

Plan de Empresa

Presentado por:

Juan Felipe Perdomo Vidal

Nelson Felipe Medina Lalinde

Director:

Ana Lucía Alzate Alvarado

Trabajo de grado:

Mundo Ciclistas

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cali, Colombia

2020

TABLA DE CONTENIDO

• Resumen	8
1. Análisis del mercado	10
1.1 Análisis del sector	10
1.1.1 Sector Deportivo (Uso de Bicicletas)	10
1.1.2 Sector Tecnológico (Aplicaciones Móviles)	14
1.2 Clientes.....	15
1.3 Definición de producto y/o servicios.	17
1.3.1 Oportunidad del sector.....	17
1.3.2 Servicios de la plataforma	19
1.4 Análisis de los competidores.....	21
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	23
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	24
1.6.1 Estrategia de ventas	24
1.6.2 Estrategia de precios.....	26
1.6.3 Estrategia de promoción	27
1.6.4 Estrategia de distribución	28
1.6.5 Política de servicios	29
2. Análisis técnico.....	29
2.1 Análisis del producto.....	29

2.1.1	Puntos de control	1
2.1.2	Análisis de facilidades	3
2.1.3	Requerimientos del producto.....	3
2.1.3.1	Requerimientos funcionales.....	3
2.1.3.2	Requerimientos técnicos	4
2.1.4	Costos del producto	5
2.1.5	Implementación	6
2.2	Prototipo de aplicativo web y aplicación móvil	7
3.	Análisis administrativo	9
3.1	El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	9
3.2	Las estructuras y estilos de dirección.....	11
3.2.1	Organigrama	11
3.3	Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.	11
3.4	Organizaciones de apoyo	13
4.	Análisis legal, social y ambiental	15
4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual	15
4.2	Reglamentaciones, leyes y obligaciones	17
4.3	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades.....	17
4.3.1	Efectos sociales.....	17

4.3.2	Efectos Ambientales	18
5.	Análisis de valores personales	18
5.1	Éticos y Morales.....	18
5.2	De gusto personal y de carrera empresarial	19
6.	Análisis económico.....	20
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	20
6.2	Los ingresos, costos y gastos.....	20
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable	22
7.	Análisis financiero	23
7.1	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	23
7.1.1	Balance General.....	23
7.1.2	Estado de Resultados	24
7.1.3	Flujo de Caja.....	25
8.	Análisis de riesgos	1
8.1	Riesgos de mercado.....	1
8.2	Riesgos técnicos	1
8.3	Riesgos legales	1
8.4	Riesgos financieros	2
9.	Evaluación de Proyecto.	2
9.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.	2

10. Análisis de Sensibilidad.....	3
10.1 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	3
11. Conclusiones.....	4
12. Referencias	6
• Anexos	8
Anexo A. Preguntas realizadas a Entrevistados.....	8
Anexo B. Encuesta realizada a posibles usuarios (180 personas).....	9

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Índice global Ciudades de Bicicletas 2019.....	11
Ilustración 2 Principales importadores de bicicletas	12
Ilustración 3 Strava GPS.....	22
Ilustración 4 Las Bicicletas en Cifras	23
Ilustración 5 Nombre de la aplicación y eslogan.....	27
Ilustración 6 Mapa Mundo Ciclistas.....	1
Ilustración 7 Cronograma Mundo Ciclistas.....	7
Ilustración 8 Visualización app en dispositivos Apple y Android	7
Ilustración 9 MockUp App móvil.....	8
Ilustración 10 MockUp Aplicación web.....	9
Ilustración 11 Organigrama Mundo Ciclistas.....	11
Ilustración 12 Tipos de Sociedad más usados en Colombia.....	16

INDICÉ DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Practicabas ciclismo antes de la cuarentena obligatoria? / ¿Practicabas ciclismo durante la cuarentena obligatoria?.....	17
Gráfico 2 Servicios requeridos por los ciclistas	18
Gráfico 3 Uso de aplicaciones durante la práctica deportiva	19

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1 Inversión en publicidad primer año	28
Tabla 2 Equipos requeridos	3
Tabla 3 Costo de implementación de las herramientas tecnológicas	6
Tabla 4 Cargos y Descripciones	12
Tabla 5 Nomina y Prestaciones Mundo Ciclistas	13
Tabla 6 Perfil Técnico de mantenimiento y Contador.....	15
Tabla 7 Costos asociados a la Creación SAS	17
Tabla 8 Proyección de Clientes	20
Tabla 9 Proyección de Ventas Año 1 y 2	21
Tabla 10 Proyección de Ventas	21
Tabla 11 Proyección de Costos y Gastos.....	22
Tabla 12 Punto de equilibrio.....	23
Tabla 13 Balance general.....	24
Tabla 14 Estado de resultado.....	25
Tabla 15 Flujo de caja.....	26
Tabla 16 Evaluación del proyecto	3
Tabla 17 Evaluación del proyecto con escenarios simulados.....	4

- **Resumen**

Mundo Bici es una aplicación diseñada para dispositivos móviles, que permite un acompañamiento seguro y confiable para practicar ciclismo principalmente para las modalidades de ruta y montaña. Esta plataforma contará con servicios acorde a las necesidades de los clientes tales como asesoría, servicio técnico a domicilio, simulador mi primera bicicleta y un blog el cual permitirá almacenar todo tipo de información que sea relevante y de consulta para los usuarios. El lanzamiento será realizado en la ciudad de Cali, proyectando aperturas en las ciudades de Bogotá y Medellín.

Los usuarios podrán acceder a través de aplicaciones móviles las cuales estarán dispuestas en las tiendas de Android y Apple, adicionalmente a la plataforma web las cuales tendrán una estructura y diseño amigable, manteniendo una retroalimentación constante de los usuarios en cuanto navegación y adquisición de servicios.

Palabras Claves: Aplicaciones móviles, Comunidad de ciclistas, Plan de empresas, Ciclismo.

Summary

Mundo Bici is an application designed for mobile devices, which allows a safe and reliable accompaniment to practice cycling, mainly for road and mountain modalities. This platform will have services according to the needs of clients such as advice, home service, my first bike simulator and a blog which will allow users to store all kinds of information that is relevant and for consultation. The launch will be held in the city of Cali, projecting openings in the cities of Bogotá and Medellín.

Users will be able to access through mobile applications which will be available in the Android and Apple stores, in addition to the web platform which will have a friendly structure and design, maintaining constant feedback from users regarding navigation and acquisition of services.

Key Words: Mobile Apps, Cycling Community, Business Plan, Cycling

Síntesis del Plan

Mundo Ciclismo es una aplicación móvil y web que permitirá conectar a los usuarios del ciclismo de montaña y ruta con servicios y/o productos asociados a sus intereses, tal como lo hacen las herramientas bilaterales que ya están en el mercado como lo son Uber o Airbnb. En este caso la plataforma contará con servicios técnicos como mantenimiento a domicilio y asesorías, adicionalmente podrán encontrar sus productos y accesorios con los cuales puedan facilitar su practica y hacerla más segura. Esta plataforma y el sector en el cual se va a desempeñar tiene un alto apalancamiento gracias a las nuevas tendencias de consumo apalancadas por el Covid-19 y al crecimiento que está teniendo la venta de bicicletas durante el 2020; adicionalmente, todos los servicios que serán expuestos fueron identificados gracias a la investigación de mercado realizada por el equipo del proyecto.

La empresa será dirigida por Nelson Felipe Medina Lalinde quien cuenta con experiencia laboral superior a 8 años en empresas enfocadas a servicios, entendiendo las necesidades de los clientes e implementando servicios o modelos de negocio acorde a esas necesidades identificadas. La gerencia comercial estará a cargo de Juan Felipe Perdomo quien cuenta con más de 5 años de experiencia en mercadeo y ventas en empresas multilatinas, especialmente en el sector de consumo masivo. Esta gerencia se convierte en un eslabón importante para garantizar la oferta dentro de la plataforma.

La propuesta de valor estará enfocada en el servicio, garantizando cada uno de los momentos de verdad de los usuarios con la plataforma y una fuerza comercial con excelente relacionamiento que permita mantener los servicios activos y de buena calidad.

Para dar inicio con la empresa se requiere de la implementación de la herramienta tecnológica la cual estará soportada en las tiendas de Apple y Google. Adicionalmente se contará con una plataforma web la cual ayudará que usuarios que no quieran instalar la aplicación puedan acceder a los servicios. Para esto se requiere de una inversión inicial de \$50.000.000 que también incluirá 5 equipos con los cuales operará la empresa en modelo home office, los cuales serán solicitados a través de ángeles inversionistas o fondo emprender.

La iniciativa tiene como meta lograr 2.807 usuarios al cierre de su primer año en el mercado y cerca de 15.196 usuarios para su quinto año de operación, lo que garantizará utilidades netas de \$67.496.882 en el último año, con una TIR del 16,82% y un payback en el año 3.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

Durante el documento, se realizará énfasis en dos sectores en crecimiento actualmente, como lo son el sector deportivo (específicamente el uso de las bicicletas) y el sector tecnológico (especialmente el uso de las aplicaciones móviles). Con el fin de entender tanto el potencial como las oportunidades que se presentan para el desarrollo de la empresa.

1.1.1 Sector Deportivo (Uso de Bicicletas)

A nivel mundial, el uso de las bicicletas viene creciendo de manera constante, el liderazgo de los países europeos en cuanto al fomento de su uso tanto con objetivo de movilidad como deportivo viene influenciado principalmente por los Países Bajos. (Marciales, Periódico La República, 2019)

Por otra parte, como se observa en la ilustración 1, Latinoamérica viene creciendo y tiene grandes oportunidades para seguir desarrollando todo el ecosistema del ciclismo en aras de desarrollar este mercado aún más en cada una de las ciudades, lo que permite evidenciar un potencial de mercado, ya que existe una oportunidad de incremento en la penetración.

Ilustración 1 Índice global Ciudades de Bicicletas 2019

ÍNDICE GLOBAL DE CIUDADES DE BICICLETAS 2019

TOP 10 DE LAS CIUDADES LATINOAMERICANAS AMIGABLES PARA LA BICI

Ranking general	Ciudad	País	Puntaje total	% de uso de bici	Muertes por cada 100.000 ciclistas	Infraestructura Puntaje sobre 100
58	Santiago	Chile	30,35	3,3	2,51	34,34
76	Sao Paulo	Brasil	24,81	5,1	1,71	12,04
80	Cdmx	México	23,83	0,08	0,65	23,45
81	Bogotá	Colombia	23,62	4	3,21	17,3
82	Cali	Colombia	23,24	4,5	3,69	13,07
83	Buenos Aires	Argentina	22,47	1,2	0,83	16,94
89	Medellin	Colombia	18,85	0,5	3,99	9,27

TOP 10 DE LAS CIUDADES AMIGABLES PARA LA BICI EN EL MUNDO

	Ciudad	País	Puntaje total	% de uso de bici	Muertes por cada 100.000 ciclistas	Infraestructura Puntaje sobre 100
1	Utrecht	Países Bajos	77,84	51%	1,94	60,78
2	Munster	Alemania	65,93	39,1%	0,53	53,05
3	Amberes	Bélgica	60,51	28,9%	1,61	53,37
4	Copenhague	Dinamarca	60,46	29%	1,04	61,6
5	Ámsterdam	Países Bajos	60,24	32%	1,77	61,71
6	Malmo	Suecia	55,88	30%	0,37	52,4
7	Hangzhou	China	52,55	30%	1,71	35,06
8	Berna	Suiza	48,76	15%	0,69	65,46
9	Bremen	Alemania	46,7	21%	1,38	55,96
10	Hannover	Alemania	45,45	19%	2,99	51,51

Fuente: Global Bicycle Cities Index 2019 / Gráfico: LRVT

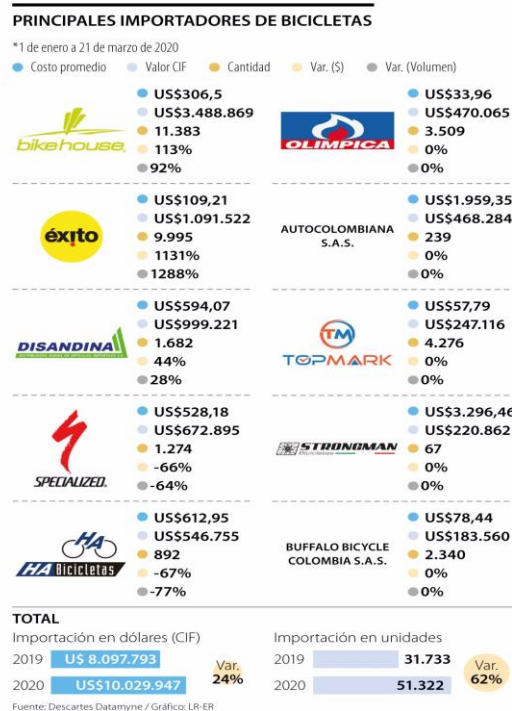
Fuente: (Marciales, Periódico La República, 2019)

Actualmente Colombia se destaca como uno de los países en Latinoamérica con mayor uso de la bicicleta, pero, sobre todo resalta porque es el único país que tiene dentro del ranking 3 ciudades, siendo Bogotá la primera en el puesto 81 con un puntaje total de 23.62, debido a la buena calificación que presenta en su infraestructura junto con un 4% de uso de las bicicletas, posteriormente viene Santiago de Cali en el puesto 82 con 4.5% de uso y por último Medellín en el puesto 89 con 0.5% de uso como lo muestra la ilustración 2.

Dentro de Colombia, se ha visto un crecimiento en unidades del 38.2% en 3 años, comprendidos entre el 2016 y 2019, donde se pasa de vender 440 mil unidades a 608 mil aproximadamente, las cuales más del 70% son importadas y el 30% restantes son ensambladas de manera nacional, sin embargo, sus componentes de igual manera son importados del extranjero, principalmente china, se calcula que aproximadamente el 97% del mercado es importado. (Marciales, Periódico La República, 2019)

Incluso como lo muestra un comparativo realizado por la república en la ilustración 2 el primer trimestre el 2020 tuvo un crecimiento con respecto al mismo periodo del año anterior del 62% en Colombia en el número de importaciones realizadas por los grandes distribuidores como lo son Bikehouse, El Éxito y Olímpica los cuales presentaron unos crecimientos interesantes, siendo El Éxito el que más apostó al sector.

Ilustración 2 Principales importadores de bicicletas



Fuente: (Becerra, 2020)

Lo anterior pudo estar apalancado o impulsado gracias a las medidas instauradas por el gobierno nacional para retirar el IVA de bicicletas con un valor comercial inferior a los \$1.7 millones (50 UVT) moneda corriente el cual fue aprobado en diciembre del 2019 y las que se encuentran por encima de este valor bajará su IVA del 19% al 5%.

