciclistas urbanos.
- Generación propia y a terceros de empleo, tanto directos como indirectos, que contribuyan a dinamizar la economía con respecto a los ingresos y gastos de las familias del país.

8.2 Impacto regional

- Ayudar a promover el crecimiento de las pequeñas empresas fabricantes de productos de ciclismo urbano en Bogotá, por medio de alianzas de promoción, venta y distribución de sus productos con alcance en todo el territorio nacional.

8.3 Impacto social

- Generación de empleos formales, que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de la población, otorgando adecuadas condiciones de trabajo y los respectivos beneficios de ley.

8.4 Impacto Ambiental

- Promoción del uso de la bicicleta no sólo como un elemento para la práctica de un deporte, sino también como medio alternativo de transporte en las ciudades y municipios del país, reduciendo el uso de vehículos automotores de combustión, que generan contaminación al aire y contaminación auditiva.
- Utilización de materiales biodegradables en todos los procesos realizados por la empresa, así como el reciclaje de los materiales provenientes de terceros.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Distrital de Bogotá. (2014). *Bogotá cómo vamos 2014*. Bogotá.
- Alibaba Inc. (05 de 06 de 2015). *Company overview: Hangzhou Kingbike Industrial Co.* Obtenido de http://kingbike.en.alibaba.com/company_profile.html
- América Economía. (2013). *E-Readiness en América Latina: Estudio sobre las condiciones para el e-commerce en la región*. Washington.
- Banco de la República de Colombia. (2014). *Sectores económicos en Colombia*. Bogotá.
- Banco de la República de Colombia. (2015). *Informe sobre inflación*. Bogotá.
- Banco Mundial. (2014). *El país en datos: Colombia*. Bogotá.
- Bell, D. (2006). *How the Offer of 'Free Shipping' Affects On-line Shopping*. Pensilvania: Wharton Business School.
- Bonet, A. (2014). *El Nuevo Consumidor Digital: El Cubo Noriso*. Madrid.
- Casares, J. (2001). *Introducción a las nuevas formas comerciales*. Valencia: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.
- Coldeportes. (2012). *Observatorio deportivo 2012*. Bogotá.
- Collins, J., & Porras, J. (2002). *Empresas que perduran*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Colombia Digital. (19 de 06 de 2014). *Avances del comercio electrónico en Colombia*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de <http://colombiadigital.net/opinion/columnistas/desde-afuera/item/7230-avances-del-comercio-electronico-en-colombia.html>
- ComScore. (2014). *El comercio electrónico en Colombia: Estudio para la CCCE*. Bogotá.
- Cuevas, C. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Pearson.
- DANE. (2012). *CIIU Rev. 4 AC*. Bogotá.
- DANE. (2012). *Gran encuesta Nacional sobre presupuesto familiar 2012*. Bogotá.
- DANE. (2014). *Encuesta Anual de comercio 2013*. Bogotá.
- DANE. (2015). *Indicadores de competitividad*. Bogotá.
- De la Torre, J. (10 de 09 de 2014). Proyección de ventas. (S. Garzón, Entrevistador)

- Departamento Nacional de Planeación. (2008). *Cadenas productivas para el desarrollo empresarial*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá.
- Digitas LBI. (2014). *Connected Commerce, Lead Retail Trends*. Washington.
- Eslava, J. d. (2009). *Pricing : nuevas estrategias de precios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Facebook Inc. (12 de 03 de 2015). *Haz publicidad en Facebook*. Obtenido de https://www.facebook.com/advertising?campaign_id=212610284488
- Forrester. (23 de 03 de 2015). *Forrester Research & Data*. Obtenido de http://blogs.forrester.com/diane_clarkson/10-04-06-do_your_customers_want_telephone_you_service
- Gomez, D. (21 de 03 de 2015). *Bien Pensado*. Obtenido de <http://bienpensado.com/6-beneficios-de-enviar-regularmente-un-boletin-electronico/>
- Google Inc. (12 de 03 de 2015). *Google Adwords*. Obtenido de <https://www.google.com/adwords/>
- Imaginamos. (9 de 04 de 2015). Proceso de diseño de una tienda virtual. (S. Garzón, Entrevistador)
- Infante, L. F. (2014). *Diagnóstico del comercio electrónico en Colombia*. Bogotá.
- Jaquotot, J. (14 de 02 de 2014). Situación del Comercio Electrónico en Colombia. (C. Digital, Entrevistador)
- Jimenez, A. M., Santamaría, R., & Gutierrez, J. (14 de 07 de 2015). Situación de la venta de productos de ciclismo urbano en Colombia. (S. A. Garzón, Entrevistador)
- Laudon, K., & Traver, C. (2009). *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Legis. (2014). *Guía Legis para la pequeña empresa*. Bogotá: Legis.
- Liberos, E., García, R., Rabadán, J., Merino, J., & Somalo, I. (2011). *El libro del comercio electrónico*. Madrid: ESIC.
- Mauleón, M. (2006). *Logística y Costos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Plan decenal de Fomento al deporte y la actividad física: Datos estadísticos*. Bogotá.

- Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación de Colombia. (15 de 01 de 2015). *Colombia es uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>
- Miquel, S., Parra, F., Christian, L., & Miquel, M. (2008). *Distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Montezuma, R. (2014). *Desarrollo sostenible e integral de movilidad. Miradas de Europa y América Latina*. Bogotá.
- PayU. (2015). *El comercio electrónico en América Latina: cifras y tendencias*. Ciudad de México.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Retention Science. (7 de Octubre de 2013). *Email Promotions and free shipping offer for online retailers*. Obtenido de Retention Science Blog: <http://www.retentionscience.com/new-research-uncovers-which-email-promotions-generate-the-most-revenue-for-online-retailers/>
- Robusté, F. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona: UPC.
- Ruiz, A., Muñoz, E., & Mesa, R. (2010). *Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite*. Medellín: Lecturas de Economía.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Cataluña: Editorial Pirámide.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Secretaría de Cultura Ciudadana de Medellín. (2011). *Manual del ciclista urbano*. Medellín.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2013). *Recreación, Deporte y Actividad Física*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2016*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. (2013). *Caracterización socioeconómica de Bogotá y la región V12*. Bogotá.
- Servientrega S.A. (2015). *Tarifas 2014 - 2015*. Bogotá.
- Shivar, N. (2014). *Profitable guide to free online shipping for ecommerce stores*. Atlanta.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *Estudios de mercado: Comercio Electrónico*. Bogotá.

- The Cocktail Analysis. (2013). *La compra online en Colombia: Un fenómeno en configuración*. Bogotá.
- Unión Ciclistica Internacional. (2010). *Reglamento del deporte ciclístico*. Berna.
- Universidad Americana de Washington, Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Promoción del uso de la bicicleta en Latinoamérica*. Washington.
- Velázquez, J. (12 de 01 de 2015). Funcionamiento general de una tienda de bicicletas. (S. Garzón, Entrevistador)
- Vidal, M. (5 de 09 de 2014). *Comercio electrónico en Colombia*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de <http://marcvidal.net/2014/09/comercio-electronico-en-colombia.html>
- We are social Singapore. (2014). *Digital in the Americas*. Singapore.