



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BEST BIKE: DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA
INCURSIONAR EN EL MERCADO COLOMBIANO DE REPUESTOS
PARA BICICLETAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

LORENA ANDREA COCA MURCIA

**PROFESOR GUIA:
CRISTIAN WILLATT HERRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GASTON HELD BARRANDEGUY
MAURICIO TORRES MORAGA**

**SANTIAGO DE CHILE
Octubre, 2011**

RESUMEN

El mercado mundial de las bicicletas ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, entre otros factores por el aumento de la concientización por el cuidado del medio ambiente y la búsqueda de soluciones de transporte que descongestionen las ciudades.

Según cifras del Departamento Nacional de Estadística DANE, en Colombia el mercado de las bicicletas durante el año 2010 alcanzó un valor de U\$120 millones y experimentó un crecimiento de 13%, lo que lo convierte en un sector con potencial de crecimiento y atractivo para la inversión. Los productos que componen este mercado son de origen principalmente Asiático y la industria colombiana se limita a la producción de marcos.

Best Bike es una sociedad limitada que nace para cubrir las necesidades de diversificación de productos y de proveedores que presenta el canal minorista de este sector, compuesto por más de 1700 establecimientos especializados, donde existe una concentración cercana al 80% del mercado en las 3 principales empresas importadoras.

El modelo de negocio de Best Bike es la comercialización de partes importadas. Su estrategia competitiva está basada en la eficiencia de su proceso logístico centralizado en la capital del país, que apalanca y potencia el amplio margen de contribución que tienen estos productos.

Se ha estimado para esta empresa una participación de 1,5% del mercado en su primer año de operación, cifra que se irá incrementando de acuerdo a la ejecución de un plan de marketing B2B, que le permitirá ampliar el número de clientes atendidos y alcanzar así una participación del 5% del mercado en el quinto año. De esta manera se espera que las ventas alcancen un nivel cercano a los US\$5 millones en este lapso de tiempo.

El presente plan de negocio, revela un proyecto de inversión de una empresa rentable, con valor presente neto cercano a los USD 600 mil, a partir de flujos de caja proyectados a 5 años y descontados a una tasa del 25% en reflejo del retorno mínimo esperado por los accionistas. El proyecto ofrece una tasa interna de retorno del 91%, y ofrece la entrega de más de US\$ 1,3 millones en dividendos durante los 5 primeros años, con una inversión inicial requerida de USD \$600 mil.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
2.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	- 9 -
3.	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	- 11 -
3.1.	MISIÓN.....	- 11 -
3.2.	VISIÓN.....	- 11 -
4.	ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA	- 12 -
4.1.	Necesidades y Oportunidades	- 12 -
4.1.1.	Contexto y estado actual de la movilidad en grandes ciudades:	- 12 -
4.1.2.	Oportunidad de Mercado	- 14 -
4.1.3.	Principales Tendencias en el Uso de la Bicicleta	- 15 -
4.2.	Características del Mercado y Clientes Objetivo.....	- 17 -
4.2.1.	La Industria de las Bicicletas en Colombia:	- 17 -
4.2.2.	El mercado de las Bicicletas en Colombia:	- 17 -
4.2.3.	Estructura de Mercado y Clientes Objetivo	- 20 -
4.3.	Competencia y Concentración	- 21 -
4.3.1.	HA Bicicletas S.A.	- 22 -
4.3.2.	LEN Importaciones Ltda.	- 23 -
4.3.3.	Bicicletas Santour S.A.....	- 23 -
4.3.4.	Matriz de Competencia:.....	- 24 -
4.4.	Análisis Dofa.....	- 24 -
5.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	- 25 -
5.1.	Línea de Componentes y Repuestos:	- 25 -
5.2.	Línea de Accesorios:	- 26 -
5.3.	Servicios Adicionales.....	- 27 -
5.4.	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor	- 28 -
5.5.	Apropiabilidad de la Tecnología o Know How	- 28 -
6.	MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	- 30 -

6.1.	Modelo de Ingresos	- 30 -
6.2.	Modelo de Comercialización y Venta	- 32 -
6.3.	Promoción.....	- 33 -
6.3.1.	Posicionamiento:.....	- 33 -
6.3.2.	Actividades de Promoción	- 34 -
6.4.	Estrategia Competitiva	- 35 -
6.5.	Proyecciones de Ventas.....	- 36 -
7.	OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	38
7.1.	Flujo de Procesos.....	38
7.1.1.	Adquisición de Mercancías.....	38
7.1.2.	Proceso de Venta	39
7.2.	Plan de Producción y Adquisiciones	40
7.3.	Infraestructura Física y Personal de Operación	41
7.4.	Plan de Implementación y Puesta en Marcha.....	42
8.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR	43
8.1.	Organigrama	43
9.	PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS.....	45
9.1.	Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre	45
9.2.	Flujo de Efectivo	48
9.3.	Hoja de Balance.....	52
9.4.	Balance de Utilidades	54
9.5.	Evaluación y Análisis Económico.....	55
9.5.1.	Rentabilidad del sector	55
9.5.2.	Flujos Económicos	56
9.6.	Análisis de Riesgos.....	58
9.6.1.	Sensibilidad a Variaciones en Precios.....	58
9.6.2.	Sensibilidad a Variaciones en Costos.....	58
9.6.3.	Sensibilidad a Variaciones en Cantidades.....	59
9.6.4.	Sensibilidad a Variaciones en la Tasa de Cambio	60
10.	FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS.....	62
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
	ANEXOS	64

ANEXO A. PLAN DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA.....	64
ANEXO B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO	67
ANEXO C. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE ALMACENES	72
ANEXO D. TABLA DE CONSTRUCCION DE PRECIOS.....	72
ANEXO E. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE MARKETING	74

1. INTRODUCCIÓN

El mercado mundial de las bicicletas ha tomado un dinamismo significativo en los últimos años, sustentado por un cambio en los patrones de consumo y la creación de una nueva conciencia colectiva en ámbitos sociales, ambientales, económicos y de salud.

En Colombia particularmente, se ha venido trabajando en la generación de una cultura de la bicicleta por medio de la adopción políticas públicas y el desarrollo de la infraestructura necesaria para masificar y facilitar su uso. En este entorno, se ha creado un amplio canal comercializador de bicicletas, partes, accesorios y servicios especializados que buscan satisfacer la creciente demanda de usuarios de la bicicleta.

El estudio y análisis de este mercado, cuyos componentes son de origen principalmente extranjero, nos ha permitido identificar algunas características de la estructura del sector que pueden ser susceptibles de mejora y que por tanto se constituyen en claras oportunidades de negocio.

De hecho, el limitado número de competidores dentro del canal mayorista tiene un fuerte impacto sobre la variedad de productos y la calidad del servicio ofrecido a los más de 1.700 establecimientos que se dedican al comercio minorista de este tipo de productos.

Este trabajo busca entonces, desarrollar un plan de negocio completo y estructurado que permita la correcta toma de decisiones en la generación un emprendimiento para ingresar en el mercado mayorista de partes y repuestos para bicicletas en Colombia.

OBJETIVOS

- Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en el Magister en Gestión y Dirección de Empresas, para el desarrollo de un plan de negocio para incursionar en el mercado mayorista de partes y repuestos de bicicletas en Colombia.
- Evaluar la factibilidad y rentabilidad de esta empresa y sus principales factores de riesgo.

METODOLOGIA

La metodología para la construcción del plan de negocio se basa en la identificación de una oportunidad de negocio y se desarrolla de acuerdo a la siguiente estructura:

Estudio de Mercado: Recopilación y análisis de información estadística sobre el tamaño del mercado, tendencias de crecimiento, patrones de consumo, número de clientes, oferta actual de productos y servicios, etc.

Aplicación de una encuesta presencial y dirigida a un público objetivo y determinado para identificar las necesidades del mercado.

Desarrollo de Producto: Desarrollo de los productos o servicios necesarios para suplir las necesidades identificadas en el estudio de mercado. Creación de una propuesta que genere valor para el cliente.

Estrategia Competitiva y Plan de Marketing: Incluye la estrategia de Marketing (Precio, Canales de Distribución y actividades de Promoción) necesarios para cumplir con los objetivos de venta y posicionamiento del producto.

Plan de Operaciones y Equipo Emprendedor: Diseño de los procesos operativos y administrativos con los que se producirá el bien o servicio propuesto y el recurso humano necesario para ello.

Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos: Evaluación y análisis económico del proyecto, basado en las proyecciones de oferta y demanda y de los costos asociados al plan.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera obtener un plan de negocio que soporte y sustente la creación de un emprendimiento orientado a mejorar las condiciones de servicio existente en el mercado mayorista de repuestos y accesorios para bicicletas.

Tener una fuente de información válida y útil que permita tomar las mejores decisiones administrativas y de inversión en el proceso de constitución de la empresa.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

En la actualidad, la industria colombiana se ha especializado en la producción de marcos o cuadros que es tan solo uno, de los más de 100 componentes que constituyen una bicicleta; los demás repuestos y accesorios se importan principalmente del mercado Chino.

Best Bike es una empresa importadora y comercializadora de bicicletas, repuestos y accesorios que busca satisfacer las necesidades del creciente mercado minorista Colombiano, ofreciendo como valor agregado altos estándares de servicio y cumplimiento, además de la capacitación en el correcto uso de sus productos.

Para su operación, la empresa desarrollará dos grandes líneas de negocio: Línea de Repuestos y Línea de Accesorios.

En Colombia, se constituyó hace algunos años el Comité Nacional del Sector de Bicicletas con la participación de representantes del sector público y la empresa privada, con el fin de generar políticas que promovieran el uso de la Bicicleta como medio de transporte alternativo.

En el seno de este comité surgieron diversos programas dirigidos al usuario final de la Bicicleta, pero también otros que buscaban formalizar y mejorar las condiciones del pequeño empresario comercializador del sector.

La idea de constituir la empresa Best Bike surge en el año 2009 de parte de 2 integrantes de este comité, como respuesta a la identificación de las características propias de la estructura de mercado, que evidenciaban una oportunidad de negocio en la importación y distribución de este tipo de productos.

La empresa se halla en fase de estructuración del plan de negocio, y en su desarrollo, ha tenido importantes avances que se detallan a continuación:

Julio de 2010: Participación de uno de los emprendedores en la Feria Internacional Expo Shanghái, donde se realizaron importantes contactos comerciales.

Diciembre de 2010: Realización y terminación del estudio de mercado.

Enero de 2011: Visita a Colombia para evaluar el potencial del mercado, por parte del representante de la empresa Carranza Corporación, establecida en China. En esta visita se definió que Best Bike tendría la representación de sus productos en Colombia y además que ésta sería un aliado estratégico en la estructuración del modelo de negocio.

Julio de 2011: Finalización del plan de negocio.

3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

3.1. MISIÓN

Ser una empresa líder en la importación y distribución de productos relacionados con las Bicicletas que provee eficientemente al mercado minorista, brindándole altos estándares de diversidad, calidad y satisfacción.