Es importante también resaltar que no solo ha tenido un aumento en venta de unidades considerable por parte los grandes de la industria sino que también el usuario ha cambiado, por medio de una publicación realizada por el periódico de La República en el año 2019, resaltan el cambio en la distribución de género en cuanto al uso de la bicicleta, donde el 2010 el 97% de las personas que practican el deporte del ciclismo eran hombres y tan solo un 3% mujeres, pero en la actualidad cambio la tendencia y aunque la mayoría siguen siendo del género masculino con un 70% a nivel nacional, la incursión de las mujeres en el deporte tiene una pendiente valiosa que permite ampliar el espectro y la base de mercado.

Por otro lado, esta industria gracias a la cuarentena obligatoria ha tenido una aceleración del mercado, un incremento de los participantes y una migración hacia lo digital.

La aceleración del mercado está directamente relacionado a la cantidad de personas que hoy comenzaron a practicar este deporte gracias a la cuarentena obligatoria generando unos crecimientos en ventas a doble e inclusive a triple dígito en algunas de las cadenas más representativas de este sector, siendo no solo la venta de bicicletas para deporte, sino también las que son utilizadas para trabajar como es el caso de los domiciliarios o quienes utilizan este medio de transporte para llegar a sus puestos de trabajo, ya que este medio es considerado por muchos como de los más seguros o con menor riesgo de contagio del Covid-19. Como lo menciona la Organización Mundial de la Salud (OMS) en un comunicado: “Siempre que sea posible, considere andar en bicicleta o caminar: esto proporciona distancia física mientras ayuda a cumplir con el

requisito mínimo para la actividad física diaria, que puede ser más difícil debido al aumento del home office y el acceso limitado al deporte y otras actividades recreativas”. (Tiempo, 2020)

Cali que es una de las principales ciudades de Colombia, ha presentado, gracias a esta pandemia, un desabastecimiento de bicicletas de todo tipo (recreación, montaña y velocidad); Bogotá por otra parte ha tenido un incremento un poco más del 100% en sus ciclorrutas pasando de 35 kilómetros aproximadamente a 80 kilómetros a través de vías temporales, haciendo una apuesta a que este sea el medio de transporte de los bogotanos y apalancando esta gracias a una encuesta hecha por la Alcaldía de Bogotá en mayo del presente año la cual reveló que el 59 % de los encuestados estaban dispuestos a pasarse a la bicicleta como medio de transporte.

El Covid-19 fue un gran transformador digital en todos los sectores de la industria, y este sector no se quedó atrás; gracias a la cuarenta se presentaron muchos cambios en la práctica de este deporte dejando una parte de los usuarios en herramientas cien por ciento digitales para minimizar riesgos de contagio. Dentro de los espacios digitales se encuentran simuladores los cuales permiten practicarlo sin necesidad de salir de la casa, compartiendo o compitiendo con diferentes personas manteniendo este deporte vivo dentro de los que se apasionan por el ciclismo; por otra parte existe otro grupo de quienes practican este deporte outdoor los cuales procuran siempre estar conectados a través de su celular o wearables e inclusive mantener en línea con sus redes sociales, todo esto se ha venido apalancando de aplicaciones móviles las cuales les permite tener siempre a la mano sus rutas, sus indicadores deportivos (distancia, altura, velocidad, entre otras), recuerdos de cada ruta, entre otros aspectos que se vuelven importantes para los usuarios.

1.1.2 Sector Tecnológico (Aplicaciones Móviles)

Las aplicaciones móviles cada vez más acompañan a los usuarios en diferentes momentos de la vida, siendo el ámbito deportivo uno de ellos.

Dentro de este mundo las aplicaciones deportivas han apoyado y de cierta manera motivado a los deportistas a seguir con su práctica generando una competencia consigo mismo e inclusive ampliando su competencia con usuarios o personas que no conocen y que hacen parte de cada una de las plataformas gracias a la funcionalidad de compartir sus resultados con el ecosistema.

Uno de los grandes hitos que tuvo este mundo de aplicaciones móviles deportivas, lo cual genero un cambio importante, fue gracias a los avances tecnológicos en donde se comienza a producir wearables tales como smartwatch, bandas, entre otros, los cuales logran mejorar la efectividad de la medición del ejercicio realizado por el usuario, siendo estos cada vez más importantes en la práctica para medir el desempeño, razón por la cual estas aplicaciones tuvieron que migrar hacia estos dispositivos sin dejar de lado lo que comúnmente se tenía en el mercado.

Otro hito importante, podría ser la transformación digital que han tenido muchos servicios que se mueven alrededor de los deportes; ya no solo se encuentran aplicaciones para medir el desempeño si no también aplicaciones de tiendas deportivas, servicios de mantenimiento, entre otros servicios los cuales comienzan a complementar este ecosistema digital facilitándole la gestión a cualquier persona que quiera iniciar en cualquier deporte o a los que hoy ya practican.

1.2 Clientes

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por una encuesta realizada a 180 practicantes de este deporte, 20 entrevistas a deportistas, junto con 10 empresarios y distribuidores que participan del sector del ciclismo se logra identificar cuáles son las necesidades, retos y problemáticas para ingresar a competir en esta industria.

De acuerdo con los resultados de la encuesta 6 de cada 10 caleños practican ciclismo que puede ser hombre en un 67% y/o mujer en un 37% y que se encuentran en edades en su mayoría entre los 26 a 35 años, sus ingresos por lo general son mayores a los dos millones de pesos y llevan

practicándolo más de un año la gran mayoría, sin embargo, hay un 17% que todavía está empezando.

Es importante resaltar que no todos los ciclistas caleños practican este deporte de la misma manera, existen los que practican ciclismo de ruta con un 38%, seguido de ciclismo de montaña con el 24% y recreativo con el 18%, hay un 18% adicional que menciona practicar ciclismo de montaña y ruta al mismo tiempo y tan solo el 1% lo usa como movilidad, es decir que el principal motivador encontrado es la salud física o sentirse saludable seguido por un aprecio a este deporte (hobbies).

Las principales problemáticas a las que se enfrentan los ciclistas en Cali pueden segmentarse en dos momentos de verdad que son reconocidos por quienes practican el deporte y fueron identificados al momento de aplicar las entrevistas y reforzado por las encuestas.

La primera se da al momento de ingresar a este deporte, es decir cuando se adquiere la primera bicicleta; las principales problemáticas a las que se enfrenta una persona que quiere iniciar a practicar este deporte son la poca asesoría, es decir, no se tiene pleno conocimiento sobre qué comprar (ruta o montaña), dónde comprar, qué accesorios, qué marcas, y muchas preguntas más que son importantes al momento de tomar esa primera decisión. El segundo gran inconveniente se da en la práctica y la causa principal es la inseguridad en la ciudad, es decir, no solo la posibilidad de robo por el valor de las bicicletas tanto de montaña como de ruta, las cuales como vimos anteriormente son los estilos más practicados por los caleños, sino también por las pocas vías que se tienen para transitar sin ocupar la vía vehicular la cual se vuelve un riesgo para el deportista.

De acuerdo con las estadísticas recolectadas este es un deporte que en su mayoría se realiza de manera semanal (62% de los encuestados) y existe también una gran porción (35%) que lo practica diariamente. Su principal fuente de información para entender o estar enterado de este

deporte son amigos o conocidos (31%) seguido por internet (19%), tiendas especializadas (17%) y redes sociales (14%).

Son usuarios de aplicaciones móviles en un 69% y lo que más le gusta de ellas es poder seguir nuevas rutas, compartir sus resultados y estar monitoreando su desempeño, creando interés por desarrollar una comunidad ciclista. Dentro de los aspectos que no les gusta son que les cobren por usar la aplicación, que no tenga integración con sus wearables y no tener un feedback.

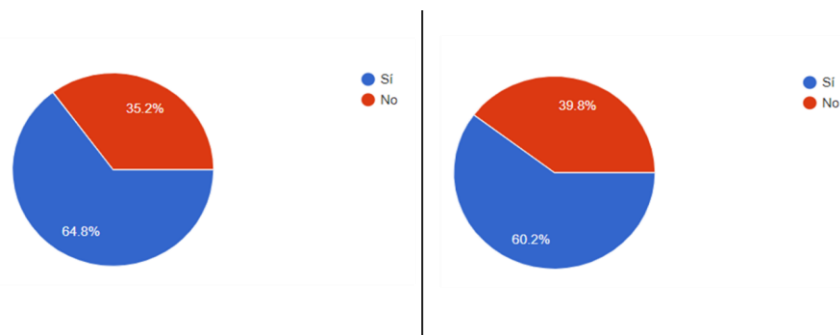
1.3 Definición de producto y/o servicios.

1.3.1 Oportunidad del sector

Por medio de la investigación realizada, utilizando herramientas de recolección de información como lo son las entrevistas y las encuestas, que se llevaron a cabo durante el periodo de recolección de datos, se evidencia una oportunidad que se presenta en el sector debido a la tendencia creciente presentada en el índice *1.1 Análisis del sector*.

Aunque en los últimos años se ha visto un incremento mayor al 30% en las unidades vendidas de bicicletas en el país, es claro que la penetración del mercado es aún baja, pero con una pendiente de crecimiento alta, permitiendo crear soluciones para las necesidades de los nuevos y antiguos usuarios del ciclismo.

Gráfico 1 ¿Practicabas ciclismo antes de la cuarentena obligatoria? / ¿Practicas ciclismo durante la cuarentena obligatoria?

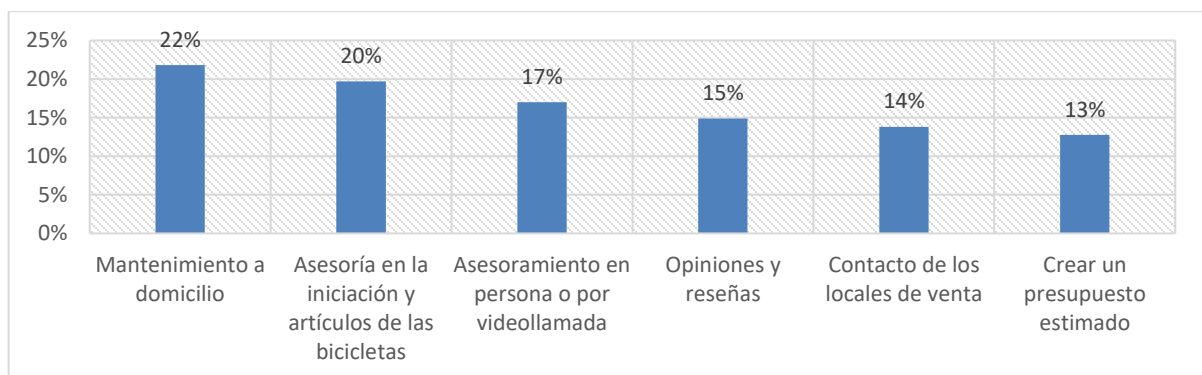


Fuente: Investigación propia

Uno de los puntos clave que se encontró a través de la información recolectada, es el poco impacto que generó la pandemia en el sector del ciclismo en cuanto al número de usuarios perdidos. Como se puede observar en el gráfico 6, el porcentaje de personas que pararon su práctica de ciclismo durante la cuarentena obligatoria corresponde a un 4.6%, considerando relativamente bajo, tomando como referencia el efecto que ha tenido la pandemia en otros deportes, donde por restricciones desde las entidades estatales se ha generado una desaceleración, llevando a frenar su práctica a cero.

De acuerdo al crecimiento que ha venido teniendo esta industria lo cual genera que haya una demanda esperada a largo plazo y posibilidad de que varios competidores tengan una porción del mercado y gracias al entendimiento del cliente en el índice *1.2 Clientes* hace que la propuesta de valor de la empresa se enfoque en la consolidación de una comunidad de ciclistas de cualquier tipo y que la compañía se caracterice por la cercanía y relevancia en las personas que practican este deporte, lográndose a través del buen asesoramiento en los momentos de verdad más críticos en la práctica, como lo son la compra de la primera bicicleta y en el acompañamiento en cada una de las rutas que tomen, desde la sugerencia de rutas o acompañamientos a las mismas, atención en horas de mayor demanda (diurna y nocturna) y mantenimiento (ver gráfico 2, resultado de las encuestas).

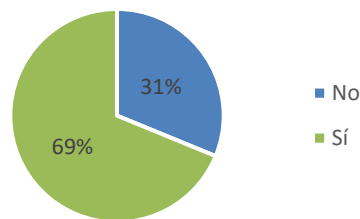
Gráfico 2 Servicios requeridos por los ciclistas



Fuente: Investigación propia

Partiendo de una de las preguntas realizadas tanto en las entrevistas como en las encuestas, permite corroborar la aceptación de las aplicaciones móviles en el sector del ciclismo (ver gráfico 7) donde el 69% de las personas que practican este deporte las utilizan; convirtiéndose en el canal que será utilizado por la empresa como medio por el cual se presentarán las propuestas de valor y los diferentes servicios que están acorde a las necesidades y/o problemas identificados.

Gráfico 3 Uso de aplicaciones durante la práctica deportiva



Fuente: Investigación propia

1.3.2 Servicios de la plataforma

De acuerdo con la investigación y teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios de este deporte y haciendo un contraste con las aplicaciones que se encuentran disponibles en el mercado, los servicios con los que contará la plataforma son los siguientes de acuerdo con el orden de importancia identificado en el análisis de clientes:

- Servicio técnico a domicilio: Este servicio les dará la facilidad a los usuarios de poder agendar de manera virtual un mantenimiento en casa de sus bicicletas con técnicos especializados, pudiendo seleccionar su técnico de acuerdo con la calificación dada por usuarios, perfil técnico y certificaciones obtenidas por los aliados de las diferentes marcas, tendrá especificidad en el tipo de bicicleta ya sea de montaña o ruta y adicionalmente podrá escoger entre el mantenimiento completo (desarme total de la

bicicleta, lavado, engrase, sincronización de cambios y revisión de frenos) o el alistamiento (mantenimiento sencillo para preparar la bicicleta antes de una ruta exigente).

- Asesoría: La plataforma contará con un pool de asesores los cuales tendrán la capacidad de resolver inquietudes técnicas, tipos de accesorios, marcas y sus características, mantenimientos, entre otros aspectos que el usuario requiera a través de canales como Contac center o videollamada, que genere un acercamiento personalizado a las necesidades que presente el usuario, logrando que se satisfagan de manera eficiente.
- Simulador mi primera bicicleta: Este servicio constará de una plantilla la cual ayudará a los usuarios que están iniciando en el deporte a poder estimar el presupuesto requerido para iniciar, incluyendo accesorios lo cual hagan de la práctica de este deporte una práctica responsable. También podrá ser utilizada como herramienta por parte de los usuarios ya más experimentados para simular su bicicleta soñada. Adicionalmente contara con la posibilidad de ver la oferta de bicicletas presente en las marcas líderes con sus precios e información de contacto, dando un punto inicial de referencia.
- Blog: Este servicio permitirá un espacio para leer reseñas, opiniones y tips que puedan mejorar las experiencias en del mundo del ciclismo, permitirá conocer rutas, consejos prácticos de seguridad e incluso de soluciones mecánicas ante un acontecimiento durante las salidas, adicionalmente generará la interacción con los usuarios que quieran dar sus referencias de artículos o tipos de bicicletas.

Estos servicios estarán a disposición de los usuarios a través de aplicaciones móviles tipo híbrida y plataforma web, esta última con el fin de cubrir la mayor cantidad de usuarios que por motivos de falta de espacio en sus dispositivos móviles puedan no llegar a los servicios que se tienen expuestos.

1.4 Análisis de los competidores

Dentro de los competidores que tendría la empresa en los diferentes frentes serían:

A. Mantenimiento y Asesoría:

Dentro de las herramientas que tienen los ciclistas para el mantenimiento y/o asesoramiento se encuentra colombiaenbicileta.com donde puedes encontrar eventos de travesías o rutas a realizar, cursos de mecánica, mantenimiento y revisión a domicilio y un club denominado VIC (Very Important Cyclist). Este último consta de una membresía por un valor de \$100.000 al año la cual tienen como beneficios 25 salidas al año, descuentos en marcas, regalos, cursos de MTB y en travesías internacionales. Esta membresía incluye una tarjeta física con la cual se identifican para poder obtener todos los beneficios anteriormente descritos.

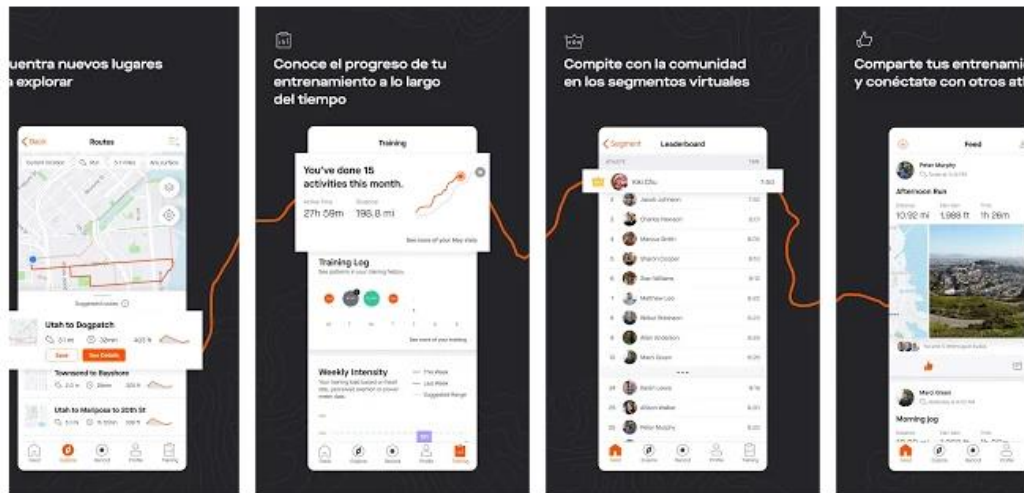
B. Comunidad de Ciclistas:

Hoy la aplicación más conocida como la red social deportiva y la más usada se llama Strava, la cual en sus inicios arranca como una plataforma gratuita basando su modelo de negocio en la publicidad, sin embargo, ha venido evolucionando y renovando su modelo de negocio en aras de seguir creciendo dentro del ecosistema. Los servicios con los que cuenta la aplicación son:

- Ubicación precisa por GPS
- Monitorización de actividad como ritmo de grabación cardíaca, velocidad bicicleta, cadencia bicicleta, entre otros.
- Compíte contra tus sesiones de ejercicio anteriores a lo largo de una ruta.
- Diseño de tus propios planes de formación y revisa tu mejora sobre las mismas rutas.

- Entrenamiento social en donde se puede seguir a amigos o atletas para interactuar y motivarse entre ellos.
- Creación de grupos deportivos si este deporte es practicado en conjunto
- Compite contra otros usuarios de la plataforma.

Ilustración 3 Strava GPS



Fuente: (Strava, 2020)

Dentro del cambio que ha venido experimentando Strava como red social es comenzar a cobrar todas aquellas funcionalidades más usadas por los usuarios actuales en aras de comenzar a monetizar esta plataforma, haciendo mejoras sustanciales sobre los servicios gracias a los datos recogidos durante todo el tiempo que ha estado en operación, limitando el acceso a estos servicios a todos aquellos que no paguen por las suscripciones, pero dejándolos disfrutar parcialmente de las funcionalidades. El proceso de comercialización de estas aplicaciones se lleva a cabo gracias al voz a voz que se da gracias a la sugerencia de las personas que practican este deporte. Dentro de la oferta que presenta el mercado también se encuentra otra aplicación móvil como MapMyRide, la cual cuenta con servicios similares a Strava, donde se puede monitorear por medio del GPS presente en el dispositivo móvil, la ruta que se está realizando, adicionalmente se pueden programar

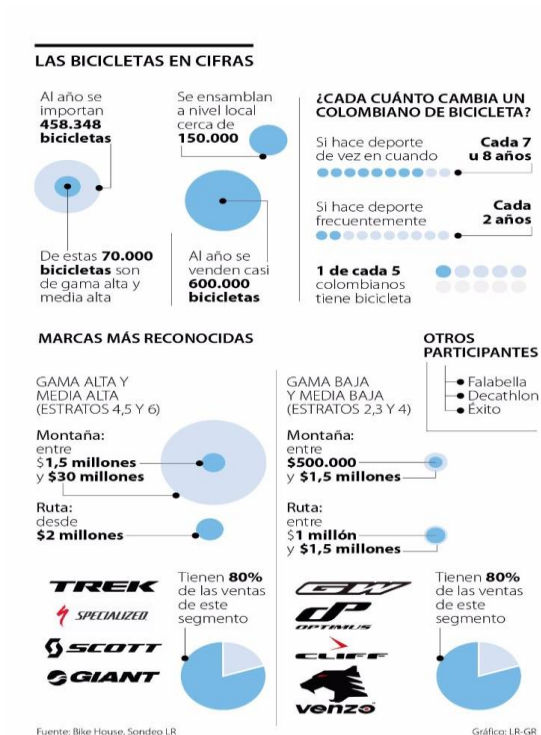
opciones de entrenamiento específicas, monitorear las calorías, entre otras, sin embargo no ha logrado posicionarse como una red social a diferencia de Strava. (Martin, 2015)

La oportunidad presente en el mercado junto con los servicios que serán ofrecidos por Mundo Ciclistas nos permitirá integrar los diferentes frentes descritos anteriormente en una sola plataforma móvil, evitando tener que tener diferentes fuentes de información y prestación de servicios.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

Para entender el tamaño de mercado, es imprescindible remontarse al análisis del sector deportivo en cuanto a las ventas de bicicletas, donde observamos una venta de 600.000 unidades al año, con subsegmentos marcados por la diferencia en precio e información de recambio presente en la Ilustración 5.

Ilustración 4 Las Bicicletas en Cifras



Fuente: (Marciales, Periódico La República, 2019)

Partiendo de la investigación publicada por el periódico La República (ver Ilustración 1) podemos hacer extensivo el hallazgo que en Cali el 4.5% de la población hace uso de la bicicleta, adicionalmente teniendo en cuenta la información publicada por el periódico El País donde Juan Daniel Oviedo, director del DANE da a conocer la población de la ciudad de Cali con 2.227.642 habitantes para octubre del 2019, se calcula un mercado en el área metropolitana de aproximadamente 100.244 usuarios de bicicletas, equivalente al 16% de las unidades totales vendidas en Colombia, convirtiéndose en plaza principal para el negocio, donde aproximadamente el 20% pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas junto con los resultados de afinidad que presentaron los posibles usuarios a hacer uso de aplicaciones móviles en la práctica del ciclismo, el 8% de usuarios responde que entrará en la aplicación móvil y la plataforma web y que el 45% de los usuarios que entraran a la plataforma harán uso de alguno de los servicios y/o productos pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 supliendo las necesidades evidenciadas en el literal **1.3.1 Oportunidades del sector**, Gráfico 8 por medio de nuestros servicios principalmente en los segmentos de gama media y alta, los cuales cuentan con las herramientas tecnológicas para hacer uso de los productos y servicios, estas cifras serán planteadas como parte del modelo financiero para definir los ingresos de la empresa y como objetivo piso del área comercial.

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

1.6.1 Estrategia de ventas

La aplicación será lanzada principalmente en la ciudad de Cali, con un evento de ciclismo con competencia por equipos en modalidades de ruta y montaña en donde se capturarán principalmente datos de contacto, se mostrará los servicios y beneficios de la plataforma tanto web como móvil y se realizará la socialización de la imagen corporativo a los distintos grupos de interés (ciclistas,

proveedores, tiendas de ciclismo, entre otros). Esta convocatoria será realizada de manera masiva a través de canales digitales con un presupuesto de \$1.000.000 para el lanzamiento con el evento y se mantendrán campañas mensuales para ventas por \$250.000 en redes sociales con pauta paga y Google adwords.

El proceso que se le entregará a la fuerza comercial B2C sobre la aplicación inicia con la capacitación sobre el uso de la plataforma la cual está basada bajo una propuesta de valor clara, la cual es servicio. Los KPI's de la fuerza de ventas B2C serán cumplimiento de presupuesto en ventas, nuevos clientes y satisfacción de clientes.

Para el evento de lanzamiento y para el inicio del relacionamiento con los aliados, los cuales comenzarán a recibir lead de clientes potenciales, se dispondrá de una fuerza comercial (Gerente Comercial) específicamente para mantener estas alianzas y rentabilizarlas constantemente teniendo como indicador principal cumplimiento de presupuesto en ventas por comisión de aliados. Adicionalmente este segmento de fuerza comercial estará encargado de la venta de pauta dentro de la plataforma incluyendo dentro de su presupuesto de venta este ingreso.

Los ingresos de la compañía estarán soportados por tres tipos, la principal fuente estará directamente relacionada a los mantenimientos especializados a domicilio y asesorías, la cual se encontró un gran potencial en la investigación realizada en campo, ya que hoy en día no se está supliendo esta necesidad de los usuarios, la segunda fuente serán los acompañamientos realizados por el pool de asesores a la hora de recomendar productos, artículos y servicios donde por medio de las negociaciones que se realicen con los aliados estratégicos, se cobra un porcentaje por las ventas que se logran capitalizar bajo la influencia directa de los asesores, la tercer fuente de ingreso estará relacionada al contenido de información, reseñas, tips y visitas en las redes sociales de la compañía y que estén asociadas a marcas de terceros (pautas publicitarias dentro de la plataforma).

La empresa iniciará en la ciudad de Cali, teniendo una proyección de crecimiento en los primeros tres años en las Medellín y Bogotá.

1.6.2 Estrategia de precios

Las descargas en las tiendas Apple Store y Play Store serán gratuitas y será cobrado al cliente por servicio adquirido o por la comisión generado por el aliado y/o la publicidad generada en el portal.

El recaudo para obtener un servicio por parte de Mundo Ciclistas será realizado a través de la plataforma PayU la cual tiene un costo del 2,79% sobre el valor de la transacción más un fijo de \$800 por cada operación del usuario (el cual está incluido en la tarifa de los servicios), con un plan de 3 retiros gratuitos a cuenta bancaria y con un valor de adicional a partir del cuarto retiro por \$6.500 más IVA. El valor asociado a los servicios prestados por Mundo Ciclistas será detallado en el análisis económico.

Por otro lado, para la comisión será realizada bajo conciliaciones mensuales con ventas del mes vencido con factura a la empresa y la venta de pauta se realizará con factura a la empresa antes de la publicación de la pauta en la plataforma.

De igual manera como estrategia de precio se contempla la contratación del personal de mantenimiento y asesoría bajo un modelo de plataforma bilateral en donde no se contratarán directamente por mundo bici, si no que podrán utilizar este medio como canal para ofrecer sus servicios y mundo bici cobrara una comisión igual para todos por la intermediación entre la oferta y la demanda generando que los precios se mantengan competitivos y el usuario final no se vea impactado. De esta manera también operará la tienda donde se separará un stock el cual será controlado por mundo bici sin generar inventario y el cual actuará como comercializador bajo comisión de venta.

1.6.3 Estrategia de promoción

Ilustración 5 Nombre de la aplicación y eslogan



Fuente: Diseño propio

Dentro de las estrategias de mercado que se tendrán tanto para lanzamiento como para mantenimiento constante de la comunidad son:

- Publicidad por canales digitales en redes propias y de los aliados, donde por medio de redes sociales se buscará llegar al público objetivo, teniendo como base las plataformas de Facebook, Instagram, Youtube, y plataforma web propia. Adicionalmente se incentivará el uso de la aplicación, por medio de la recomendación de otros usuarios, donde al registrarse si viene referido de alguien que hace uso de los servicios de la aplicación, podrá obtener beneficios como descuentos, recomendaciones, productos o servicios de manera gratuita por tiempo limitado.
- Pruebas de servicios gratis de los servicios básicos durante el lanzamiento tanto de la aplicación móvil como de la plataforma, con el fin de obtener la mayor cantidad de usuarios en los primeros 3 meses.
- Uso de influenciadores del ciclismo que permitan generar contenido partiendo de sus experiencias, opiniones y reseñas sobre diferentes aspectos del ciclismo, ya sea artículos, rutas, tips de seguridad, etc.
- Comunicación constante a través de bases segmentadas (tips, descuentos, contenido, entre otros) haciendo análisis de los datos recolectados por medio de la aplicación

móvil y plataforma web, teniendo en cuenta las preferencias de búsqueda del usuario dentro de los servicios establecidos.

- Ganchos publicitarios para atracción de clientes a través de los aliados, generando tráfico tanto para la aplicación como las marcas asociadas. Adicionalmente participación en competencias con presencia de marca y descuentos por estar en la plataforma.

En cuanto al mantenimiento de clientes, los usuarios a medida que más hagan uso de la aplicación podrán reclamar servicios gratuitos después de 10 servicios adquiridos, por otra parte, se realizará seguimiento y se les comunicará las promociones que podrían llegar a ser las más interesantes basado en sus preferencias y participación en los servicios de la aplicación.

Para inversión durante el primer año se tienen proyectado los siguientes gastos en publicidad:

Tabla 1 Inversión en publicidad primer año

Tipo de Publicidad	Valor
Redes Sociales	\$ 4.000.000
Influenciadores	\$ 3.000.000
Material POP	\$ 1.500.000
Mailing y SMS	\$ 2.500.000
Total	\$ 11.000.000

Fuente: Investigación propia

1.6.4 Estrategia de distribución

Las estrategias de distribución que serán utilizadas por la empresa son digitales, es decir, descarga de la aplicación a través de la Apple Store y la Play Store la cual será impulsada por los diferentes momentos de verdad que tendrá el usuario con la empresa tales como eventos y asesorías que se tengan por parte de los colaboradores e invitación constante a través de redes sociales como principal canal de comunicación con los usuarios con invitación directa a nuestro portal o a la descarga de la aplicación móvil.