3.2. VISIÓN

En el año 2016, Best Bike alcanzará una participación del 5% del mercado nacional de repuestos para bicicletas, siendo reconocido por su excelente servicio y altos niveles de cumplimiento.

4. ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

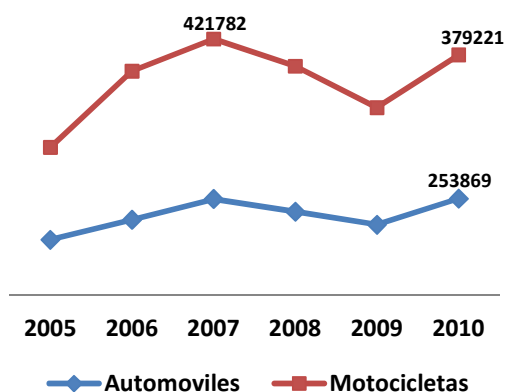
4.1. Necesidades y Oportunidades

4.1.1. Contexto y estado actual de la movilidad en grandes ciudades:

Colombia se urbanizó repentinamente entre 1950 y 1960. Por recomendación del economista canadiense Lauchlin Currie, el país tenía que volcarse urgentemente del campo a las ciudades, creando un modelo de una ciudad capital principal y varias ciudades intermedias alrededor. Fue así como explotaron demográficamente ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta y Pereira. Pero hubo un problema: no hubo planeación urbanística. Las ciudades crecieron aceleradamente, pero su infraestructura de transporte no se desarrolló de la misma manera.

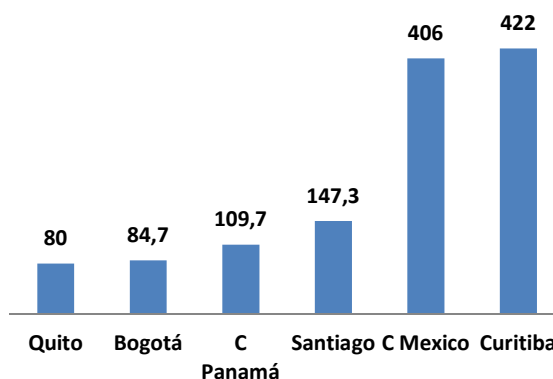
El crecimiento y la densificación de la población, acompañados de un aumento acelerado en el número de automóviles y motocicletas ha traído consigo varias externalidades negativas que son causantes del caos que viven estas ciudades: mayor congestión, contaminación, accidentalidad, consumo de combustible y problemas de salud, entre otros.

Gráfico No. 1. Venta de Vehículos y Motocicletas Nuevos



Fuente: Econometría. Informe del Mercado Automotriz.

Gráfico No. 2. Vehículos x cada Mil habitantes



Fuente: CCB. Programa Ojo con Bogotá y la Región. 2007

Según cálculos de la Cámara de Comercio de Bogotá y su programa Ojo con Bogotá y la Región, en el año 2005, Bogotá presentaba una tasa de 84 vehículos por cada mil habitantes mientras ciudades como Ciudad de México y Curitiba superaban los 400 vehículos en esta medición.

A pesar de que las ciudades Colombianas, comparativamente, no exhiben altas tasas de propiedad de vehículos por habitante, la situación tiende a empeorar en la medida en que aumenta la competitividad de las ciudades y por ende los ingresos de la población. De hecho, las ventas de automóviles y motocicletas nuevos han alcanzado cifras récord durante los últimos 6 años, incrementando el parque automotor en promedio en 210 mil vehículos y 55 mil motocicletas por año.

Este rápido incremento del número de motocicletas en las ciudades, se debe a que es un modo de transporte muy económico y versátil, aunque es uno de los elementos que más problemas de contaminación y accidentalidad están generando.

Hoy, las administraciones locales de estas ciudades se han dado cuenta de este fenómeno y se han visto en la necesidad de diseñar políticas públicas que busquen minimizar o controlar el impacto negativo sobre la calidad de vida de sus ciudadanos.

Siguiendo este lineamiento, se han implantado medidas restrictivas sobre parqueo, peajes urbanos, impuesto a la gasolina, altos impuestos a la compra de vehículos nuevos, y el llamado “Pico y Placa” que restringe la circulación de los vehículos en las horas de mayor congestión, según el último número de su placa. También se han creado medidas de cultura y concientización ciudadana para promover y priorizar el uso de medios de transporte alternativo como la bicicleta y caminar.

En efecto, la bicicleta se constituye como un potencial medio de transporte en los centros urbanos, principalmente para la realización de viajes cortos o complementarios con el transporte público. Más aún en una ciudad como Bogotá, que por sus características climáticas¹ y alta densidad brinda facilidades para la realización de este tipo de viajes y que cuenta ya con la más amplia red de ciclorutas de Latinoamérica, con más de 340 kilómetros de carriles exclusivos, que abarcan la ciudad en toda su longitud.

4.1.2. Oportunidad de Mercado

En este escenario de crisis de movilidad, la bicicleta ha cambiado su concepción como medio de recreación y se ha ido constituyendo, cada vez con mayor fuerza, en un medio de transporte alternativo y eficiente en los centros urbanos. De hecho se ha demostrado que su uso es más eficiente que otros medios de transporte en viajes cortos de menos de 4,5 km.

Tabla 1. Porcentaje de Viajes Diarios Realizados en Bicicleta

Tianjin, China	77%	Moscú, Rusia	24%
Shenyang, China	65%	Delhi, India	22%
Groningen, Holanda	50%	Copenhague, Dinamarca	20%
Beijin, China	48%	Basilea, Suiza	20%
Delft, Holanda	43%	Hannover, RFA	14%
Dacca, Bangladesh	40%	Manhattan, E. Unidos	8%
Erlangen, RFA	26%	Bogotá, Colombia	4%
Odense, Dinamarca	25%	Toronto, Canadá	3%
Tokio, Japón	25%	Londres, Inglaterra	2%
Fuente: Worldwatch Institute			

Sin embargo, la proporción de viajes en bicicleta que se realizan en Bogotá es baja en relación con otras ciudades del mundo, y en especial en comparación con algunas de las capitales europeas. Según la Encuesta de Movilidad de 2005, en

¹ Bogotá cuenta con un clima relativamente seco y estable con respecto a otras ciudades (como las europeas) donde se encuentra un uso masivo de la bicicleta. Además de no tener estaciones que generan condiciones climáticas más extremas, Bogotá tiene una precipitación acumulada (lluvias) menor a los 700 mm al año, promedio de humedad relativa inferior al 40% y diferencias de temperatura de 10° C, lo cual facilita la realización de viajes en bicicleta (Observatorio Ambiental de Bogotá, <http://observatorio.dama.gov.co>)

Bogotá se realizan diariamente 213.159 viajes en bicicleta, de un total de 9'689.027 viajes que se realizan en la ciudad.

Holanda con 15 millones de habitantes y entre 16 y 20 millones de bicicletas, tiene la mayor concentración de bicicletas en el mundo. Le siguen Dinamarca y China. Colombia entre tanto tiene mucho potencial de crecimiento en el consumo de bicicletas.

Tabla 2. Número de Bicicletas Per Cápita

País	Total de bicicletas	Personas por bicicleta
China	540.000.000	2,4
Estados Unidos	100.000.000	2,6
Japón	72.740.000	1,7
Alemania	63.000.000	1,7
Brasil	40.000.000	4
Italia	26.500.000	2,2
Indonesia	20.000.000	9,6
Holanda	18.500.000	0,8
Corea del Sur	6.500.000	2,6
Suiza	3.800.000	1,8

Fuente: Cycle Press.

Estas cifras representan una gran oportunidad para el crecimiento y la masificación del uso de la bicicleta en las ciudades Colombianas.

4.1.3. Principales Tendencias en el Uso de la Bicicleta

Indiscutiblemente el uso de la bicicleta en los centros urbanos ha venido en aumento impulsado por una gran variedad de argumentos:

4.1.3.1. Razones económicas:

- Costo: Tanto en lo referente al vehículo como a la infraestructura, la bicicleta es un modo más económico. Las bicicletas tienen un costo mucho menor que otros vehículos y no deterioran el pavimento.

- Uso eficiente del espacio: Hasta veinte bicicletas pueden ser estacionadas en el espacio de un vehículo. Una bicicleta consume menos del 60% del espacio requerido para circular por un vehículo particular.
- Congestión: Porque reduce la congestión de las calles lo cual representa ahorros de tiempo para los ciudadanos.
- Consumo de combustibles: Cada vez que se utiliza la bicicleta y se deja de utilizar un automóvil, se evita el consumo de combustibles no renovables. Se calcula que las bicicletas ahorran hasta un consumo de 24 millones de galones de gasolina al año en el mundo.

4.1.3.2. Razones Ambientales:

- Transportarse en bicicleta no contamina la atmosfera ni produce ruido, aminora la congestión y ahorra energía.
- Cada 5 Km de recorrido en bicicleta ahorra 1.5 Kg de CO2 emitidos a la atmosfera.
- Contribuye a evitar el cambio climático.
- Según el World Watch Institute, un viaje de ida y vuelta en bicicleta de 6,5 Km, libera el aire de 7 Kg de contaminantes.

4.1.3.3. Por Salud:

- La OMS ha publicado un informe en que sitúa la inactividad física como uno de los factores de riesgo y causa de muerte modificable sobre todo en los países industrializados. La práctica regular de actividad física moderada es beneficiosa para la mayoría de las personas y reduce el riesgo de sufrir o morir de enfermedades cardiacas, diabetes, cáncer de colón e hipertensión arterial. La actividad física regular también ayuda a mantener la independencia funcional de los mayores y mejora la calidad de vida en otras edades.

4.2. Características del Mercado y Clientes Objetivo

4.2.1. La Industria de las Bicicletas en Colombia:

En Colombia, al igual que en la mayoría de los países consumidores de bicicletas, la industria nacional se ha especializado en la fabricación de Marcos o Cuadros, mientras el resto de los componentes y piezas que constituyen la bicicleta son de origen importado.

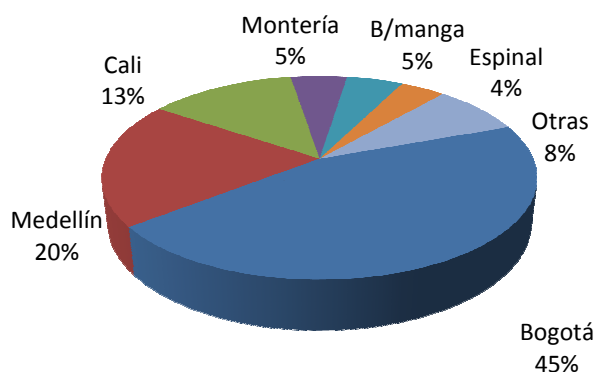
Se estima que el 85% del mercado de marcos es de origen nacional y que anualmente se producen cerca de 300 mil unidades.