1.6.5 Política de servicios

El servicio para esta empresa se convierte en la propuesta de valor razón por la cual cada servicio prestado por política debe ser medida su satisfacción, se dispondrán diferentes canales para la atención de PQRS¹ con una definición de ANS² de 2 a 24 horas de respuesta al cliente dependiendo de su complejidad. Las vías de comunicación serán a través de la aplicación o con números de contacto que igualmente se encontrarán en la App móvil. Los términos de garantía por las piezas serán directamente con la marca o tienda oficial.

2. Análisis técnico

2.1 Análisis del producto

De acuerdo con la definición de los procesos para la operación de la plataforma teniendo en cuenta la interacción que tendrán los usuarios con la misma se plantea como flujograma en la ilustración 6. Donde el proceso inicia con la descarga de la aplicación móvil o el ingreso a la plataforma web por parte del usuario donde se empieza a identificar y recopilar información para comenzar a construir la base de datos que posteriormente será monetizada a través de terceros. Posterior a este registro el usuario comenzará a recibir información a través SMS o Mailyng sobre los distintos servicios que podrá encontrar en la plataforma y adicionalmente podrá navegar de manera autónoma por los diferentes servicios expuestos como los son el mantenimiento a domicilio, asesoría, simulador de presupuesto y el blog el cual tendrá información relevante del mundo del ciclismo como tips, accesorios, asesorías, rutas, entre otras.

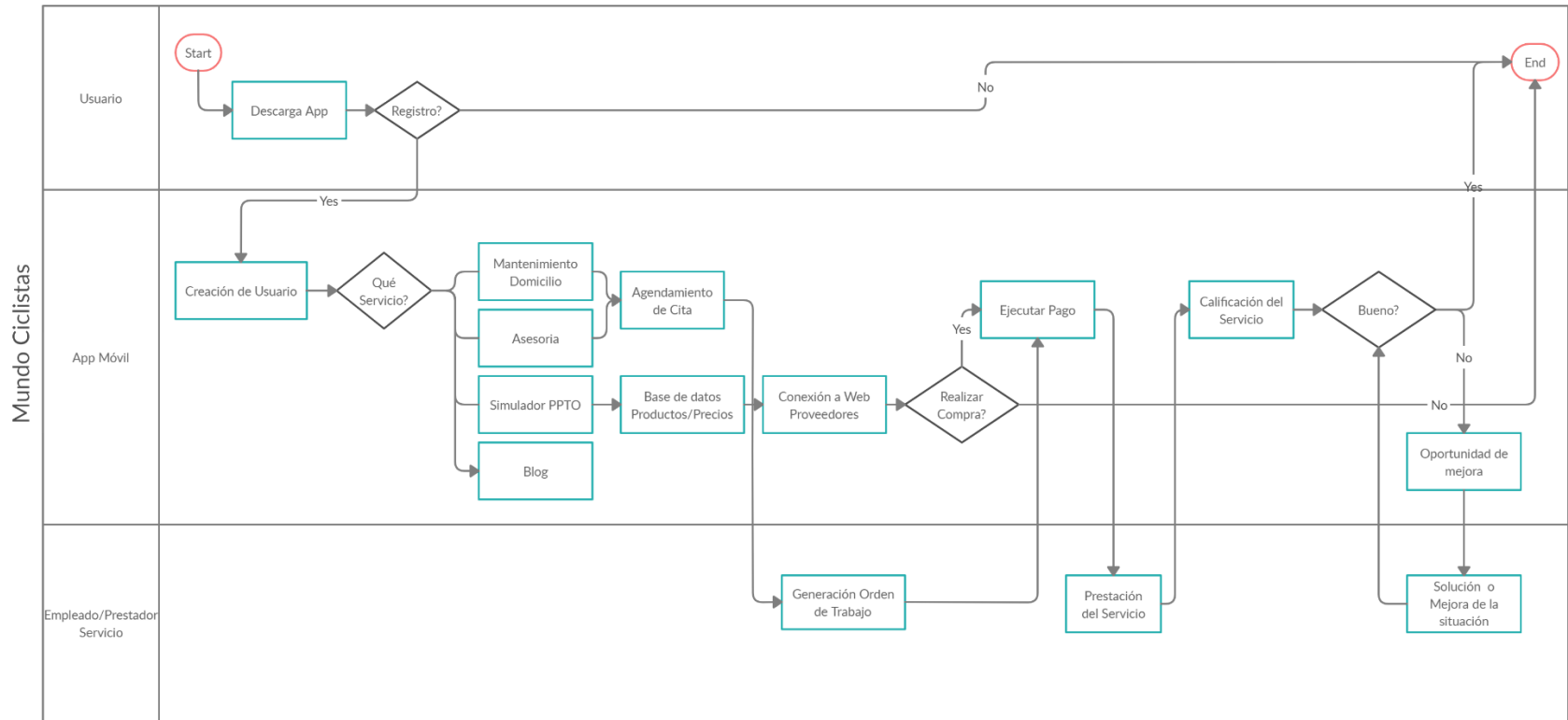
Para los servicios de mantenimiento a domicilio y asesoría será importante trasladar el servicio de la plataforma al pool de contacto con el cual se continuará el servicio hasta finalizar la prestación del servicio adquirido por parte del usuario, previo a esto el solicitante deberá realizar el pago a

¹ Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias

² Acuerdo Nivel de servicio

través de la pasarela de pagos PayU escogida para el recaudo. Cuando el servicio sea prestado por parte de la empresa será lanzada una encuesta de satisfacción a cada uno de los clientes para validar la prestación del servicio.

Ilustración 6 Mapa Mundo Ciclistas



Fuente: Investigación propia

2.1.1 Puntos de control

Como parte de los sistemas de control a implementar por parte de la empresa y en aras de mantener la propuesta de valor y los ingresos tenemos los siguientes:

- **Aseguramiento de calidad de los asesores y técnicos:** Con el fin de garantizar el servicio, previo a la contratación y vinculación de terceros para la prestación de los servicios expuestos en las plataformas serán evaluados para garantizar su conocimiento técnico y su nivel de servicio. Adicionalmente serán capacitados por la empresa para mejorar y mantener un servicio de alta calidad de acuerdo con la propuesta de valor. Cada proveedor incluido en la plataforma deberá firmar un contrato donde se estipule los servicios que serán contratados y la comisión pactada entre el proveedor y mundo bici por cada servicio prestado cuyo concepto será el uso de la plataforma para la exposición de los servicios, mercadeo y generación de tráfico dentro de la plataforma.
- **Prestación del servicio:** Cada servicio prestado tendrá una evaluación previa hecha internamente para monitorear los ANS de servicio y posterior será validado por una encuesta de satisfacción y NPS con el fin de garantizar cada uno de los momentos de verdad que se tengan con los clientes con el fin de retroalimentar a los asesores y los técnicos manteniendo una calificación del 95% de satisfacción por centro prestador. En dado caso que se presenten calificaciones por debajo de esta meta trazada y durante 3 servicios consecutivos será retirado el aliado y reemplazada por alguien que se encuentre en la lista de espera de asesores y técnicos identificados por la compañía.
- **Recaudo y conciliación con terceros:** Todos los recaudos serán realizados por la empresa, garantizando el ingreso y pagando a los proveedores y/o aliados a través de

conciliaciones a nivel de los acuerdos pactados previos a la prestación de servicios de manera mensual.

- **Pautas publicitarias pagas:** Toda negociación de pauta contará con un contrato en el cual se especifique el tiempo de exposición y los canales digitales en los cuales estará y el cual será controlada directamente por la plataforma de ser el canal de exposición. Las piezas y sus adaptaciones para cada canal serán entregadas por el aliado, el cual se guiará con el manual de marca definido por la compañía.
- **Negociación de stock por marca:** Para garantizar la venta de los productos a través del portal se requiere de negociación con las tiendas deportivas donde se separe un stock por parte de Mundo Bici el cual funcionará como comercializador sin generar inventario para la empresa, en aras de garantizar la entrega del producto al cliente el cual será asumido por la tienda de la cual fue comercializado, garantizando por parte de mundo bici la satisfacción del servicio adquirido a través de la encuesta y control con el proveedor. Para este control es importante identificar un interlocutor por cada una de las partes para garantizar la comunicación. Las negociaciones a realizar con estos proveedores tendrán como objetivo lograr una comisión de intermediación para Mundo Bici por cada artículo vendido.
- **Control de contenido relevante y rutas:** En aras de monitorear el contenido expuesto y que sea de interés se estará analizando constantemente el analytics del contenido y los clicks to action como por ejemplo Bitly, que se dispongan en las diferentes comunicaciones a través del asesor de marketing tercerizado. Adicionalmente se calificarán a través de encuestas por parte de los usuarios cada uno de los eventos y

rutas que se generan con el fin de definir cuáles son las mejores rutas por tipo de usuario y descartar las que no cumplieron lo mínimo requerido por los ciclistas.

2.1.2 Análisis de facilidades

Mundo Bici no contará con un espacio físico para llevar a cabo su operación, el gerente general, gerente comercial y asesores trabajarán en modalidad de home office, razón por la cual se dotarán con computadores portátiles a todos los colaboradores, incluyendo licencia de Office.

Tabla 2 Equipos requeridos

Concepto	Valor con IVA	Unidades
Portátil Asus X412 – Athlon – 4GB – 128 GB SSD – 14’’	\$1.799.900	5
Licencia Microsoft office 365 – 5 Dispositivos	\$99.000	1

Fuente: Investigación propia

2.1.3 Requerimientos del producto

Como posibles aliados tecnológicos se tiene a la empresa Shift Active con más de 10 años especializada en ser influenciadores y creadores de tendencia digitales con experiencia en desarrollo de aplicaciones móviles, utilizando la tecnología como plataforma para transformar e innovar en la industria creativa. El rol que tendrá este proveedor será la de desarrollar la herramienta con las especificaciones tanto funcionales como técnicas que serán descritas a continuación como también los soportes nivel 2 y 3 garantizando la continuidad del negocio y requerimientos que involucren mejoras incrementales.

2.1.3.1 Requerimientos funcionales

Dentro de los requerimientos funcionales de la plataforma se encuentran los siguientes:

- Soporte y mantenimiento 24/7. prestado por Shift Active
- Aplicación web y aplicación móvil para dispositivos IOS y Android.
- Creación de cuenta personal para registro del usuario a través de correo electrónico, cuenta Google o Facebook.

- Log de trazabilidad de aceptación de términos y condiciones y ley de protección de datos personales.
- Recuperar contraseña.
- Editar perfilar.
- Anuncios y publicidad geolocalizadas.
- Presentación de publicidad en plataforma web y app móvil.
- Enviar notificaciones push.
- Administración de publicidad.
- Carrito de compra con previsualización de productos y filtro por sección, los más comprados, entre otros, con la posibilidad de incluir descuentos.
- Control de inventario
- Retiro de productos cuando sea agotada su existencia después de 2 días.
- Blog de contenido.
- Acceso a la aplicación de teléfono del celular.
- Acceso a aplicación de la cámara.
- Acceso de GPS del celular.
- Se requieren encuestas automáticas al momento de adquirir un servicio y/o producto.

2.1.3.2 Requerimientos técnicos

Dentro de los requerimientos funcionales de la plataforma se encuentran los siguientes:

- Aplicación web y aplicación móvil para dispositivos IOS y Android.
- Aplicación web debe ser responsiva en cualquier tipo de dispositivo.
- Plataforma de administración para el contenido de las aplicaciones.
- Integración con plataforma web de administración.

- Integración con pasarela de pagos PayU.
- Certificado SSL para la aplicación web de usuario final.
- Certificaciones en prácticas de desarrollo seguro y/o ISO27001.
- QA para pruebas técnicas.

Mundo Ciclistas no contara con un espacio físico inicialmente, adoptando las medidas de bioseguridad y trabajo virtual que se plantean a nivel mundial en la actualidad, los únicos requerimientos físicos serán 4 computadores, donde se destinaran al gerente general, gerente comercial y los dos asesores. Adicionalmente se contará con auxilio de internet solventando las necesidades de conexión por parte de los trabajadores, junto con un plan de telefonía móvil ilimitado para los asesores con un costo aproximado en el mercado de 75 mil mensual. Todos los costos asociados serán detallados en el análisis económico, para determinar la viabilidad del proyecto.

2.1.4 Costos del producto

El presupuesto estimado de acuerdo con los requerimientos descritos anteriormente sería de \$33.830.000 millones, se estima realizar el proyecto bajo metodologías ágiles teniendo en el primer entregable un producto mínimo viable que comience a generar tráfico y en el segundo sprint se empiece a generar venta, de ahí en adelante se plantean mejoras incrementales aprendiendo en cada sprint.

Tabla 3 Costo de implementación de las herramientas tecnológicas

Cifras (\$000)

Detalle Inversión	Vigencia 1 Total
Desarrollo Web (Hosting, Base de datos, Diseño)	10.000
Desarrollo app móvil híbrida	10.000
Costo de publicación (Android y Apple)	442
Salarios personal soporte (arquitecto + calidad)	11.605
Servidor + Administración (Azure o Amazon)	1.783
Total	33.830

Fuente: Investigación propia

La forma de pago se estima realizarse por entregable a satisfacción.

2.1.5 Implementación

Se estima un tamaño de sprint de 1 mes con un alcance definido por el producto owner en cada uno de los entregables de cierre.

Dentro de las fases contempladas para el desarrollo del proyecto tecnológico se tienen:

1. Diseño: En esta fase se deben detallar las historias de usuario de cada uno de los requerimientos para poder definir los sprint que serán desarrollados en la etapa de implementación teniendo como objetivo salir a producción en el primer sprint con un producto mínimo viable para comenzar a tener interacción con usuarios y en el segundo sprint tener un primer producto comercializado.
2. Implementación: Definición del equipo de desarrollo, producto owner, scrum master y las épicas para la delimitación del alcance por sprint.
3. Salida a producción: Entrega al equipo de implementación para salidas controladas con KPI's de negocio definidos para determinar efectividad y retroalimentar en las retrospectivas del equipo.
4. Retrospectiva: Retroalimentación de los resultados de las pruebas de campo para manejo de los evolutivos en cada uno de los sprint.

Ilustración 7 Cronograma Mundo Ciclistas

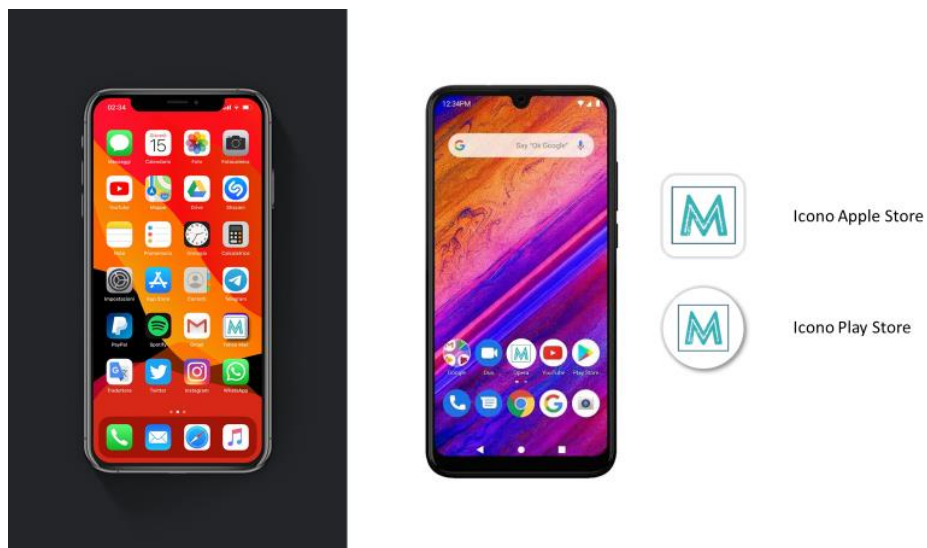
Fases	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Diseño	█	█														
Desarrollo		█	█	█												
Producto Mínimo Viable				█	█	█	█									
Pruebas de Funcionamiento					█	█	█	█								
Ajustes de desarrollo						█	█	█								
Producto Comercializable									█	█	█	█				
Mercadeo									█	█	█	█				
Lanzamiento													█	█	█	█

Fuente: Diseño propio

2.2 Prototipo de aplicativo web y aplicación móvil

La herramienta contará con presencia en las dos tiendas de mayor uso las cuales son la Apple Store y Play Store tal como se muestra en la siguiente ilustración.

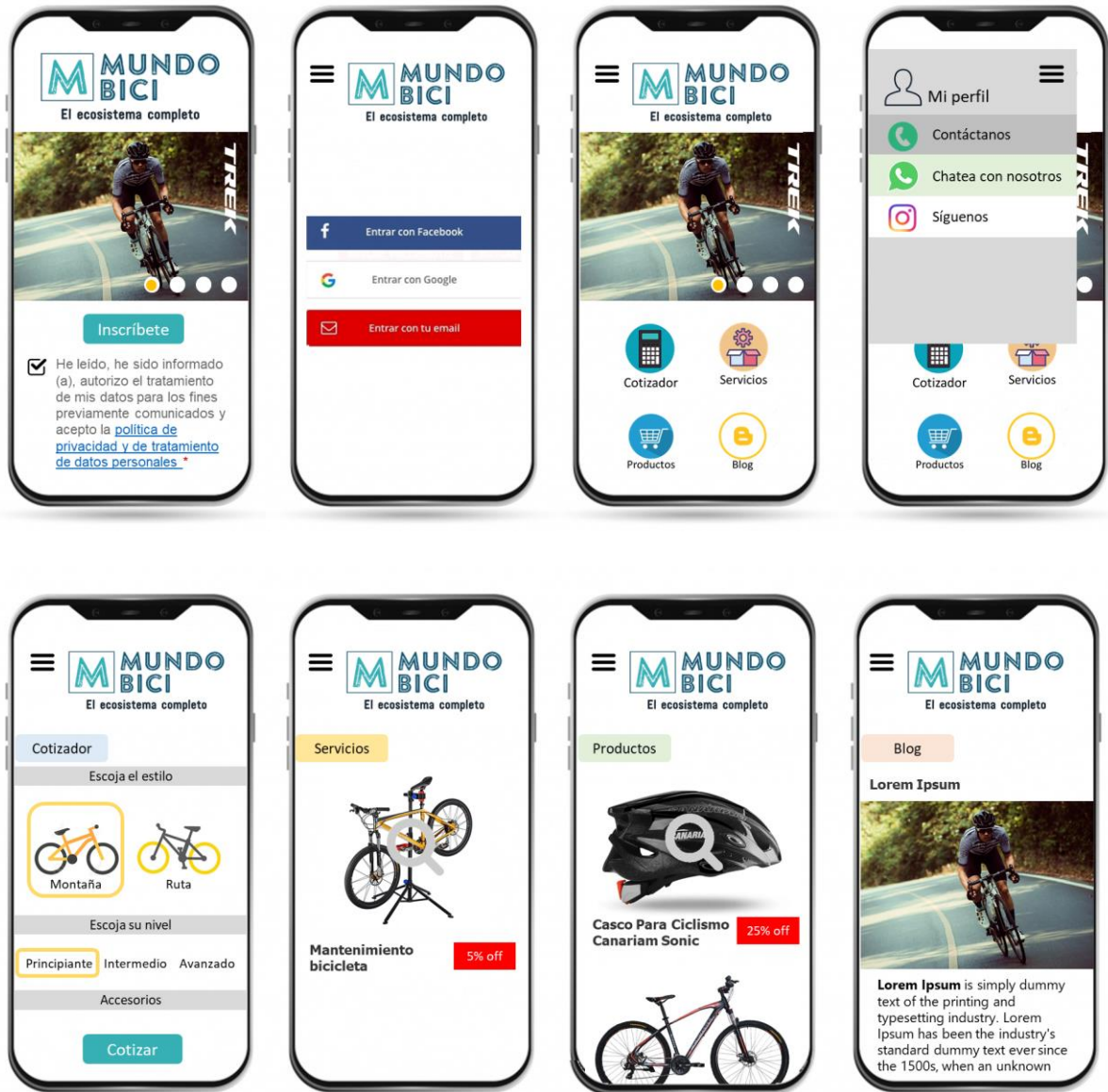
Ilustración 8 Visualización app en dispositivos Apple y Android



Fuente: Diseño propio

Dentro de las pantallas con las cuales contará la herramienta y las cuales expondrán los servicios y la oferta de valor descritos en capítulos anteriores por parte de la empresa se tienen como principales funcionalidades: el cotizador, compra de servicios técnicos, compra de artículos deportivos y contenido de los aliados. A continuación, se visualizan las diferentes pantallas de la plataforma.

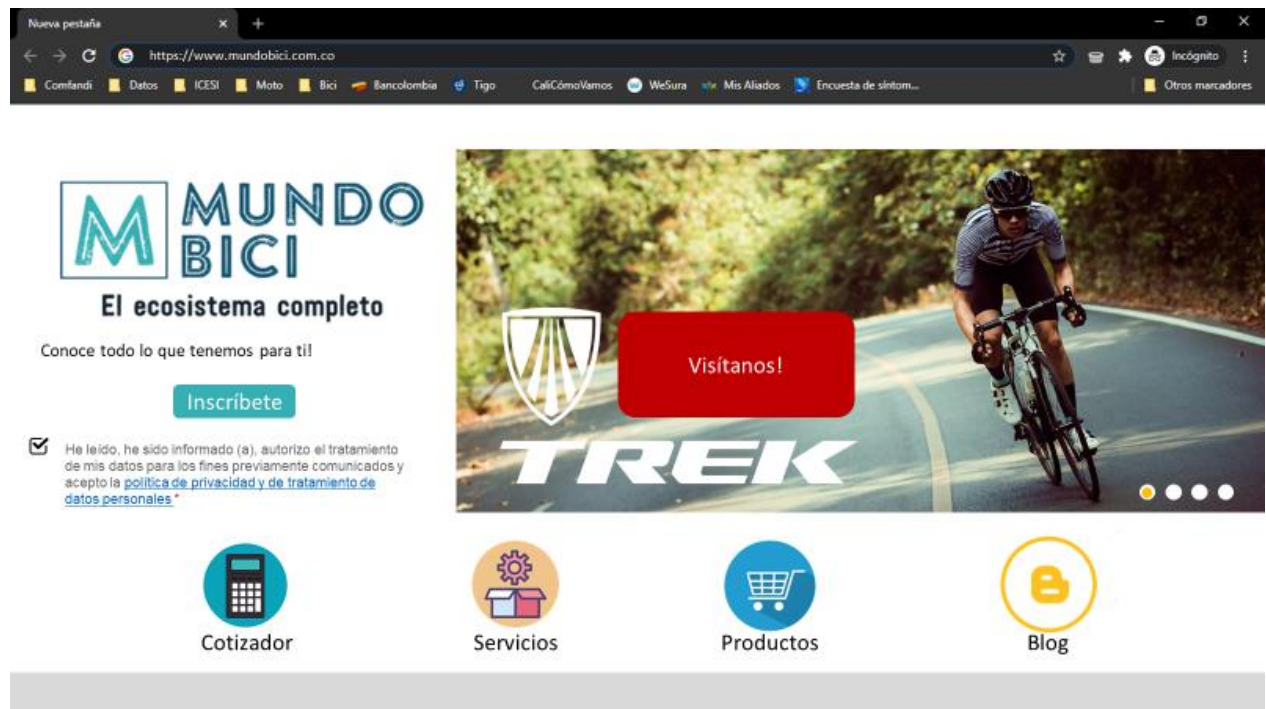
Ilustración 9 MockUp App móvil



Fuente: Diseño propio

Dentro de los desarrollos y en aras de poder abarcar más porción de mercado por limitaciones en los dispositivos móviles se tiene presupuestado una aplicación web la cual tendrá los servicios expuestos por parte de la móvil retirando cualquier funcionalidad que tenga por la conexión a la geolocalización. A continuación, se muestra el mockup de la aplicación web.

Ilustración 10 MockUp Aplicación web



Fuente: Diseño propio

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

La empresa contará con dos accionistas principales, el primero es Juan Felipe Perdomo Vidal, Ingeniero industrial de la universidad Icesi, con más de 5 años de experiencia en mercadeo y ventas en empresas multilatinas, especialmente en el sector de consumo masivo, adicionalmente cuenta con experiencia en el sector de ciclismo y contactos con empresas comercializadoras de bicicletas, implementos y accesorios para la práctica del deporte como Ciclo Pacifico. El segundo accionista es Nelson Felipe Medina Lalinde, Ingeniero industrial de la Javeriana Cali, con más de 8 año de experiencia laboral tanto en el sector financiero como de servicios, cuenta con una amplia trayectoria en desarrollo de modelo de negocios y análisis tanto estratégico como financiero.

Nelson Felipe Medina, debido a su conocimiento en el sector tecnológico junto con las sus bases administrativas y experiencia en análisis de negocios, estará a cargo de la Gerencia General,

convirtiéndose en la persona ideal para llevar a cabo la estrategia a largo plazo de la compañía, direccionando de manera clara la organización hacia las oportunidades presentes en el mercado junto con los avances tecnológicos que permitan a la empresa actualizada y generar un buen servicio a sus usuarios. Por otra parte, Juan Felipe Perdomo será el Gerente Comercial la cual comprende mercadeo y ventas, donde podrá hacer uso de su experiencia siendo idóneo para el cargo y así generar estrategias de mercadeo que permitan alcanzar los objetivos trazados por la gerencia general, adicionalmente podrá realizar las tareas de relacionamiento y negociación con los proveedores de la compañía, permitiendo el crecimiento comercial.

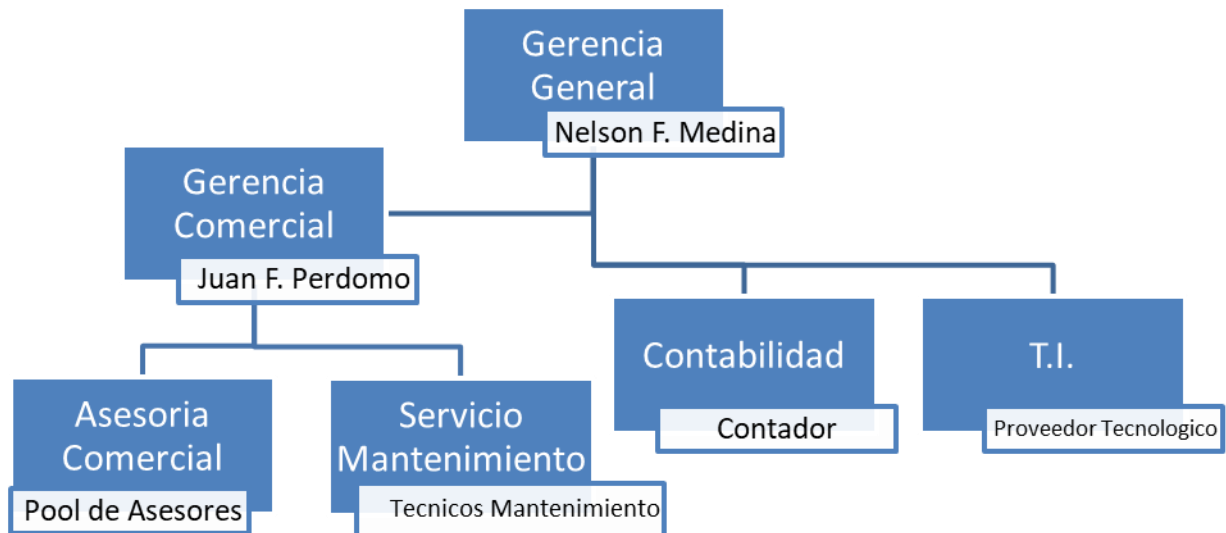
Ambos accionistas tendrán igual participación en la propiedad y constitución de la compañía, contando cada uno con el 50% de la empresa, el aporte inicial de cada socio será de \$45 millones para capitalizar la organización. Las utilidades presentes en los 3 primeros años serán reinvertidas en la compañía para su crecimiento, posteriormente se realizará repartición de manera equitativa a la participación de cada socio.

Las decisiones estratégicas deberán ser consultadas entre los socios, en caso de no haber acuerdo se constituye como obligatorio consultar a un externo experto en el tema de la decisión, por otra parte, en las decisiones netamente administrativas será la gerencia general quien tome la decisión final.

3.2 Las estructuras y estilos de dirección.

3.2.1 Organigrama

Ilustración 11 Organigrama Mundo Ciclistas



Fuente: Investigación propia

La empresa estará compuesta por dos gerencias, la primera es la gerencia general de la cual dependerá la administración de la compañía desde el punto de vista tanto financiero como tecnológico, estará a cargo del contador y la empresa proveedora de soporte técnico, la segunda gerencia es de mercadeo y ventas, quien tendrá a cargo el pool de asesores (inicialmente serán 2) junto con el equipo de técnicos de mantenimiento (inicialmente 2 personas) quienes son los encargados de presentar los servicios de cara a los clientes de la empresa.

3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.

Cada gerencia estará a cargo del proceso de selección de las personas que estarán a su cargo, sin embargo, tendrá aprobación final del gerente general ya que es una tarea administrativa como se explica en el punto anterior.