La fabricación nacional de marcos se realiza principalmente en acero, mientras aquellos de origen externo son hechos de otros metales como aluminio, titanio, magnesio o escandio.

4.2.2. El mercado de las Bicicletas en Colombia:

Se estima que en Colombia se venden alrededor de 1,5 y 2 millones de bicicletas al año. Además de las bicicletas ensambladas, existe un importante y creciente mercado de partes, repuestos y accesorios que se comercializan principalmente en establecimientos especializados.

Gráfico No. 3 Distribución del Mercado de Bicicletas y sus Partes

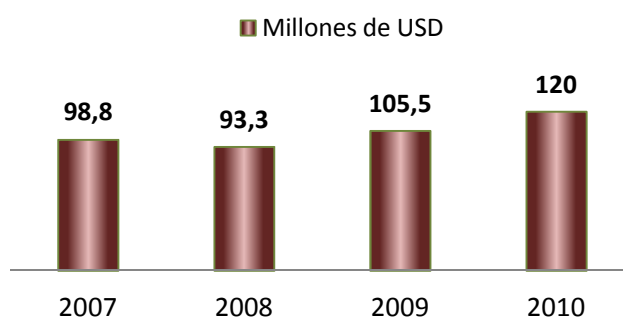


Fuente: FENALCO. Comité del Sector de Bicicletas.

De acuerdo a la distribución geográfica, Bogotá representa el 45% de las ventas de este mercado, seguido de Medellín, Cali y Montería, respectivamente.

Se ha estimado que el mercado mayorista, es decir el que realizan los importadores y distribuidores a los almacenes minoristas especializados, alcanzó los US\$120 Millones, con un crecimiento de 13,74% respecto al año 2009.

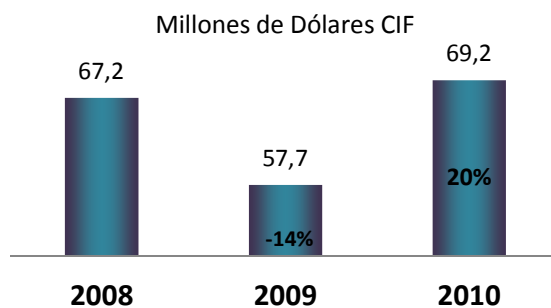
Gráfico No. 4 Mercado Mayoristas de Bicicletas y sus Partes



Fuente: Cálculos Propios. Datos DANE.

Según cifras oficiales de la Dirección de Impuestos y aduanas nacionales DIAN, en el año 2010, el valor de las importaciones propias de este sector registró 69,2 millones de dólares CIF, con un crecimiento del 20% sobre el valor total de las importaciones del año anterior.

Gráfico No. 5 Importaciones de Bicicletas y sus Partes



Fuente: Cálculos Propios. Datos DANE.

Según su origen, el principal país proveedor de este tipo de productos es China con una participación del 77,7% del valor de las importaciones del sector en el año 2010.

Tabla No. 3 Principales países origen de las Importaciones 2010

País procedencia	Total Vr CIF	Part. %
CHINA.	42861507,7	77,3%
TAIWAN (FORMOSA)	5752347,48	10,4%
SINGAPUR.	2441946,56	4,4%
HONG KONG.	1842304,96	3,3%
JAPON.	1359330,03	2,5%
INDIA	407558,42	0,7%
BELGICA.	155863,75	0,3%

Fuente: Legiscomex. Cálculos Propios.

Del valor total de las importaciones durante el año 2010, los principales productos importados según su partida arancelaria y valor CIF, se describen a continuación:

Tabla No. 4. Principales Productos Importados 2010

Posición Arancelaria	Descripción	Cantidad	Valor CIF USD
8714990000	DEMÁS REPUESTOS	22.106.849	11.377.336,61
4011500000	LLANTAS NEUMÁTICAS BICICLETAS	5.029.529	8.473.093,28
8712000000	BICICLETAS SIN MOTOR	106.024	5.211.525,69
8714910000	CUADROS, HORQUILLAS Y SUS PARTES	4.957.402	5.104.466,49
4013200000	CÁMARAS DE CAUCHO PARA NEUMÁTICOS	6.770.767	4.900.455,75
8714960000	PEDALES Y SUS PARTES	5.413.290	4.616.680,77
8714940000	FRENOS Y SUS PARTES	9.257.501	4.589.431,20
8714921000	AROS	1.299.931	3.119.267,89
8714930000	BUJES SIN FRENOS	3.112.638	2.649.053,98
8714950000	SILLINES	1.811.966	2.185.953,28
8714929	RADIOS	44.966.372	1.919.185,22
7315120000	CADENAS	681.411	1.320.507,51
	Total general	105.513.680	55.466.957,67

Fuente: Legiscomex. Cálculos Propios.

4.2.3. Estructura de Mercado y Clientes Objetivo

En Colombia, el mercado de Bicicletas, Partes y Accesorios está compuesto por 3 grandes tipos de actores:

- **Importadores:** Según los registros oficiales de la DIAN, existen aproximadamente 14 importadores reconocidos en el mercado y que se identifican como los competidores directos de nuestra empresa, Best Bike. Esta cifra es a primera vista limitada si se tiene en cuenta que el tamaño del mercado alcanzó los 70 millones de dólares en 2010. Así mismo, los registros de importación evidencian una gran concentración de la participación de mercado en 3 grandes empresas importadoras como se verá más adelante. Existen algunos importadores que tienen representación exclusiva de marcas reconocidas internacionalmente y que por tanto manejan sus propios Show Rooms para comercializar directamente los productos al consumidor final.
- **Distribuidores Mayoristas:** Existen algunas pocas empresas que se dedican a ser distribuidores intermedios en la cadena. Es decir, realizan compras al por mayor a los importadores y sirven como proveedores regulares de los comerciantes más pequeños y como proveedores ocasionales de los almacenes de mayor tamaño. Su participación de mercado no es significativa.
- **Comerciantes Minoristas (Almacenes especializados):** Según cálculos del Comité Nacional del Sector de Bicicletas de Fenalco, existen aproximadamente 1.700 establecimientos entre almacenes especializados y talleres de bicicletas a nivel nacional², y son ellos quienes tienen el contacto con el consumidor final. Entre sus principales productos y servicios se encuentra el comercio al por menor de bicicletas, partes y accesorios, y el servicio técnico especializado. Se ha realizado una segmentación del universo de almacenes de acuerdo a su tamaño y nivel de ventas:

² Ver Anexo 3. Distribución Geográfica de almacenes.

Tabla No. 5 Segmentación del canal minorista

Tamaño	Nivel de Ventas Mensuales
Grande	Más de 20 millones
Mediano	Entre 5 y 20 millones
Pequeño	Menos de 5 millones

De esta manera, se ha determinado que el segmento objetivo de Best Bike serán los almacenes Medianos y Grandes que alcancen un nivel de ventas superior a los 5 millones de pesos mensuales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado primaria, los principales factores de decisión de los comerciantes minoristas al evaluar a sus proveedores son Precio, Servicio y Calidad, como se especifica en el Anexo B.

4.3. Competencia y Concentración

Como se mencionó en la descripción de la empresa y en la estructura del mercado, la empresa Best Bike se dedicará principalmente a la importación y distribución de Bicicletas, Partes y Accesorios para el mercado minorista.

Dentro de esta actividad económica se han reconocido 14 empresas competidoras que presentaron declaraciones de importación durante el año 2010:

Tabla No. 6 Principales Empresas Importadoras 2010

Razón social importador	Valor CIF USD	Participación
H A BICICLETAS S.A.	40.716.531,24	49,5%
LEN IMPORTACIONES LTDA	20.667.376,83	25,1%
BICICLETAS SANTOUR LTDA	5.425.132,13	6,6%
BIKE HOUSE S A	3.626.106,80	4,4%
INDUSTRIAS BICICLETAS MILAN S.A.	3.365.736,36	4,1%
DISANDINA	2.896.826,08	3,5%
J D OSSA Y CIA S C A	1.512.432,77	1,8%
ALMACEN TODO TERRENO S.A.	1.338.166,72	1,6%
IMPORTACIONES EXITOS Y CIA. LTDA	1.222.432,22	1,5%
IMPORTACIONES HHM S.A.S.	508.734,19	0,6%
STL COLOMBIA LTDA	424.124,73	0,5%

INTERNACIONAL DE COMERCIO LIBAR LTDA	187.308,63	0,2%
INDUSTRIAS DRIGOM CIA LTDA	172.785,95	0,2%
AMANDA PASTRANA LOPEZ	153.115,91	0,2%
Total general	82.216.810,56	100,0%

Fuente: Legiscomex. Cálculos Propios.

Estos datos evidencian la concentración de mercado existente en muy pocas empresas, y sustentan la oportunidad de mercado que se ha identificado para Best Bike.

Los objetivos estratégicos de la empresa, permiten reconocer como competidores directos, sólo a aquellas empresas importadoras que tienen una participación superior al 5% del mercado. Además, analizando el modelo de negocio de los importadores con una participación inferior a la señalada, se encontró que generalmente atienden nichos de productos específicos, como por ejemplo distribución exclusiva de marcas de Gama Alta, por lo cual no son aplicables para el análisis.

En este orden de ideas, las empresas competidoras directas de Best Bike son: HA Bicicletas S.A., Len Importaciones Ltda. y Bicicletas Santour Ltda.

4.3.1. HA Bicicletas S.A.

Es la más grande empresa importadora de Bicicletas, Repuestos y Accesorios en Colombia. Cuenta con más de 30 años en el mercado y se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín.

Tabla No. 7 Resultados Financieros HA

EMPRESA	VENTAS MILLONES PESOS			ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	PATRIM.	PASIVO VENTAS	UTILIDAD OPERACION	UTILIDAD FINAL
	2009	2008	2007						
HA BICICLETAS	100.136	84.751	95.683	119.595	27.112	92.483	27,1%	16.470	13.149

Fuente: Revista La Nota Económica. Vademécum de Mercados 2010.

HA es una empresa que muestra un nivel de endeudamiento del 22% y una Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE de 14%.

El valor de sus Ingresos Operacionales creció un 18% durante el año 2009.

4.3.2. LEN Importaciones Ltda.

Es una empresa dedicada a la importación y distribución de repuestos para bicicletas y motocicletas.

Tabla No. 8 Resultados Financieros LEN

EMPRESA	VENTAS MILLONES PESOS			ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	PATRIM.	PASIVO VENTAS	UTILIDAD OPERACION	UTILIDAD FINAL
	2009	2008	2007						
LEN IMPORTACIONES	54.997	53.894	50.076	33.798	3.358	30.439	6,1%	7.132	3.271

Fuente: Revista La Nota Económica. Vademécum de Mercados 2010.

LEN es una empresa que muestra un bajo nivel de endeudamiento del 10% y una Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE de 10%.

El valor de sus Ingresos Operacionales creció 2% durante el año 2009.

4.3.3. Bicicletas Santour S.A.

Es una empresa con 14 años de experiencia en el mercado, ubicada en la ciudad de Barranquilla.

Tabla No. 9 Resultados Financieros SANTOUR

EMPRESA	VENTAS MILLONES PESOS			ACTIVO TOTAL	PASIVO TOTAL	PATRIM.	PASIVO VENTAS	UTILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD FINAL
	2009	2008	2007						
BICICLETAS SANTOUR	13.852	13.571	13.631	14.560	11.024	3.536	79,6%	803	827

Fuente: Revista La Nota Económica. Vademécum de Mercados 2010.

Se especializa en la importación de productos del Asia para el mercado de Motocicletas y Bicicletas.

SANTOUR presenta el mayor nivel de endeudamiento de las empresas competidoras analizadas, alcanzando un 75% sobre el valor de sus activos. Pero de la misma forma tiene el mayor margen de Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE, con un 23% sobre la Inversión.

El valor de sus Ingresos Operacionales creció 2,1% durante el año 2009.

4.3.4. Matriz de Competencia:

Tabla No. 10 Matriz de Competencia

Empresa	Ubicación	Líneas	Forma y Plazo de Entrega	Tiempo de Cobro	Esquema de Atención
HA Bicicletas	Medellín	Bicicletas	Envío Entre 2 y 4 días.	30 días	Vendedor x Zona
Len Importaciones	Bucaramanga	Bicicletas y Motocicletas	Envío Entre 2 y 4 días.	Contado o máx. 30 días	Vendedor x zona
Santour	Barranquilla	Bicicletas y Motocicletas	Envío Entre 2 y 4 días.	30 días	Vendedores

4.4. Análisis Dofa

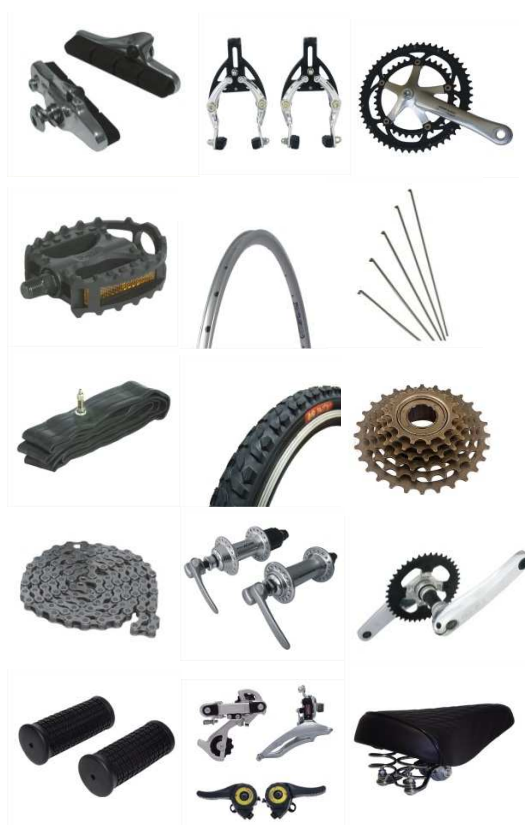
DEBILIDADES	<p>Empresa Naciente Altos Niveles de Inventario Dependencia de Proveedores de Asia</p>	OPORTUNIDADES	<p>Crecimiento del Mercado Tendencias de concientización ambiental. Pocos Competidores. Potencial de Mejora en el servicio. Poca fidelización con la oferta actual</p>
FORTALEZAS	<p>Conocimiento del mercado y experiencia en empresas del sector Uso de Tecnologías para la optimización de procesos Negociaciones directas con proveedores Asiáticos Bajos costos de operación</p>	AMENAZAS	<p>Mercado altamente concentrado Productos estandarizados Riesgo cambiario Posible entrada de nuevos competidores por bajas barreras a la entrada.</p>

5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

La actividad económica de la empresa Best Bike se centrará principalmente en la importación y comercialización de Repuestos y Accesorios para bicicletas en el mercado minorista colombiano (almacenes especializados).

Debido a la gran variedad de referencias, se han diseñado 2 grandes líneas de negocio en las cuales se agrupan los diferentes productos existentes.

LÍNEA REPUESTOS



LÍNEA ACCESORIOS



5.1. Línea de Componentes y Repuestos:

Constituida por todas aquellas partes y componentes, necesarios para el ensamble de una bicicleta.

Dentro de los principales productos de esta línea encontramos: Marcos, Llantas, Neumáticos, Radios, Rines, Platos, Pedales, Cadenas, Sillines, Juegos de Frenos, etc.

La investigación de mercado nos permitió estimar la participación de esta línea en 60% de las ventas del mercado y de la misma manera, la participación de cada uno de los productos dentro de la línea.

Tabla No. 11 Participación Productos Línea Repuestos

Producto	Participación en la línea	Participación de la Línea
Marcos	8%	60%
Llantas y Neumáticos	20%	
Rines y Radios	10%	
Pedales	16%	
Sillines	15%	
Juegos de Frenos	10%	
Sistema de cambios	8%	
Platos	3%	
Cadenas	10%	
Total Línea 1	100%	

5.2. Línea de Accesorios:

Se constituye por los productos adicionales al ensamble, usados para adornar la bicicleta y como complemento a su uso.

Dentro de esta clasificación encontramos: Cascos, Candados, Luces y Reflectivos, Timbres, Parrillas y Posa Pies entre otros.

Tabla No. 12 Participación Productos Línea Accesorios

Producto	Participación en la línea	Participación de la Línea
Cascos	30%	40%
Candados	15%	
Luces y Reflectivos	8%	
Canastas	25%	
Parrillas	15%	

Posa Pies	7%	
Precio Ponderado Total Línea 2	100%	

Dentro de cada línea existen diferentes gamas de producto con precios diferenciales. La principal característica distintiva de cada una de las gamas es el material con el que se fabrica la pieza. Por ejemplo, para las bicicletas de Gama Alta la mayoría de sus componentes son fabricados en Carbono; para la Gama Media se utiliza el Aluminio y para la Gama Baja el Acero.

Best Bike importará y comercializará partes de estas tres diferentes calidades, ya que nuestros clientes las comercializan en conjunto, aunque cada una atiende un mercado distinto de consumidor final.

Según la información obtenida por el estudio de mercado, se espera tener una participación del 10% de las ventas en productos de Gama Alta y de 45% para las gamas media y baja respectivamente, ya que son las que presentan mayor demanda.

5.3. Servicios Adicionales

Para complementar y potencializar la venta de estos productos, la empresa contará con los siguientes servicios

- **Página Web:** Por medio de la cual se podrá consultar todo el catálogo y la descripción técnica de los productos, además de realizar pedidos y pagos en línea.
- **Entrega de Productos:** A través de empresas especializadas de mensajería y transporte de mercancías, la empresa realizará una entrega oportuna y confiable de sus productos en el local del cliente.

- **Call Center:** Teniendo en cuenta la baja utilización de tecnologías de la información en este mercado, se habilitará una línea telefónica para recibir pedidos y solucionar consultas e inquietudes de los clientes.
- **Capacitación:** Periódicamente se programarán capacitaciones gratuitas para los clientes, sobre el correcto uso y manipulación de los productos importados, tendencias del comercio y del consumo de bicicletas, además de otros temas de interés y actualidad.

5.4. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor

Dentro de las ventajas competitivas de Best Bike, se encuentra el conocimiento del mercado, la innovación en los procesos, la introducción de tecnología para optimizar los tiempos de entrega y el seguimiento de la relación con los clientes.

La diferenciación del servicio estará basada en un sistema de gestión de pedidos e inventarios que nos permita mejorar los estándares actuales del mercado.

La propuesta de valor de Best Bike se basa en la diversificación de productos disponibles actualmente en el mercado, creando una alternativa de calidad, oportunidad, excelencia en el servicio y bajo costo para los comerciantes minoristas de Bicicletas. Esta propuesta de valor estará respaldada por un sólido proceso logístico que le permitirá a la empresa mantener bajos costos en la operación.

5.5. Apropiabilidad de la Tecnología o Know How

La naturaleza de los productos que comercializa la empresa se orienta hacia la estandarización. Aunque existen diferentes calidades y materiales utilizados en la fabricación, estos son productos no tienen un componente tecnológico o de innovación que permita una apropiabilidad ni la creación de barreras a la entrada.

La estrategia que se utilizará, será la búsqueda de un contrato de representación exclusiva de las marcas que se introducirán al mercado.

6. MARKETING Y ESTRATÉGIA COMPETITIVA

6.1. Modelo de Ingresos

Dado que Best Bike es una empresa netamente comercial, el modelo de ingresos que se ajusta a las actividades de la empresa es el modelo de MarkUp o de Ganancias por Ventas.

Teniendo en cuenta las características del mercado y de los productos, se ha establecido que Best Bike será en el inicio de sus operaciones una empresa tomadora de precios, por tanto los precios que se establecen a continuación son precios de referencia tomados de la empresa con mayor participación de mercado.

La siguiente tabla muestra el proceso de construcción de precio que se realizó para cada línea, basados en un promedio ponderado de la participación de sus productos en las ventas. Estas ponderaciones fueron utilizadas para la proyección de ventas y de ingresos.

Tabla No. 13 Construcción de Precio Línea Repuestos

	Participación %	Precio Promedio	Costo Unitario	Margen USD	Margen %
Marcos (importados)	8%	49,53	36,18	13,35	27,0%
Llantas y Neumáticos	20%	2,63	2,03	0,60	22,9%
Rines y Radios	10%	5,17	3,11	2,07	40,0%
Pedales	16%	1,19	0,77	0,42	35,1%
Sillines	15%	4,89	1,85	3,04	62,2%
Juegos de Frenos	10%	2,87	1,62	1,25	43,5%
Sistema de cambios	8%	2,57	1,59	0,98	38,0%
Platos	3%	3,37	1,76	1,61	47,9%
Cadenas	10%	1,26	1,03	0,23	18,3%
Total Línea	100%	6,65	4,46	2,19	33,0%

Tabla No. 14 Construcción de Precio Línea Accesorios

	Participación %	Precio Promedio	Costo Promedio	Margen USD	Margen %
Cascos	30%	10,13	4,20	5,93	58,6%
Candados	15%	1,19	0,76	0,44	36,6%
Luces y Reflectivos	8%	3,39	1,78	1,61	47,4%
Canastas	25%	2,21	1,13	1,07	48,6%
Parrillas	15%	2,32	1,26	1,06	45,8%
Posa Pies	7%	4,26	2,94	1,32	31,0%
Total Línea 2	100%	4,69	2,19	2,49	53,2%

Según la información anterior, se establecieron precios de introducción de USD \$6,65 equivalente a COL\$12.631 para la línea de repuestos y de USD \$4,69 equivalente a COL\$8.905 para la línea de accesorios.