Tabla 4 Cargos y Descripciones

Cargo	Descripción
Gerencia General	<p>Salario Básico: 1.000.000 COP</p> <p>Tipo de Contrato: Indefinido</p> <p>Perfil: Profesional en carreras administrativas o ingeniería industrial, con más de 5 años de experiencia en manejo de personal y fuertes bases financieras, que tenga conocimiento de análisis de oportunidades mercado junto con conocimiento tecnológico.</p> <p>Competencias: Manejo administrativo, gestión estratégica, liderazgo, trabajo bajo presión, orientación al logro y enfoque financiero.</p>
Gerencia Comercial	<p>Salario Básico: 1.000.000 COP</p> <p>Tipo de Contrato: Indefinido</p> <p>Perfil: Profesional en carreras administrativas o ingeniería industrial, con más de 5 años de experiencia en manejo equipos de venta y mercadeo, que tenga conocimiento en cierres de negociaciones.</p> <p>Competencias: liderazgo, trabajo bajo presión, orientación al logro, buena comunicación y relacionamiento.</p>
Asesor Comercial	<p>Salario Básico: 877.803 COP</p> <p>Salario Variable: Dependen de los resultados obtenidos en el mes.</p> <p>Tipo de Contrato: Fijo</p> <p>Perfil: Persona Bachiller o estudiante universitario, que cuente con disponibilidad de tiempo para dar asesorías por medio de la aplicación, preferiblemente que tenga conocimiento de ciclismo.</p> <p>Competencias: Buena comunicación y relacionamiento, orientación al logro.</p>

Fuente: Investigación propia

Los asesores comerciales estarán en constante capacitación por parte del gerente comercial, quien les presentara los avances que se observen en el mercado de las bicicletas, como también en los accesorios y así lograr suplir la necesidad que presenten los usuarios. Los técnicos de

mantenimiento por su parte deberán garantizar el conocimiento ante el avance de los componentes para realizar un mantenimiento efectivo, adicionalmente deberán contar con un transporte propio para realizar los servicios.

A continuación, se presenta la tabla resumen con la nómina y las prestaciones sociales de las personas que estarán vinculadas directamente a la compañía:

Tabla 5 Nómina y Prestaciones Mundo Ciclistas

Nómina y Prestaciones sociales				
Cargo	Gerente General		Gerente Comercial	Asesor Comercial
Tipo de Contrato	Indefinido		Indefinido	Termino Fijo
Salario Básico	1.000.000		1.000.000	877.803
Carga Prestacional 2020				
Auxilio de Transporte		-	-	102.854
Salud	8,50%	85.000	85.000	74.613
Pensión	12,00%	120.000	120.000	105.336
ARP	0,50%	5.000	5.000	4.565
Caja de Compensación	4,00%	40.000	40.000	35.112
Cesantía	8,30%	83.000	83.000	73.121
Intereses Sobre Cesantía	1,00%	10.000	10.000	8.775
Prima Semestral (/6)	8,30%	83.000	83.000	73.121
Vacaciones	4,17%	41.700	41.700	36.604
Total Carga Prestacional Mes		467.700	467.700	411.247

Fuente: Investigación propia

El salario del gerente general y comercial tendrán una proyección de crecimiento anual dejando al año 5 un de salario por \$2.200.000. El asesor comercial tendrá la posibilidad de incrementar sus ingresos a través del modelo de incentivos definido por la empresa y que no supera los \$300.000 pesos mensuales.

3.4 Organizaciones de apoyo

Las principales organizaciones de apoyo para mundo ciclistas son las tiendas especializadas de ventas tanto de bicicletas como de accesorios para realizar el deporte, las tiendas Giant,

Specialized, Scott, Ciclo Pacifico, Ciclos Center, Ciclo Ruta, Luleta, entre otras tiendas presentes en la ciudad de Cali inicialmente, las cuales son de vital importancia ya que contarán con el inventario de artículos que se promocionaran por la app y serán socios estratégicos a los cuales como se explicó en capítulos anteriores, se les cobrará un porcentaje de las ventas que se logren cerrar entre los asesores y los usuarios.

La compañía Shift Active es otra organización necesaria de apoyo, ya que permitirán el desarrollo y buen funcionamiento de la aplicación móvil, la cual estará presente tanto en Google Play Store como en App Store. La empresa seleccionada para ser el aliado tecnológico de Mundo Ciclistas cuenta con amplia experiencia que permitirá solventar cualquier incidente dentro de la plataforma móvil, junto con el apoyo técnico que se requiere para prestar un excelente servicio de cara a los usuarios de la aplicación.

Finalmente contaremos con los técnicos de mantenimiento quienes son parte importante de los servicios prestados por la empresa, donde se logrará conectar a los usuarios con los técnicos por medio de la app y lograr de manera eficiente concretar el servicio, un aspecto importante a resaltar es que los técnicos serán de cara al usuario un representante de Mundo Ciclista, adicionalmente se contratara por honorarios al contador, quien estará como responsable de llevar a cabo todo el sistema contable y tributario, por lo cual la selección de las personas que se vinculará a la plataforma será seleccionada rigurosamente.

Tabla 6 Perfil Técnico de mantenimiento y Contador

<p>Técnico de mantenimiento</p>	<p>Tipo de Contrato: obra labor.</p> <p>Una vez el usuario solicite un servicio de mantenimiento a domicilio, Mundo Ciclistas se contactara con los técnicos asociados para su realización, donde la app cobrara 15% del valor total del mantenimiento (mantenimiento básico 60.000 COP + 5.000 COP de Domicilio) y depositara el valor restante al técnico que atendió el caso.</p> <p>Perfil: Persona con amplio conocimiento en mantenimiento de bicicletas tanto en ciclismo de ruta como de montaña</p> <p>Competencias: carismática, orientada a la calidad y servicio al cliente.</p>
<p>Contador</p>	<p>Tipo de Contrato: Prestación de servicios</p> <p>Costo Aprox: 1.000.000 COP</p> <p>Perfil: Profesional recién graduado de contaduría con tarjeta profesional.</p> <p>Competencias: Manejo administrativo de Excel, organización, buena presentación de informes corporativos.</p>

Fuente: Investigación propia

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Mundo Ciclistas ha decidido crear una Sociedad por Acciones simplificadas, teniendo en cuenta la comparación de beneficios presentes en los tipos de sociedades existentes en Colombia, principalmente lo beneficios como la inscripción de la empresa bajo documento privado a diferencia de las demás que deben ser de carácter público. Además podrá estar inscrita con un objeto social libre que permita ir capitalizando oportunidades que se presenten en el mercado, adicionalmente la responsabilidad de los socios estará limitado al monto del capital aportado en la compañía y por ultimo al ser una sociedad un poco más flexible, facilita recibir apoyo por parte de los fondos de capitales de riesgo en caso que la compañía lo requiera para una expansión. (Dinero, 2009)

La empresa estará inicialmente capitalizada con 100 millones de pesos, distribuidos de manera equitativa entre los dos socios. En la siguiente ilustración se pueden ver algunos de los aspectos evaluados para tomar la decisión final en cuanto a la creación de Mundo Ciclistas como persona jurídica.

Ilustración 12 Tipos de Sociedad más usados en Colombia



Fuente: (Castilla, 2018)

Teniendo en cuenta la documentación y trámites necesarios para la conformación de la sociedad, se presenta la siguiente tabla con los costos asociadas a la creación de ésta (Tabla 3). Adicionalmente para proteger la propiedad intelectual en cuanto al software que se desarrolle a nombre de Mundo Ciclistas, se procederá a realizar la solicitud ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor, bajo el formulario gratuito de soporte lógico presente en la página oficial <http://derechodeautor.gov.co>, junto con el adjunto del código original que permita tener soporte antes alguna eventual necesidad legal.

Tabla 7 Costos asociados a la Creación SAS

Valor Capital 90 millones		
Entidad de Registro	Tramite o documento	Costo
Cámara de comercio	Constitución de Sociedad	\$ 34.000
	Impuesto de registro (0,7% Capital)	\$ 630.000
	Matricula persona jurídica	\$ 131.000
	Formulario de registro mercantil	\$ 4.500
	Inscripción de los libros	\$ 12.000
Costos de Constitución		\$ 811.000
Registro Propiedad Intelectual Software	Envío de Documentación	\$ 7.450
Total Costos		\$ 818.450

Fuente: (Requisitos, 2020)

4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones

Mundo Ciclistas se acogerá a la ley 1581 de 2012 junto con el decreto 1377 de 2013, en el cual se deberá manifestar a los usuarios la inclusión de los datos personales recolectados en la inscripción a la base de datos de la compañía. La empresa deberá contar con las condiciones de seguridad y confiabilidad establecida por la SIC (superintendencia de Industria y Comercio) establecidos en el artículo 17 de dicha ley, donde se especifican los deberes de los responsables del tratamiento de datos. (Castillo, 2014)

Por otra parte, el usuario tendrá a su disposición los derechos que tienen los titulares en cuanto al manejo de sus datos personales, incluyendo una línea de atención para recibir tanto quejas y reclamos, como solicitudes para la eliminación oficial de los datos recolectados de la base del servidor.

4.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades

4.3.1 Efectos sociales

La empresa Mundo Ciclistas, tendrá un impacto positivo en la sociedad tanto para los usuarios como para los empleados, el primer impacto positivo será para la región por medio de la generación

de empleo, dando oportunidad incluyendo a jóvenes que busquen un desarrollo profesional, el segundo aspecto será la mejora en cuanto a la calidad de vida por parte de los usuarios que recibirán servicios que permitirán realizar su actividad deportiva de manera segura y confiable, ya sea por medio del asesoramiento e información brindada por parte de la compañía, como del mantenimiento de sus bicicletas evitando fallos mecánicos, el tercero serán los aportes generados por medio de los impuestos, que beneficiaran a la ciudad de Cali .

Por último, Mundo ciclista tendrá la responsabilidad de realizar un trabajo consciente a la hora de asesorar, recomendar y conectar con proveedores que cumplan todos los estándares legales en la administración y venta de las bicicletas, accesorios y repuestos que permitan la seguridad del usuario, generando tranquilidad tanto en la compra como en el uso de los artículos.

4.3.2 Efectos Ambientales

La principal responsabilidad ambiental de la compañía Mundo Ciclistas, será el manejo de los materiales utilizados a la hora de realizar los mantenimientos por parte de los técnicos, los cuales serán capacitados constantemente a la hora de manejar los implementos necesarios para la limpieza y adecuación de las bicicletas. Adicionalmente, se realizará un uso razonable de agua y energía en las instalaciones de la compañía, con el fin de promover una buena práctica en los empleados, teniendo como política empresarial el cuidado del medio ambiente.

5. Análisis de valores personales

5.1 Éticos y Morales.

Tanto para la empresa Mundo Ciclistas, como para los accionistas y personal que represente la compañía, deberán estar enmarcados en los siguientes valores esenciales para un buen funcionamiento.

- **Honestidad:** este valor es esencial de cara a los clientes y empleados, representando la transparencia en los servicios y administración de la compañía, logrando generar la confianza necesaria para crecer como empresa.
- **Respeto:** es la base para lograr de cara a los clientes, proveedores y empleados una buena relación que permita brindar excelentes soluciones y buen ambiente laboral
- **Pasión y orientación al cliente:** será parte fundamental de cara al servicio, generando satisfacción en los productos y servicios recibidos por parte del cliente.
- **Calidad:** es uno de los estandartes que representara la compañía, no solo de cara al usuario final, sino también de los proveedores y equipo de trabajo, dando lo mejor de cada uno de los eslabones de la cadena.

5.2 De gusto personal y de carrera empresarial

El emprendimiento planteado en este documento es un reto para los accionistas de la empresa Mundo Ciclistas desde el punto de vista profesional y personal. Un aspecto muy importante será la responsabilidad presente a la hora de tener personas contratadas por parte de la compañía, ya que la empresa impactará positivamente y de manera directa sobre sus familias donde se espera dar oportunidades de desarrollo, mejorando sus condiciones y calidad de vida por medio de un trabajo digno con todas las prestaciones sociales de ley.

Por otra parte, para los accionistas es muy relevante el impacto sobre su círculo familiar, teniendo en cuenta el riesgo financiero que implica un emprendimiento, junto con el nivel de dedicación y tiempo necesario para tener éxito.

6. Análisis económico

6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Las inversiones principales por la empresa, las cuales ascienden a un valor de \$90.000.000, se basan en el desarrollo tecnológico el cual es la principal fuente de ingreso ya que a partir de este desarrollo se expondrán los diferentes servicios propuestos a lo largo de este documento y adicionalmente la inversión en equipos de cómputo para los empleados directos por la compañía los cuales estarán realizando sus labores en modalidad teletrabajo o home office, dejando \$40.000.000 como caja para el año 1.

6.2 Los ingresos, costos y gastos

Dentro de la proyección de ingresos durante los primeros 5 años partimos del potencial de mercado identificado en capítulos anteriores, teniendo una participación de clientes del 45% sobre el total de descargas estimadas durante el primer año y proyectando un crecimiento del 2,7% anual en clientes nuevos como plan de crecimiento y apertura en Cali inicialmente, Bogotá en el año 3 y Medellín en el año 5.

En la tabla 8 se expresa lo anteriormente mencionado en aras de dimensionar el mercado potencial y el potencial de crecimiento de la empresa debido al crecimiento acelerado del sector.

Tabla 8 Proyección de Clientes

Participación del mercado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(*) Mercado Local (Cali - Bogotá - Medellín)- (No. De personas interesadas)	8.020	8.236	33.323	34.223	43.418
Volumen en Ventas (No. Personas)	3.609	3.706	14.996	15.400	19.538
Fracción del mercado (%)	45%	45%	45%	45%	45%

Fuente: Investigación propia

Para el año 1 y 2 se espera un proceso de crecimiento basado en penetración y presentación de los servicios lo cual genera un primer semestre con una estacionalidad alta con baja participación sin embargo en junio y finalizando el año se espera un crecimiento de acuerdo con la investigación

realizada en el análisis de mercado el cual menciona que la venta de bicicletas en este periodo del año representa la mayoría de las ventas y dejando a diciembre con el mes de mayor participación. En la siguiente tabla se evidencia la proyección de ingresos por concepto de comisión por ventas de mantenimiento a domicilio, asesorías, productos y pauta publicitaria.

Tabla 9 Proyección de Ventas Año 1 y 2

Año 1											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2.751.495	4.585.825	5.502.990	6.420.155	7.337.320	11.923.145	11.005.980	2.751.495	4.585.825	6.420.155	10.088.815	18.343.300
Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3.141.182	5.235.303	6.282.364	7.329.424	8.376.485	13.611.788	12.564.727	3.141.182	5.235.303	7.329.424	11.517.667	20.941.212

Fuente: Investigación propia

De acuerdo con esta simulación de clientes y estimando como principal producto a vender el servicio técnico a domicilio seguido de la asesoría y productos de las marcas donde se tendrá una comisión sobre la venta vemos la proyección de ventas del primer año en la tabla 10. Adicionalmente se tienen proyectados otros ingresos generados por la venta B2B por concepto de pauta y/o uso de marca de empresas aliadas o patrocinadoras de diferentes eventos dentro de los canales de comunicaciones de Mundo Bici incluyendo las plataformas.