El costo de cada uno de los productos se obtuvo como un costo medio ponderado de los valores declarados en las importaciones del sector del año 2010. La ponderación del costo se realizó de acuerdo a la participación porcentual de cada Gama de producto dentro del total de las ventas del mercado y se tomó como referencia una tasa de cambio promedio para el año 2010 de 1.900 pesos por dólar³.

Teniendo en cuenta el origen externo de los productos, estos costos tienen una alta sensibilidad a variaciones en la tasa de cambio, por esta razón los precios serán revisados periódicamente y ajustados si es necesario. En el capítulo 8 se encuentra un análisis de sensibilidad para estas variables.

Ciclo de Efectivo

- **Periodo de Pago a proveedores:** En las condiciones de la negociación con los proveedores Asiáticos, se estableció que en el momento de realizar el pedido se debe cancelar el 50% del valor de la facturación y el 50% restante, es necesario cancelarlo antes de que la mercancía salga del puerto en Asia.

³ Ver anexo 4. Tabla construcción de precios.

Con los demás proveedores de servicios, como el transporte interno, es factible realizar una negociación y conseguir un periodo de pago de aproximadamente 30 días. Sin embargo, dado el peso de los proveedores Asiáticos en el modelo del negocio, en adelante se contemplará el pago de contado como plazo único de pago a proveedores.

- **Período de Cobro a Clientes:** Como estrategia de fidelización se otorgará a los clientes un crédito base de 30 días para el pago de sus facturas. Si el pago se hace de contado, se realizará un descuento del 5% sobre el valor de la factura. Las condiciones de pago podrán ser reevaluadas por solicitud del cliente, teniendo en cuenta su historial de compras y su cumplimiento en los pagos.

6.2. Modelo de Comercialización y Venta

Para determinar las estrategias de comercialización de la empresa, es necesario recordar que el segmento objetivo que queremos alcanzar, es una población de aproximadamente 500 almacenes ubicados a lo largo del territorio nacional, que se catalogan por su nivel de ventas en almacenes de tamaño mediano y grande.

Nuestros objetivos se orientan a alcanzar el 1,5% de las ventas del mercado en el primer año e ir incrementalmente hasta alcanzar el 5% de participación en el quinto año.

Con este propósito hemos diseñado una estrategia de venta basada en asesores comerciales contratados directamente por la empresa, a quienes se les asignarán metas y zonas geográficas específicas que se han identificado como clusters de este sector. De esta manera cada cliente tendrá un vendedor asignado según la zona en que este ubicado su establecimiento, y este será el encargado de realizar visitas periódicas, gestionar los pedidos y hacer seguimiento de la cartera.

El sistema de remuneración para los asesores comerciales se estructurará en torno a un salario base y un porcentaje de comisión sobre las ventas, establecido según el cumplimiento de sus metas comerciales asignadas.

Se estima que para el inicio de las operaciones serán necesarios 3 asesores comerciales y que la comercialización se centrará en la ciudad de Bogotá. A partir del segundo año, la operación se extenderá a otras ciudades como Medellín e Ibagué y según las necesidades se ampliará el personal requerido hasta llegar a 5 vendedores en el quinto año.

Tabla No. 15 Participación en Ventas por Zona

Zona	Participación % esperada en ventas					No. Establecimientos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calle 13 (Bogotá)	38%	32%	28%	28%	28%	20	30	35	40	45
Resto Bogotá	47%	37%	32%	31%	31%	25	35	40	45	50
Cundinamarca	15%	16%	16%	16%	16%	8	15	20	23	25
Otras ciudades	0%	16%	24%	24%	25%	0	15	30	35	40
	100%	100%	100%	100%	100%	53	95	125	143	160

6.3. Promoción

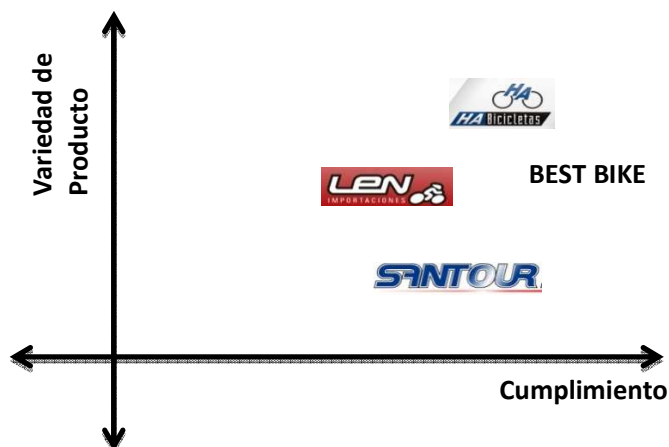
6.3.1. Posicionamiento:

La empresa buscará posicionarse en el mercado como una solución viable a las necesidades de diversificación de producto y de calidad en el servicio, donde la variable más importante será la oportunidad y cumplimiento en los plazos de entrega.

La matriz de posicionamiento resultante del estudio primario de mercado resalta que en HA está posicionada como la empresa líder en las dos variables contempladas seguida de LEN y de Santour quienes tienen menor calificación en variedad de productos ya que en el caso específico de Santour se maneja la representación exclusiva de una marca.

Se espera que el posicionamiento de Best Bike supere en cumplimiento los niveles ofrecidos por estas tres empresas y en Variedad de Producto sea superior a Len y Santour.

Gráfico No. 6 Matriz de Posicionamiento



6.3.2. Actividades de Promoción

Participación en Ferias Comerciales: Anualmente la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO realiza la Convención Nacional del sector de Bicicletas que reúne a los Distribuidores Mayoristas y a los Comerciantes minoristas en una jornada académica y comercial especialmente diseñada para desarrollar negocios dentro del sector.

Además de esta Feria, se ha proyectado como estrategia de posicionamiento de marca la participación en Jornadas como el Día de la Bicicleta realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, La jornada del Día sin carro que se realiza el primer jueves del mes de Febrero, etc.

Promoción Directa: La empresa contará con un grupo de asesores comerciales encargados de hacer visitas directas y periódicas a los comerciantes minoristas

con el fin de estrechar la relación comercial, ajustar la oferta a sus necesidades y facilitar el cierre de ventas.

Página Web: Ofrecerá un catálogo detallado con la descripción técnica de los productos y su disponibilidad. Además ofrecerá la posibilidad de realizar pedidos y pagos en línea.

Pauta en revistas especializadas y eventos deportivos: Se realizará presencia de marca en eventos deportivos y en publicaciones especializadas como la Revista Pedaleando y el Diario Deportivo.

Descuentos Comerciales: Se ha establecido el otorgamiento de un descuento de 5% sobre el valor de la factura para aquellos clientes que realicen su pago de contado.

Los costos asociados a estas actividades se han estimado en 17 mil Dólares anuales, donde la mayor participación la tienen los descuentos comerciales⁴.

6.4. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Best Bike está basada en el uso de herramientas tecnológicas de gestión de inventarios, proveedores y clientes, que permitan mejorar los niveles de servicio en factores claves como el tiempo de respuesta y de entrega.

Se buscará crear un contrato de exclusividad para la representación de algunas marcas de repuestos importadas, de tal forma que esto constituya una barrera a la entrada de nuevos competidores directos.

⁴ Ver Anexo 5. Estimación de Costos de Marketing

6.5. Proyecciones de Ventas

Como se mencionó en los objetivos estratégicos de la empresa, se proyecta alcanzar el 1,5% del mercado durante el primer año. Esta estimación de ventas alcanza un valor de 3 mil millones de pesos colombianos basándose en un mercado nacional anual de COL\$ 200 mil millones (US\$100 millones).

La participación estimada para cada una de las líneas de negocio es de 60% y 40 % respectivamente, de acuerdo a los datos del mercado.

Tabla No. 16 Proyección de Ventas

	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas (US\$)	157.895	236.842	236.842	947.368	1.578.947	2.631.579	3.473.684	4.315.789	5.263.158
Línea 1 (US\$)	126.316	189.474	189.474	757.895	1.263.158	2.105.263	2.778.947	3.452.632	4.210.526
Línea 2 (US\$)	31.579	47.368	47.368	189.474	315.789	526.316	694.737	863.158	1.052.632
Ingresos Ventas (Millones COL)	300	450	450	1.800	3.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Línea 1 (Millones COL)	240	360	360	1.440	2.400	3.200	4.800	6.400	8.000
Línea 2 (Millones COL)	60	90	90	360	600	800	1.200	1.600	2.000
Volumen Ventas	25.738	38.608	38.608	154.430	257.383	343.178	514.767	686.356	857.945
Línea 1	19.001	28.501	28.501	114.004	190.007	253.342	380.014	506.685	633.356
Línea 2	6.738	10.106	10.106	40.426	67.377	89.835	134.753	179.671	224.589
Participación De Mercado	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	2%	3%	4%	5%

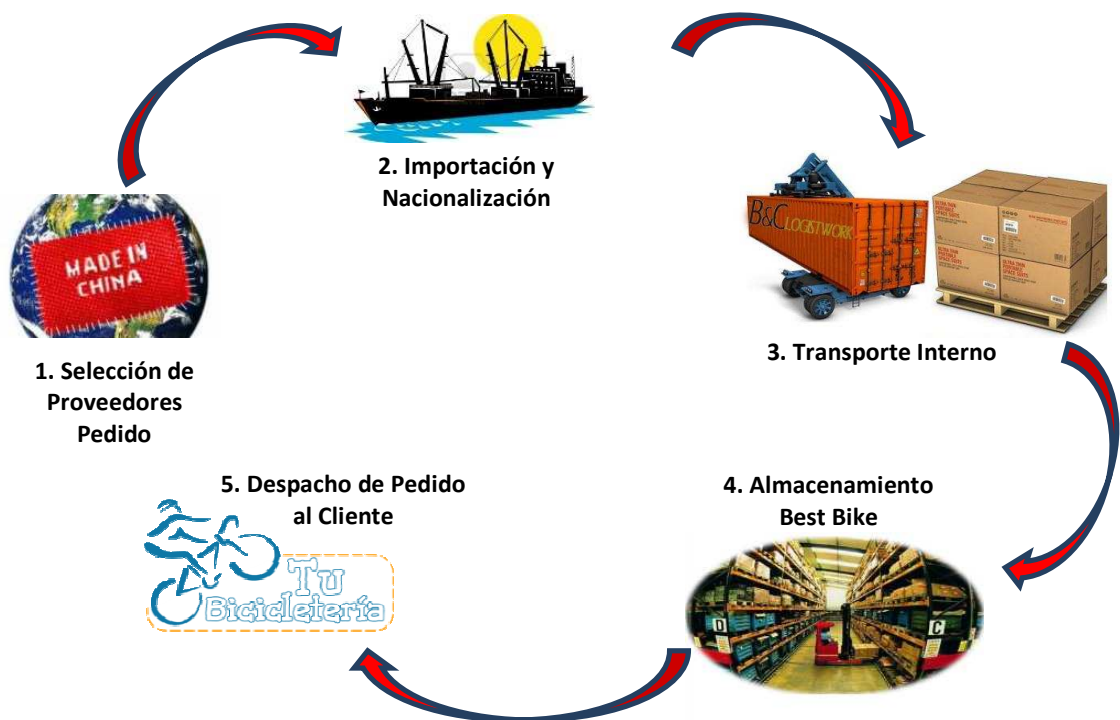
7. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

7.1. Flujo de Procesos

Para el análisis de operaciones hemos dividido los procesos de la compañía en Adquisición de mercancías y Proceso de Ventas.

7.1.1. Adquisición de Mercancías

Gráfico 7. Proceso de Compra de Mercancías



1. Este proceso inicia con la evaluación y selección de proveedores de acuerdo a criterios de precios, calidad de los productos, tiempos de entrega, período de pago, y condiciones comerciales. Dada su importancia estratégica, este proceso se realizará insourcing

Una vez se ha hecho la elección de los proveedores el proceso a seguir incluye la solicitud de cotizaciones y la realización de pedidos u órdenes de compra.

2. El segundo paso incluye los procesos de transporte marítimo y de nacionalización de la mercancía en puerto Colombiano. Esta actividad será subcontratada con un intermediario aduanero.
3. Una vez la mercancía ha sido liberada en el proceso aduanero, se genera el proceso de transporte desde el puerto hasta la ciudad de Bogotá, donde estará ubicada la bodega de almacenamiento de Best Bike.

Debido al volumen y la frecuencia estimada para este proceso, esta actividad será subcontratada con una empresa especializada en transporte de carga.

4. Una vez la mercancía se encuentre en la bodega de la empresa se procederá a procesos de clasificación, control de calidad, almacenamiento e ingreso al inventario.

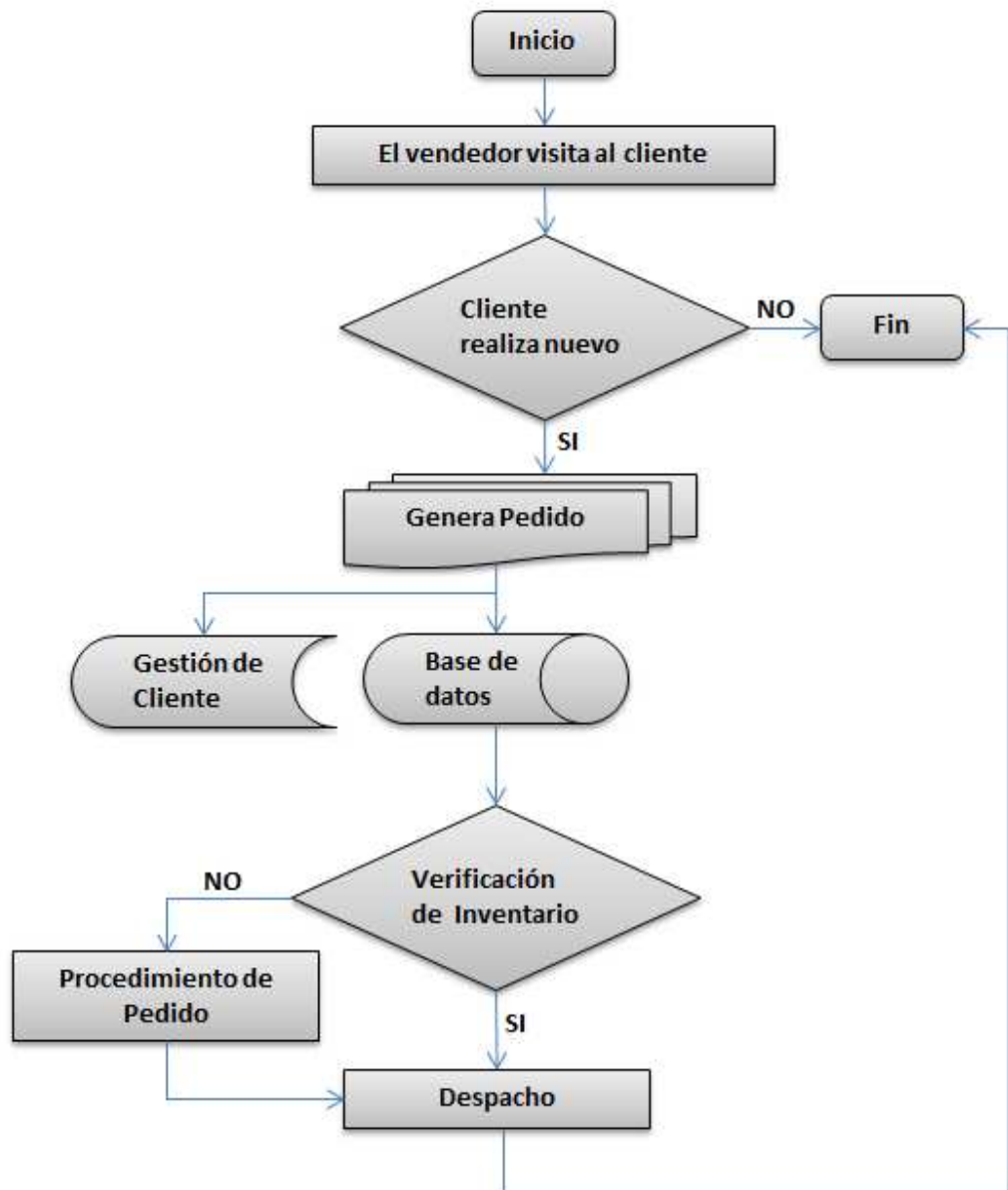
El proceso finaliza con el despacho de la mercancía desde la bodega hacia el almacén del cliente, una vez se ha recibido el pedido y verificado las existencias en el inventario.

7.1.2. Proceso de Venta

El proceso de venta, como se especifica en el Gráfico 8, inicia con la visita del vendedor a su cartera de clientes, de estas visitas pueden surgir pedidos de compra o solo ser visitas de seguimiento comercial. Si se realiza un pedido el vendedor deberá registrarlo manualmente y en el mismo día hacerlo llegar a la oficina para que sea ingresado al sistema.

Una vez es ingresado al sistema se realiza la verificación de las existencias y si hay disponibilidad de los productos se realiza la preparación del pedido y el despacho al cliente, de lo contrario se genera un nuevo proceso para realizar una nueva importación.

Gráfico 8. Proceso de Ventas



7.2. Plan de Producción y Adquisiciones

El plan de adquisiciones de Best Bike está determinado por las condiciones de negociación con proveedores asiáticos que contemplan un plazo de

aproximadamente 90 días entre la realización del pedido y la llegada de la mercancía a puerto Colombiano.

A partir de la fecha en que se realiza el pedido y se hace el pago anticipado del 50% del valor de la factura, el plazo de producción de la mercancía es de 40 días aproximadamente y después de esto, la navegación entre el puerto de salida y el puerto de llegada en Colombia se estima entre 40 y 45 días adicionales.

A este lapso de tiempo debe añadirse el tiempo de transporte terrestre necesario desde el puerto de llegada hasta la bodega de Best Bike en Bogotá, estimado en 1 o 2 días.

Se ha estimado que un contenedor tiene capacidad para almacenar y transportar aproximadamente 60.000 piezas.

De acuerdo con la proyección de ventas, se espera comercializar 257 mil piezas en el primer año, por tanto será necesario realizar la importación de un contenedor por cada trimestre.

7.3. Infraestructura Física y Personal de Operación

De acuerdo al modelo de negocio de Best Bike que se basa en la comercialización, la infraestructura física necesaria se basa en una bodega donde se realizara la operación de selección, almacenamiento y alistamiento de pedidos y una oficina donde se realizarán las labores administrativas.

El personal requerido para la operación en el primer año, además de los Gerentes Administrativo y Comercial, serán 3 asesores comerciales, 3 operarios de Bodega y una secretaria.

Tabla No. 17 Perfil del Personal

Cargo	Formación	Competencias
Gerente Administrativo y Financiero	Universitaria y Postgrado	
Gerente Comercial	Universitaria	Capacidad de Negociación Conocimiento del Mercado

Asesores Comerciales	Secundaria	Aptitudes Comerciales y de Negociación Conocimiento del Mercado
Operarios de Bodega	Secundaria	Conocimientos y experiencia en Logística y Manejo de Inventarios
Secretaria	Técnica	Manejo de Office Conocimientos Contables Servicio al Cliente

7.4. Plan de Implementación y Puesta en Marcha

En el siguiente gráfico de Carta Gantt se detallan las fechas y los plazos de las principales actividades de puesta en marcha de la empresa.

	2010		2011				2012
	I Sem.	II Sem.	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	I Trim.
Estudio de Mercado							
Participación en la Expo Shangai							
Desarrollo del Plan de Negocio							
Visita de Proveedores a Colombia							
Constitución de la Empresa							
Desarrollo Sitio Web							
Primera Importación							
Arriendo de Oficinas							
Compra de activos							
Inicio de Operaciones							

8. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

8.1. Organigrama

El organigrama de la empresa está constituido por una estructura jerárquica que encabeza el directorio de la empresa. A este primer nivel le reportan los cargos Gerenciales que están ocupados por el equipo emprendedor.

Gráfico 9. Organigrama



La Gerencia Administrativa y Financiera estará a cargo de Lorena Coca, Economista de la Universidad Nacional de Colombia y Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile. Esta dependencia estará a cargo de toda la Gestión Contable, Financiera, Logística y de Recursos Humanos de la compañía.

Lorena fue Gerente del sector de Bicicletas de la Federación Nacional de comerciantes durante 3 años y por tanto tiene un amplio conocimiento del sector.

La Gerencia Comercial estará a cargo de Ricardo Núñez, quien tiene una vasta experiencia y conocimiento del sector, además de varios procesos de emprendimiento. Ricardo es reconocido por ser Gerente General y fundador de Bicicletas Rhinno, empresa líder en la fabricación de Marcos, con más de 12 años de presencia en el mercado colombiano.

Esta Gerencia estará a cargo de la gestión comercial y de marketing de la organización.

9. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

9.1. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

Tabla No. 18. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre (US\$)

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		157.895	236.842	236.842	947.368	1.578.947	2.631.579	3.473.684	4.315.789	5.263.158
Costos Variables		103.420	155.129	155.129	620.518	1.034.196	1.723.660	2.275.231	2.826.802	3.447.320
Costo Mercancía		103.025	154.537	154.537	618.149	1.030.248	1.717.081	2.266.547	2.816.013	3.434.162
Comisión por Ventas		395	592	592	2.368	3.947	6.579	8.684	10.789	13.158
MARG. CONTRIBUCION		54.475	81.713	81.713	326.851	544.752	907.919	1.198.453	1.488.987	1.815.838
Costos Fijos		28.895	28.895	34.158	28.895	120.842	124.632	129.684	133.474	137.263
Producción		3.789	3.789	3.789	3.789	15.158	15.158	20.211	20.211	20.211
Marketing y Ventas		3.000	3.000	8.263	3.000	17.263	17.263	17.263	17.263	17.263
Administración y G.Grales		22.105	22.105	22.105	22.105	88.421	92.211	92.211	96.000	99.789
EBITDA		25.580	52.818	47.555	297.956	423.909	783.288	1.068.769	1.355.514	1.678.575
Depreciación		2.105	2.105	2.105	2.105	8.421	8.421	8.421	8.421	8.421
UAI		23.475	50.713	45.450	295.851	415.488	774.867	1.060.348	1.347.093	1.670.154
Impuesto 37%		8.686	18.764	16.816	109.465	153.731	286.701	392.329	498.424	617.957
UDI		14.789	31.949	28.633	186.386	261.758	488.166	668.019	848.668	1.052.197
Depreciación		2.105	2.105	2.105	2.105	8.421	8.421	8.421	8.421	8.421
Inversión en Activos	42.105									
Inversión en KT	110.156	104.341	26.316	458.651	-211.309	377.999	265.683	223.578	230.473	189.474
FCL	-152.262	-87.447	7.738	-427.913	399.801	-107.820	230.904	452.862	626.617	871.144
FCL Acumulado	-152.262	-239.708	-231.970	-659.883	-260.082	-367.902	-136.999	315.863	942.480	1.813.625

Tabla 19. Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre (COL\$ Millones)

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		300	450	450	1.800	3.000	5.000	6.600	8.200	10.000
Costos Variables		196,50	294,75	294,75	1178,98	1964,97	3274,95	4322,94	5370,92	6549,91
Costo Mercancía		195,75	293,62	293,62	1174,48	1957,47	3262,45	4306,44	5350,42	6524,91
Comisión por Ventas		0,75	1,125	1,125	4,5	7,5	12,5	16,5	20,5	25
MARGEN DE CONTRIBUCION		103,50	155,25	155,25	621,02	1035,03	1725,05	2277,06	2829,08	3450,09
Costos Fijos		54,9	54,9	64,9	54,9	229,6	236,8	246,4	253,6	260,8
Producción		7,2	7,2	7,2	7,2	28,8	28,8	38,4	38,4	38,4
Marketing y Ventas		5,7	5,7	15,7	5,7	32,8	32,8	32,8	32,8	32,8
Administración y G.Grales		42	42	42	42	168	175,2	175,2	182,4	189,6
EBITDA		48,60	100,35	90,35	566,12	805,43	1488,25	2030,66	2575,48	3189,29
Depreciación		4	4	4	4	16	16	16	16	16
UAI		44,60	96,35	86,35	562,12	789,43	1472,25	2014,66	2559,48	3173,29
Impuesto 37%		16,50	35,65	31,95	207,98	292,09	544,73	745,42	947,01	1174,12
UDI		28,10	60,70	54,40	354,13	497,34	927,52	1269,24	1612,47	1999,17
Depreciación		4	4	4	4	16	16	16	16	16
Inversión en Activos	80									
Inversión en KT	209	198	50	871	-401	718	505	425	438	360
FCL	-289	-166	15	-813	760	-205	439	860	1.191	1.655
FCL Acumulado	-289	-455	-441	-1.254	-494	-699	-260	600	1.791	3.446

Para el cálculo del estado de resultado y flujo de caja libre se debió estimar el capital de trabajo, cuya síntesis se presenta a continuación:

Tabla 20. Capital de Trabajo (US\$)

KT	110.156	214.498	240.814	699.465	488.155	488.155	753.839	977.417	1.207.890	1.397.364
CxC		52.632	78.947	78.947	315.789	315.789	526.316	694.737	863.158	1.052.632
Inventario	103.420	155.129	155.129	620.518	172.366	172.366	227.523	282.680	344.732	344.732
Crédito IVA Inv	6.737	6.737	6.737							
CxP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 21. Capital de Trabajo (COL\$ Millones)

KT	209	408	458	1.329	927	927	1.432	1.857	2.295	2.655
CxC		100	150	150	600	600	1000	1320	1640	2000
Inventario	196	294,75	295	1178,98	327	327	432,29	537,09	654,99	654,99
Crédito IVA Inv	12,8	12,8	12,8							
CxP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

9.2. Flujo de Efectivo

Tabla 22. Flujo de Efectivo US\$

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		157.895	236.842	236.842	947.368	1.578.947	2.631.579	3.473.684	4.315.789	5.263.158
Ventas acumuladas		157.895	394.737	631.579	1.578.947	1.578.947	4.210.526	7.684.211	12.000.000	17.263.158
Efectivo Mes 1		0	52.632	78.947	78.947					
Efectivo a 30 días		52.632	78.947	78.947	315.789					
Efectivo a 60 días		52.632	78.947	78.947	315.789					
Total Recibido		105.263	210.526	236.842	710.526	1.263.158	2.421.053	3.305.263	4.147.368	5.073.684
Total Recibido Acumulado		105.263	315.789	552.632	1.263.158	1.263.158	3.684.211	6.989.474	11.136.842	16.210.526
Cuentas por Cobrar		52.632	78.947	78.947	315.789	315.789	526.316	694.737	863.158	1.052.632
FLUJOS POR OPERACIONES										
Recibo de Efectivo por Ventas		105.263	210.526	236.842	710.526	1.263.158	2.421.053	3.305.263	4.147.368	5.073.684
Efectivo Pagado Pcc Variable		103.025	154.537	154.537	618.149	1.030.248	1.717.081	2.266.547	2.816.013	3.434.162
Efectivo Pagado Vtas Variable		395	592	592	2.368	3.947	6.579	8.684	10.789	13.158
Efectivo Pagado Producción		3.789	3.789	3.789	3.789	15.158	15.158	20.211	20.211	20.211
Efectivo Pagado Marketing		3.000	3.000	8.263	3.000	17.263	17.263	17.263	17.263	17.263
Efectivo Pagado Admón y GG		22.105	22.105	22.105	22.105	88.421	92.211	92.211	96.000	99.789
Efectivo Pagado en Inventario	103.420	51.710	0	465.388	-448.152	68.946	55.157	55.157	62.052	0
Efectivo Pagado en Impuesto		8.686	18.764	16.816	109.465	153.731	286.701	392.329	498.424	617.957
TOTAL EFECTIVO PAGADO	103.420	192.710	202.788	671.492	310.726	1.377.715	2.190.149	2.852.401	3.520.752	4.202.540
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES	-103.420	-87.447	7.738	-434.650	399.801	-114.557	230.904	452.862	626.617	871.144
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUMULADO	-103.420	-190.866	-183.128	-617.778	-217.977	-332.534	-101.630	351.232	977.848	1.848.993

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en activos	42.105	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA Inversiones	6.737	0	0	-6.737	0	-6.737	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-48.842	0	0	6.737	0	6.737	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por Acciones	263.158	105.263	105.263	210.526	52.632	473.684	52.632	0	0	0
Pago Dividendos	0	0	0	0	0	104.703	195.266	267.208	339.467	420.879
Pago Deudas a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago Deudas a LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	263.158	105.263	105.263	210.526	52.632	368.981	-142.635	-267.208	-339.467	-420.879
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	110.896	17.816	113.002	-217.386	452.432	476.760	88.269	185.654	287.149	450.266
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	0	110.896	128.713	241.714	24.328	0	476.760	565.029	750.683	1.037.833
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	110.896	128.713	241.714	24.328	476.760	476.760	565.029	750.683	1.037.833	1.488.098
Total Financiamiento Aportado	789.474									

Tabla 23. Flujo de Efectivo (COL\$ Millones)

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		300	450	450	1.800	3.000	5.000	6.600	8.200	10.000
Ventas acumuladas		300	750	1.200	3.000	3.000	8.000	14.600	22.800	32.800
Efectivo Mes 1		0	100	150	150					
Efectivo a 30 días		100	150	150	600					
Efectivo a 60 días		100	150	150	600					
Total Recibido		200	400	450	1350	2400	4.600	6.280	7.880	9.640
Total Recibido Acumulado		200	600	1050	2400	2400	7.000	13.280	21.160	30.800
Cuentas por Cobrar		100	150	150	600	600	1000	1320	1640	2000
FLUJOS POR OPERACIONES										
Recibo de Efectivo por Ventas		200	400	450	1350	2400	4600	6280	7880	9640
Efectivo Pagado Producción Variable		195,75	293,62	293,62	1174,48	1957,47	3262,45	4306,44	5350,42	6524,91
Efectivo Pagado Ventas Variable		0,75	1,125	1,125	4,5	7,5	12,5	16,5	20,5	25
Efectivo Pagado Producción		7,2	7,2	7,2	7,2	28,8	28,8	38,4	38,4	38,4
Efectivo Pagado Marketing		5,7	5,7	15,7	5,7	32,8	32,8	32,8	32,8	32,8
Efectivo Pagado Administración y GG		42	42	42	42	168	175,2	175,2	182,4	189,6
Efectivo Pagado en Inventario	196	98	0,00	884	-851,49	131	104,80	105	117,90	0
Efectivo Pagado en Impuesto		16,50	35,65	31,95	207,98	292,09	544,73	745,42	947,01	1174,12
TOTAL EFECTIVO PAGADO	196,50	366,15	385,30	1275,83	590,38	2617,66	4161,28	5419,56	6689,43	7984,83
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES	-196,50	-166,15	14,70	-825,83	759,62	-217,66	438,72	860,44	1190,57	1655,17
TOTAL EFECTIVO OPERACIONES ACUMULADO	-196,50	-362,65	-347,94	-1173,78	-414,16	-631,81	-193,10	667,34	1857,91	3513,09

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en activos	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo IVA Inversiones	12,8	0	0	-12,8	0	-12,8	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-92,8	0	0	12,8	0	12,8	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por Acciones	500	200	200	400	100	900	100	0	0	0
Pago Dividendos	0	0	0	0	0	0	-198,94	-371,01	-507,69	-644,99
Pago Deudas a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago Deudas a LP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	500	200	200	400	100	900	-98,936	-371,01	-507,69	-644,99
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	210,70	33,85	214,70	-413,03	859,62	905,84	339,78	489,43	682,88	1010,19
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	0	210,70	244,55	459,26	46,22	0,00	905,84	1245,63	1735,06	2417,93
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	210,70	244,55	459,26	46,22	905,84	905,84	1245,63	1735,06	2417,93	3428,12
Total Financiamiento Aportado	1500									