Tabla 10 Proyección de Ventas

Concepto	Año 1			Año 2		
	Cantidad	Precio	Total Ingresos	Cantidad	Precio	Total Ingresos
No. De clientes - Servicio Técnico a Domicilio	1.804	9.000	16.236.000	1853	9.180	17.010.540
No. De clientes - Asesoría	541	4.500	2.434.500	556	4.590	2.552.040
No. De clientes - Productos	1.263	42.000	53.046.000	1297	42.840	55.563.480
Otros ingresos por Publicidad	10	2.000.000	20.000.000	15	2.040.000	29.580.000
Total	3.618		91.716.500	3721		104.706.060
Proyección de ventas						
Concepto	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5	
Valor total de Ingresos estimados	91.716.500	104.706.060	355.541.617	393.341.865	523.639.098	
% crecimiento		14%	240%	11%	33%	

Fuente: Investigación propia

Dentro de los gastos presupuestados por el proyecto se tienen desagregados por gastos de operación, administrativos y ventas y nomina, los cuales se discriminan a continuación en la tabla 11.

Tabla 11 Proyección de Costos y Gastos

GASTOS DE OPERACION	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet y Telefonía	75.000	900.000	918.000	940.950	964.474	988.586
Hosting , Dominio y administración web	250.000	3.000.000	3.060.000	3.136.500	3.214.913	3.295.285
Impuestos Locales		1.054.740	1.204.120	4.088.729	4.523.431	6.021.850
Mantenimiento a equipos	50.000	600.000	612.000	627.300	642.983	659.057
Tarifas Pay- U (integración portal de pago en página)	2.490.383	29.884.601	30.482.293	31.244.350	32.025.459	32.826.095
Depreciación/Amortización	312.500	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Total gastos de operación		39.189.341	40.026.413	43.787.829	45.121.259	47.540.873

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Publicidad	916.667	11.000.000	11.220.000	11.500.500	11.788.013	12.082.713
Servicios de profesional en marketing	500.000	6.000.000	6.120.000	6.273.000	6.429.825	6.590.571
Asesoría Contable	1.000.000	12.000.000	12.240.000	12.546.000	12.859.650	13.181.141
Contraprestación expertos (equipo Interdisciplinario-3 personas)	-	-	-	-	-	-
Bonos por cumplimiento		-	-	-	-	-
Papelería	110.000	1.320.000	1.346.400	1.380.060	1.414.562	1.449.926
Comisión por ventas	300.000	3.600.000	3.672.000	11.291.400	11.573.685	23.726.054
Total gastos de admon y vtas		33.920.000	34.598.400	42.990.960	44.065.734	57.030.404

GASTOS DE NOMINA	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costo de nómina	3.610.309	50.863.547	61.983.406	106.263.106	118.581.827	184.213.373

Fuente: Investigación propia

6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

De acuerdo con la estimación de ingresos y los gastos y costos adquiridos dentro de la proyecciones y necesidades de la empresa para la operación se espera un retorno de la inversión en el año 3 de operación dejando una participación de los ingresos con respecto a los costos totales del 184% a partir de ese año se proyecta un crecimiento dejando un proyectado al año 5 de un 230% de participación de los ingresos sobre los costos tal como lo muestra la tabla 12.

Tabla 12 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Costos/Gastos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	50.863.547	61.983.406	106.263.106	118.581.827	184.213.373
Gastos de operación	39.189.341	40.026.413	43.787.829	45.121.259	47.540.873
Gastos de administración y ventas	33.920.000	34.598.400	42.990.960	44.065.734	57.030.404
Inversión en activos	15.000.000				
Costo Total	138.972.888	136.608.218	193.041.894	207.768.820	288.784.651
Numero productos o servicios	3.618	3.721	15.016	15.430	19.582
Precio Promedio Unitario	25.350	28.143	23.677	25.491	33.935
Margen Unitario Promedio	25.350	28.143	23.677	25.491	33.935
Punto de Equilibrio	5.483	4.855	8.153	8.151	8.510
Costo total desembolsable	123.972.888	136.608.218	193.041.894	207.768.820	288.784.651
Costo promedio desembolsable	0	0	0	0	0
Cumplimiento del punto de equilibrio	66%	77%	184%	189%	230%

Fuente: Investigación propia

7. Análisis financiero

7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

7.1.1 Balance General

El balance general de la empresa proyectado presenta una inversión de los \$50.000.000 en el año 0 los cuales son requerido para operar la herramienta y la propuesta de valor adjunta a la plataforma y adicionalmente dejando un valor en caja para el año 1 de \$40.000.000 para un total de inversión de \$90.000.000. En el año 1 en adelante se espera ingresos por valor de \$91.716.500 los cuales por ser venta al canal B2C tendrán un ingreso inmediato a caja y bancos generando pagos por concepto del uso del canal de PayU. La inversión requerida por los accionistas es de \$90.000.000 para el desarrollo comenzando a generarles retorno a partir del año 3 tal como se comienza a evidenciar en la tabla 13 la cual muestra el balance de la empresa con esta inversión.

Tabla 13 Balance general

BALANCE GENERAL						
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	40.000.000	131.716.500	112.449.672	356.383.071	498.904.436	749.838.813
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	40.000.000	131.716.500	112.449.672	356.383.071	498.904.436	749.838.813
ACTIVO FIJO						
Activo no corriente - Intangible	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Activos depreciables	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Depreciación y Amortización acumulada		3.750.000	7.500.000	11.250.000	15.000.000	18.750.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	50.000.000	46.250.000	42.500.000	38.750.000	35.000.000	31.250.000
TOTAL ACTIVOS	90.000.000	177.966.500	154.949.672	395.133.071	533.904.436	781.088.813
PASIVO + PATRIMONIO						
PASIVO						
Carga Prestacional por Pagar	0	50.863.547	61.983.406	106.263.106	118.581.827	184.213.373
Cuentas por pagar- Proveedores	0	69.359.341	67.124.813	75.528.789	74.186.993	85.821.277
Obligaciones Financieras	0	0	0	25.000.000	17.478.258	9.172.186
Intereses por pagar	0	0	0	2.152.781	1.368.452	502.337
Impuesto de Renta	0	0	0	48.104.082	55.261.378	70.305.633
TOTAL PASIVO	0	120.222.888	129.108.218	257.048.758	266.876.907	350.014.807
PATRIMONIO						
Capital	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000	90.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-32.256.388	-64.158.546	48.084.313	177.027.529
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-32.256.388	-31.902.158	112.242.859	128.943.215	164.046.477
Fondos con destinación específica	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	90.000.000	57.743.612	25.841.454	138.084.313	267.027.529	431.074.006
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	90.000.000	177.966.500	154.949.672	395.133.071	533.904.436	781.088.813

Fuente: Investigación propia

7.1.2 Estado de Resultados

El año cero para la empresa está enfocado en el desarrollo de la plataforma y en la consolidación de la comunidad, lo cual genera una preparación para el primer año de operación con una población inscrita a la cual se le podrá realizar un proceso comercial de los principales servicios que se tiene a disposición dentro de la plataforma, durante el año 1 y 2 se espera cierre del estado de resultados con valore en negativo, pero proyectando en el año 3 con valor positivo por valor de \$112.242.859 como lo muestra la tabla 14.

Tabla 14 Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	91.716.500	104.706.060	355.541.617	393.341.865	523.639.098
Costo nomina	50.863.547	61.983.406	106.263.106	118.581.827	184.213.373
Gastos de Operación	39.189.341	40.026.413	43.787.829	45.121.259	47.540.873
Gastos por intereses	0	0	2.152.781	1.368.452	502.337
Gastos de Administración y Ventas	33.920.000	34.598.400	42.990.960	44.065.734	57.030.404
Utilidad gravable	-32.256.388	-31.902.158	160.346.942	184.204.594	234.352.110
Impuesto de Renta	0	0	48.104.082	55.261.378	70.305.633
Utilidad neta	-32.256.388	-31.902.158	112.242.859	128.943.215	164.046.477
Reserva legal	0	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-32.256.388	-31.902.158	112.242.859	128.943.215	164.046.477
% Utilidad Neta		-30,5%	31,6%	32,8%	31,3%

Fuente: Investigación propia

7.1.3 Flujo de Caja

Con la inversión inicial se apalancará el funcionamiento el primer año de actividades de la compañía, esto teniendo en cuenta que los primeros 9 meses no se percibe ningún tipo e ingreso, puesto que los primeros 4 meses corresponden a desarrollo de la aplicación y los 8 meses siguientes es periodo piloto sin ningún cargo, realizando el lanzamiento de la plataforma y posicionando el mundo bici como una comunidad relevante para los usuarios que practican ciclismo bajo las modalidades de ruta y montaña. Esta inversión durante el año 0 está presupuestada por \$90.000.000 en donde \$35.000.000 hace parte de la inversión en el desarrollo de la plataforma tecnológica y las aplicaciones móviles, \$15.000.000 estarán dados por inversiones en los activos de la empresa los cuales constarán de equipos de computador para los empleados directos por la empresa y los \$40.000.000 restantes serán incluidos como parte de la caja para el año 1 de operación.

Tabla 15 Flujo de caja anualizada

FLUJO DE CAJA						
ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	-	40.000.000	7.743.612	841.454	105.562.571	226.199.715
Ingresos Netos	0	91.716.500	104.706.060	355.541.617	393.341.865	523.639.098
TOTAL DISPONIBLE	-	131.716.500	112.449.672	356.383.071	498.904.436	749.838.813
Inversiones en activos	15.000.000	0	0	0	0	0
inversión en Desarrollo tecnológico	35.000.000					
Egresos por nómina	0	50.863.547	61.983.406	106.263.106	118.581.827	184.213.373
Egresos por gastos de operación	0	39.189.341	40.026.413	43.787.829	45.121.259	47.540.873
Egresos por gastos de administración y ventas	0	33.920.000	34.598.400	42.990.960	44.065.734	57.030.404
Egresos impuestos de renta	0	0	0	48.104.082	55.261.378	70.305.633
TOTAL EGRESOS	50.000.000	123.972.888	136.608.218	241.145.977	263.030.198	359.090.284
NETO DISPONIBLE	-50.000.000	7.743.612	-24.158.546	115.237.094	235.874.238	390.748.529
Préstamo			25.000.000	-9.674.523	-9.674.523	-9.674.523
Aporte de Socios	90.000.000					
CAJA FINAL	40.000.000	7.743.612	841.454	105.562.571	226.199.715	381.074.006

Fuente: Investigación propia

Tabla 16 Flujo de caja mensualizado año 1 y 2

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	40.000.000	32.420.421	26.675.172	21.847.088	17.936.169	14.942.415	16.534.486	17.209.392	9.629.813	3.884.564	-26.355	-268.614
Ingresos Netos	2.751.495	4.585.825	5.502.990	6.420.155	7.337.320	11.923.145	11.005.980	2.751.495	4.585.825	6.420.155	10.088.815	18.343.300
TOTAL DISPONIBLE	42.751.495	37.006.246	32.178.162	28.267.243	25.273.489	26.865.560	27.540.466	19.960.887	14.215.638	10.304.719	10.062.460	18.074.686
Egresos por nómina	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629	4.238.629
Egresos x gastos operación	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778	3.265.778
Egresos por gastos de administración y ventas	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667	2.826.667
Egresos impuesto de renta												-
TOTAL EGRESOS	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074	10.331.074
NETO DISPONIBLE	32.420.421	26.675.172	21.847.088	17.936.169	14.942.415	16.534.486	17.209.392	9.629.813	3.884.564	-26.355	-268.614	7.743.612
Aporte de Socios												
CAJA FINAL	32.420.421	26.675.172	21.847.088	17.936.169	14.942.415	16.534.486	17.209.392	9.629.813	3.884.564	-26.355	-268.614	7.743.612
	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	7.743.612	-499.224	-6.647.939	11.749.594	15.804.188	18.811.721	16.583.951	15.403.242	-23.646.079	29.794.794	-33.849.388	33.715.740
Ingresos Netos	3.141.182	5.235.303	6.282.364	7.329.424	8.376.485	13.611.788	12.564.727	3.141.182	5.235.303	7.329.424	11.517.667	20.941.212
TOTAL DISPONIBLE	10.884.794	4.736.079	- 365.576	-4.420.170	-7.427.703	-5.199.933	- 4.019.224	-2.262.061	-18.410.776	22.465.370	-22.331.721	12.774.528
Egresos por nómina	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284	5.165.284
Egresos por gastos de operación	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534	3.335.534
Egresos por gastos de administración y ventas	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200	2.883.200
Egresos impuesto de renta												-
TOTAL EGRESOS	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018	11.384.018
NETO DISPONIBLE	-499.224	-6.647.939	11.749.594	15.804.188	18.811.721	16.583.951	15.403.242	23.646.079	-29.794.794	33.849.388	-33.715.740	24.158.546
Aporte de Socios												
Prestamos												25.000.000
CAJA FINAL	-499.224	-6.647.939	11.749.594	15.804.188	18.811.721	16.583.951	15.403.242	23.646.079	-29.794.794	33.849.388	-33.715.740	841.454

Fuente: Investigación propia

8. Análisis de riesgos

8.1 Riesgos de mercado

El principal riesgo de mercado es la aparición de un modelo de negocio similar a la propuesta realizada en este documento lo cual genere que se comience a compartir participación del mercado y que dicha competencia sea de empresas reconocidas por los usuarios y con trayectoria. Para este riesgo se propone como plan de mitigación la consolidación de alianzas con empresas reconocidas para ser el aliado estratégico para la prestación de este tipo de servicio que soporten la marca y la empresa y en paralelo garantizar un servicio de calidad y precios apropiados para mantener la propuesta de valor descrita en el documento.

8.2 Riesgos técnicos

Los riesgos técnicos están asociados a la estabilidad de las plataformas para la prestación y consulta de los servicios expuestos en los diferentes canales definidos por la empresa, las cuales son las aplicaciones móviles en las diferentes tiendas y la aplicación web. Como plan de mitigación se tiene la definición de ANS dependiendo del requerimiento presentado al proveedor tecnológico escogido para el desarrollo y de acuerdo con los niveles de criticidad del inconveniente, es decir, si impacta la continuidad del negocio o de la prestación del servicio en línea.

Otro riesgo técnico identificado es la vulnerabilidad que pueda tener la plataforma por terceros y que pueda generar problemas legales para la empresa. Como plan de mitigación para este ítem se propone incluir con el proveedor tecnológico pruebas de vulnerabilidad con una periodicidad trimestral en aras de evaluar constantemente la seguridad de la plataforma.

8.3 Riesgos legales

Dentro los riesgos legales identificados se tienen por las alianzas estratégicas que se realicen, en donde se pueda incurrir en mal uso de la marca para lo cual se propone como plan de mitigación

la aprobación de mockups por parte de los aliados previo a la exposición de la marca en los diferentes canales dispuestos por la empresa para comunicación.

Otro riesgo legal está asociado a las PQRS que se presenten por Ley 1581 del 2012 de protección de datos personales, la cual se pueda dar por mala manipulación de datos o por la no descripción detallada de las finalidades a la que estarían aceptando los usuarios al momento de la inscripción.

Como plan de mitigación se espera tener una asesoría jurídica que entregue toda la documentación requerida por la empresa y la cual será actualizada con una periodicidad anual.

Otro riesgo legal identificado hace parte de la cesión de derechos sobre la plataforma con la cual se prestarán los servicios de Mundo Bici y que será desarrollada por el partner tecnológico el cual, para su mitigación, se debe realizar una cesión de derechos patrimoniales por parte del partner hacia los dueños de la plataforma.

8.4 Riesgos financieros

El riesgo financiero se basa principalmente en el incumplimiento de las proyecciones de ingresos por venta de servicios a usuarios clientes y clientes empresas, lo que pondría en riesgo a la empresa y su estabilidad en el corto plazo.

Como plan de mitigación se plantea reuniones de seguimiento mensuales con revisión de indicadores de ingresos para construir plan de trabajo para el siguiente mes.

9. Evaluación de Proyecto.

9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

De acuerdo con las proyecciones realizadas a 5 años este proyecto tiene una TIR del 27,69% y una VPN de \$59.522.751 la cual lo convierte en un proyecto viable para los inversionistas requeridos para el capital de siembra y que al compararlo con una TIR del mercado del 16% la cual es basada en proyectos de inversión del sector inmobiliario, sin embargo, cualquier variación

generada por variables externas o inclusive internas podría llegar a impactar el modelo financiero.

En la tabla 16 se encuentra el detalle de los indicadores y el flujo de caja neto de la empresa durante el periodo analizado.

Tabla 17 Evaluación del proyecto

FLUJO DE CAJA NETO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-32.256.388	-31.902.158	112.242.859	128.943.215	164.046.477
Total Depreciación	0	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Pagos de capital		0	0	25.000.000	17.478.258	9.172.186
EBITDA		-28.506.388	-28.152.158	67.888.777	77.431.837	97.490.844
1. Flujo de fondos neto del periodo		-28.506.388	-28.152.158	90.992.859	115.214.958	158.624.291
Inversiones de socios	90.000.000	0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	25.000.000	-9.674.523	-9.674.523	-9.674.523
2. Inversiones netas del periodo	90.000.000	0	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa						
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	90.000.000	-28.506.388	-53.152.158	100.667.382	124.889.481	168.298.814

Balance de proyecto	90.000.000	132.906.388	207.323.568	139.827.956	-37.310.948	125.018.114
Periodo de pago descontado	4,23	0,00	0,00	0,00	0,00	4,23
Tasa interna de retorno	27,69%					
Valor presente neto	59.522.751					
Tasa mínima de retorno	16,00%					

Fuente: Investigación propia

10. Análisis de Sensibilidad

10.1 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

Dentro del análisis de sensibilidad y teniendo en cuenta una tasa de referencia del mercado del 12% como escenario pesimista si se tuvieran unos ingresos menores al 10% generaría que el proyecto fuera inviable debido a que saldría más rentable invertir en otros negocios más seguros ya que su TIR sería del 15,9% dejando una VPN negativa. Por otro lado, en un escenario optimista al simulado generaría un atractivo y mayor posibilidad de apalancar a la empresa en cada una de sus aperturas. Ver tabla 17.

Tabla 18 Evaluación del proyecto con escenarios simulados

	PESIMISTA	NORMAL
Tasa interna de retorno	11,36%	13,07%
Valor presente neto	-2.123.742	3.612.558
Tasa mínima de retorno	12%	12%

Fuente: Investigación propia

11. Conclusiones.

- La tendencia actual generado por el covid-19 frente al ciclismo ha generado nuevos modelos de negocio entorno a este sector, por lo tanto, crear mundo bici va en sintonía con lo que el mercado objetivo está demandando, siendo una gran oportunidad de creación de marca, que tiene grandes oportunidades de valorizarse en el tiempo con un crecimiento por encima de los esperado ya que el mercado crece a dos o hasta tres dígitos.
- Se requiere de un esfuerzo comercial y posicionamiento amplio para lograr los indicadores de la TIR y VPN simulados en este proyecto de grado, generando una participación del mercado del 45% y teniendo en cuenta las aperturas cada dos años en Bogotá y Medellín.
- A pesar de que la VPN del proyecto se encuentra por encima de la tasa propuesta como referencia para la inversión sigue siendo una inversión de alto riesgo financiero para los inversionistas debido al gran esfuerzo comercial y de mercadeo para mantener cautivo a los clientes ya que como lo muestra el análisis de sensibilidad solo con un 10% menos de ingresos el proyecto se vuelve inviable.
- El éxito de la aplicación y de la empresa, estará en la aceptabilidad y creación de experiencia que puedan tener los clientes. Es de vital importancia, estar muy receptivo a los aprendizajes que los clientes puedan entregar, por lo que el trabajo de campo es prioritario y debe ser constante.

- La creación de modelos de negocios a partir de sectores de gran expansión como deportes y tecnología, tienen un amplio mercado objetivo, gran espacio para resolución de necesidades de dicho mercado y oportunidades de obtención de beneficios económicos.

12. Referencias

Autor, D. N. (2020). Obtenido de <http://derechodeautor.gov.co:8080/software>

Becerra, L. L. (24 de Abril de 2020). *Periódico La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/pandemia-del-covid-impacto-a-importadores-de-bicicletas-pero-se-esperan-mas-ventas-2996827>

Benavides, L. M. (28 de Julio de 2017). *Periódico La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/se-venden-440000-bicicletas-al-ano-en-el-mercado-2531118>

Castilla, J. D. (15 de Noviembre de 2018). *Asuntos Legales*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/los-beneficios-de-las-sas-para-el-desarrollo-de-empresas-nacionales-2793745>

Castillo, P. F. (10 de Octubre de 2014). *Superintendencia Industria y Comercio*. Obtenido de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/Políticas_Habeas_Data_0.pdf

Dinero, R. (10 de Febrero de 2009). *Revista Dinero*. Obtenido de [https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554#:~:text=Acciones%20Simplificada%20\(SAS\)-,La%20Sociedad%20por%20Acciones%20Simplificada%20\(SAS\)%20es%20una%20sociedad%20de,los%20socios%20s](https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554#:~:text=Acciones%20Simplificada%20(SAS)-,La%20Sociedad%20por%20Acciones%20Simplificada%20(SAS)%20es%20una%20sociedad%20de,los%20socios%20s)

Hernández, I. (17 de Abril de 2019). *RCN Radio*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/tecnologia/estas-son-las-cinco-aplicaciones-mas-utilizadas-en-colombia>

Marciales, L. N. (30 de Julio de 2019). Obtenido de Periódico La República:
<https://www.larepublica.co/empresas/cada-ano-se-venden-cerca-de-600000-bicicletas-en-el-mercado-nacional-2890596>

Marciales, L. N. (31 de Agosto de 2019). Obtenido de Periódico La República:
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasil-y-colombia-son-los-paises-de-la-region-donde-mas-se-usa-la-bicicleta-2903082>

Marciales, L. N. (31 de Agosto de 2019). Brasil y Colombia son los países de la región donde más se usa la bicicleta. *La Republica*, pág. 1.

Martin, I. (27 de Septiembre de 2015). *Movil Zona*. Obtenido de
<https://www.movilzona.es/2015/09/27/mapmyride-gps-cycling-riding-te-permite-conocer-todo-de-las-rutas-que-haces-en-bici/>

País, R. d. (17 de Octubre de 2019). *el País*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/ultimo-minuto/esta-es-la-cifra-definitiva-de-habitantes-en-cali-y-el-valle-tras-revision-del-censo.html>

Requisitos, T. y. (2020). *Tramites y Requisitos*. Obtenido de
<https://tramitesyrequisitos.com/colombia/crear-empresa/>

Strava. (10 de Agosto de 2020). *Google Play Store*. Obtenido de
https://play.google.com/store/apps/details?id=com.strava&hl=es_CO

Tiempo, P. E. (25 de Mayo de 2020). *El Tiempo*. Obtenido de
<https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/la-bicicleta-el-medio-de-transporte-para-protegerse-del-covid-19-498652>

Williams, K. (7 de Febrero de 2020). *Sensor Tower*. Obtenido de <https://sensortower.com/blog/top-apps-worldwide-january-2020-by-downloads>

- **Anexos**

Anexo A. Preguntas realizadas a Entrevistados

Entrevista 1 Deportistas (20 Personas):

- ¿Qué tan seguido practicas ciclismo?
- ¿Qué aspecto te motiva a practicar este deporte?
- ¿Qué tipo de ciclismo haces (montaña, ruta, recreativo o solo por movilidad en la ciudad)?
- ¿Cómo iniciaste en el deporte? ¿alguien te hizo acompañamiento a la hora de empezar?
- ¿has tenido alguna dificultad a la hora de practicar el deporte?
- ¿cuáles son las que se te presentan con mayor frecuencia? ¿cómo logras resolverlas?
- ¿utilizas alguna app para tu práctica deportiva?
- ¿Cuál es la app y porque te gusta?
- ¿Como la usas o cual es la aplicación que le das a la app?
- ¿Qué te gusta y que no te gusta o le mejorarías a la app?
- ¿cuentas nos como adquiriste tu bicicleta? ¿Qué es lo que más te gusta de ella?
- ¿Cada cuando la mejoras o le adiciones accesorios?
- ¿Cada cuánto le realizas mantenimiento?
- ¿Porque escoges esa marca? ¿Qué es lo que más te gusta de esa marca?
- ¿Qué es lo que más te gusta de esa marca?
- ¿Qué tanto te ha afectado la pandemia? ¿Qué implicaciones positivas y negativas ha tenido en tu práctica deportiva?
- ¿Cuándo fue la última salida que tuviste y como te fue?
- ¿Como planeas tus salidas? ¿Sales solo o coordinas con alguien más?
- ¿Como obtienes información de los componentes de la bici? ¿Te parece importante la información, reseñas y opiniones?

Entrevista 2 Proveedores (tiendas de ciclismo / Talleres, 10 Establecimientos):

- ¿Qué tipo de relaciones mantienes con tus clientes? ¿Son clientes fieles o son más personas nuevas en el deporte?
- ¿Cuáles son tus retos más importantes a la hora de atender a un cliente? ¿Qué dificultades se te presentan?
- ¿Como haces para acercarte a tus clientes en pandemia?
- ¿Qué canales utilizas? ¿Haces uso de redes o a través de terceros? ¿Haces uso de alguna plataforma digital?
- ¿Cuáles son algunos de los servicios que prestas?
- ¿Cuál crees tú es tu servicio más importante?
- ¿Qué haces para atraer clientes, cuáles pueden ser tus fortalezas?
- ¿Qué tan afectado se ha visto por la situación actual respecto a la pandemia?
- ¿Qué ha hecho para poder solventar los efectos de la cuarentena?

Anexo B. Encuesta realizada a posibles usuarios (180 personas)

Comunidad Ciclistas

***Obligatorio**

1. ¿Cual es tu sexo? *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

Otro

2. Selección tu rango de edad *

Marca solo un óvalo.

15 - 19

20 - 25

26 - 30

30 - 35

35 - 40

Mas de 40

3. ¿Cual es tu ocupación? *

Marca solo un óvalo.

Empleado

independiente

Desempleado

Estudiante

4. ¿Cual es tu rango salarial? *

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1 millon
- Entre 1 millón y 2 millones
- Entre 2 millones y 3 millones
- Entre 3 millones y 4 millones
- Entre 4 millones y 5 millones
- Mayor a 5 millones

5. ¿Practicabas ciclismo antes de la cuarentena obligatoria? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. Practicas ciclismo durante la cuarentena obligatoria? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Ciclistas

7. ¿Cuanto tiempo llevas practicando este deporte?

Marca solo un óvalo.

- 1 Mes o menos
- 1 Trimestre
- 1 Semestre
- 1 Año o mas
- No aplica

8. ¿Que tipo de ciclismo practicas? *

Marca solo un óvalo.

- Recreativo
- Montañismo
- Ruta
- Movilidad
- Montaña y Ruta
- No aplica
- Otros: _____

9. ¿En que nivel consideras que te encuentras en este deporte? *

Marca solo un óvalo.

- Básico
- Intermedio
- Avanzado
- No aplica

10. ¿Que inconvenientes tuviste cuando compraste tu primera bicicleta? *

Marca solo un óvalo.

- No tuviste asesoría para comprar tu bicicleta
- No sabes que mantenimientos debes realizarle
- No sabes donde comprar tus accesorios
- No sabes que marcas comprar que sean de calidad
- No aplica
- Otros: _____

11. ¿Que inconvenientes tienes durante la practica de este deporte? *

Marca solo un óvalo.

- Inseguridad en la ciudad
- No hay vias para transitar
- No conozco rutas
- No tengo a nadie con quien salir a montar
- No aplica
- Otros: _____

12. ¿Que aspecto le motiva a practicar este deporte? *

Marca solo un óvalo.

- Sentirse Saludable
- Hobbies
- Soy muy competitivo
- Conocer nuevas personas
- No aplica
- Otros: _____

13. ¿Con quien practicas este deporte? *

Marca solo un óvalo.

- Amigos
- Grupos deportivos
- Familia
- Lo practico solo
- No aplica

14. ¿Con que frecuencia practica este deporte? *

Marca solo un óvalo.

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Bimestral
- Trimestral
- No aplica

15. ¿Que canal usas principalmente para buscar información sobre este deporte?

Califica 1 menor importancia a 5 de mayor importancia *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No aplica
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiendas especializadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos o conocidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidades de Ciclistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Cual de las anteriores opciones consideras es la mas importante o si consideras otra mencionala? *

Marca solo un óvalo.

- Redes sociales
- Tiendas especializadas
- Amigos o conocidos
- Comunidades de Ciclistas
- Internet
- No aplica
- Otros: _____

17. ¿Haces uso de alguna aplicaciones durante su practica deportiva? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No aplica

Aplicaciones móviles

18. ¿Cual aplicación usas? *

19. ¿Que es lo que más te gusta? *

20. ¿Que es lo que menos te gusta? *

21. ¿Que mas te gustaría que tuviera? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Asesoría en la iniciación y artículos de las bicicletas
- Mantenimiento a domicilio
- Contacto de los locales de venta
- Asesoramiento en persona o por videollamada
- Opiniones y reseñas
- Crear un presupuesto estimado
- No aplica

Otros: _____