9.3. Hoja de Balance

Tabla 24. Balance General US\$

	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Efectivo	110896	128713	241714	24328	476760	476760	565029	750683	1037833	1488098
Cuentas por Cobrar		52632	78947	78947	315789	315789	526316	694737	863158	1052632
Inventario	103420	155129	155129	620518	172366	172366	227523	282680	344732	344732
Credito IVA inversiones	6737	6737	6737	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	221053	343210	482528	723793	964916	964916	1318868	1728100	2245722	2885462
Propiedades y Equipos										
Equipos	42105	42105	42105	42105	42105	42105	42105	42105	42105	42105
Depreciación Acumulada		2105	4211	6316	8421	8421	16842	25263	33684	42105
Total Propiedades y Equipos	42105	40000	37895	35789	33684	33684	25263	16842	8421	0
TOTAL ACTIVOS	263158	383210	520423	759582	998600	998600	1344131	1744942	2254144	2885462
PASIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO DE ACCIONISTAS										
Capital Aportado	263158	368421	473684	684211	736842	736842	789474	789474	789474	789474
Utilidades (perdidas)		14789	46738	75372	261758	261758	554657	955469	1464670	2095988
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	263158	383210	520423	759582	998600	998600	1344131	1744942	2254144	2885462

Tabla 25. Balance General (COL\$ Millones)

Item	Año 0	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Efectivo	210,70	244,55	459,26	46,22	905,84	905,84	1245,63	1735,06	2417,93	3428,12
Cuentas por Cobrar		100	150	150	600	600	1.000	1.320	1.640	2.000
Inventario	196	295	295	1.179	327	327	432	537	655	655
Credito IVA inversiones	12,8	12,8	12,8	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	420,00	652,10	916,80	1375,21	1833,34	1833,34	2677,92	3592,15	4712,92	6083,11
Propiedades y Equipos										
Equipos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Depreciación Acumulada		4	8	12	16	16	32	48	64	80
Total Propiedades y Equipos	80	76	72	68	64	64	48	32	16	0
TOTAL ACTIVOS	500,00	728,10	988,80	1443,21	1897,34	1897,34	2725,92	3624,15	4728,92	6083,11
PASIVOS										
PATRIMONIO DE ACCIONISTAS										
Capital Aportado	500	700	900	1300	1400	1400	1500	1500	1500	1500
Utilidades (perdidas)		28,10	88,80	143,21	497,34	497,34	1225,92	2124,15	3228,92	4583,11
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	500	728,10	988,80	1443,21	1897,34	1897,34	2725,92	3624,15	4728,92	6083,11

9.4. Balance de Utilidades

Tabla 26. Balance de Utilidades US\$

	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDADES RETENIDAS									
Balance Inicial de Utilidades Retenidas		14789	46738	75372	0	261758	554657	955469	1464670
Mas Utilidades Netas	14789	31949	28633	186386	261758	488166	668019	848668	1052197
Menos Dividendos	0	0	0	0		-195266	-267208	-339467	-420879
Balance Final de Utilidades Retenidas	14789	46738	75372	261758	261758	554657	955469	1464670	2095988

Tabla 27. Balance de Utilidades (COL\$ Millones)

	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDADES RETENIDAS									
Balance Inicial de Utilidades Retenidas		28,10	88,80	143,21	0,00	497,34	1225,92	2124,15	3228,92
Mas Utilidades Netas	28,10	60,70	54,40	354,13	497,34	927,52	1269,24	1612,47	1999,17
Menos Dividendos	0	0	0	0	0	-198,94	-371,01	-507,69	-644,99
Balance Final de Utilidades Retenidas	28,10	88,80	143,21	497,34	497,34	1225,92	2124,15	3228,92	4583,11

9.5. Evaluación y Análisis Económico

9.5.1. Rentabilidad del sector

Para calcular la rentabilidad del sector, se realizó una ponderación de la rentabilidad observada durante los últimos 3 años, de las empresas identificadas como competencia directa.

Tabla 27. Distribución de las Ventas

VENTAS MILLONES							
EMPRESA	2009	PART. %	2008	PART. %	2007	PART. %	PART. PROMEDIO 3 AÑOS
HA BICICLETAS	100136	59,3%	84751	55,7%	95683	60,0%	58,3%
LEN IMPORTACIONES	54997	32,5%	53894	35,4%	50076	31,4%	33,1%
BICICLETAS SANTOUR	13852	8,2%	13571	8,9%	13631	8,6%	8,6%
TOTAL VENTAS	168985	100,0%	152216	100,0%	159390	100,0%	100,0%

Para esto calculamos la participación porcentual de cada empresa en las ventas totales del segmento, así obtuvimos que HA Bicicletas ha tenido una participación promedio del 58,3%, LEN Importaciones del 33,1% y Santour del 8,6% durante los últimos 3 años.

El cálculo de la rentabilidad de cada empresa se realizó como una relación de la Utilidad Final del periodo sobre el valor del Patrimonio y se ponderó por la participación de la empresa en las ventas del segmento.

Tabla 28. Rentabilidad del Sector

EMPRESA	PATRIMONIO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	PONDERACION	RENTABILIDAD PONDERADA
HA BICICLETAS	92483	13149	14,2%	58,3%	8,3%
LEN IMPORTACIONES	30439	3271	10,7%	33,1%	3,6%
BICICLETAS SANTOUR	3536	827	23,4%	8,6%	2,0%
RENTABILIDAD DEL SECTOR					13,9%

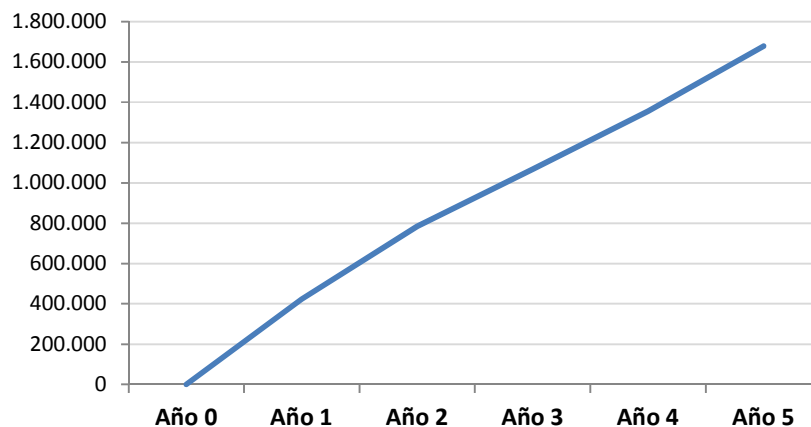
De esta manera la rentabilidad promedio del sector es de 13,9%, sin embargo para considerar el riesgo de ser una empresa nueva y manteniendo una actitud conservadora, la evaluación del proyecto se realizó con una tasa de descuento del 25%, que es la rentabilidad exigida por los inversionistas.

9.5.2. Flujos Económicos

Tabla 29. Flujos Económicos en US\$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	0	423.909	783.288	1.068.769	1.355.514	1.678.575
FLUJO NETO	-152.262	-107.820	230.904	452.862	626.617	871.144
FLUJO NETO ACUMULADO	-152.262	-260.082	-29.178	423.684	1.050.300	1.921.445
FLUJO ANUALIZADO CON VALOR TERMINAL	-152.262	-107.820	230.904	452.862	626.617	5.906.870

Gráfico 10. Evolución del EBITDA US\$



Para la evaluación de la propuesta se considera el Valor Presente Neto VPN (Puro y al término del proyecto) con una tasa de descuento del 25%, estimada a partir de la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas en un proyecto nuevo. Adicionalmente, se incluyen valores calculados de Tasa Interna de Retorno TIR y Período de Recuperación de la Inversión PRI.

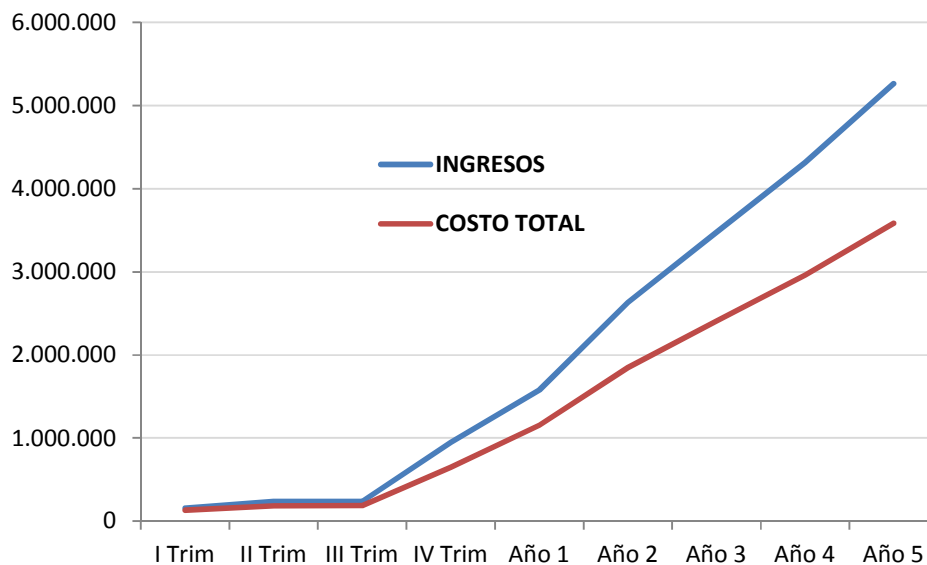
Tabla 30. Indicadores de Valorización US\$

VALOR TERMINAL DE LA EMPRESA (3xEBITDA)	5.035.726
TRR	25%
VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE	683.245
VPN (TRR) VALOR TERMINAL	2.333.351
TIR FLUJO DE CAJA LIBRE	91%
TIR TOTAL	129%
PRI	AÑO 1
BREAK EVEN POINT	I Trim
INVERSION MAXIMA REQUERIDA	659.883

Los cálculos de valorización de la empresa reflejan un VPN positivo de US\$683.245 que representa la riqueza equivalente que aporta el proyecto, y una TIR de 91% que demuestran la viabilidad y rentabilidad del proyecto. La inversión máxima requerida es de US\$660 mil y se necesita en el cuarto trimestre de operación.

El valor terminal de la empresa se ha calculado como 3 veces el valor del Ebitda en el año 5 y se ha utilizado para calcular el Flujo Neto Anualizado en el escenario de liquidación de la empresa al finalizar el 5° año .

Gráfico 11. Break Even Point US\$



9.6. Análisis de Riesgos

9.6.1. Sensibilidad a Variaciones en Precios

El análisis de sensibilidad ante variaciones en los precios nos muestra que aún con disminuciones del 15% en los precios de los productos, la empresa sigue siendo rentable para los inversionistas con un VPN de COL\$82,77 Millones. Lo anterior debido a los altos márgenes de contribución observados en cada una de las líneas de producto.

Tabla 31. Análisis de Sensibilidad Precio. VPN COL\$ Millones

Variación de Precio	VPN	TIR	Capital Total Requerido
-20%	-423,65	3%	1590,72
-15%	82,77	29%	1468,09
-10%	532,91	52%	1359,08
-5%	935,68	72%	1261,55
0%	1298	91%	1173,78
5%	1626,13	110%	1094,36
10%	1924,28	128%	1022,16
20%	2446	162%	895,82

9.6.2. Sensibilidad a Variaciones en Costos

El análisis de sensibilidad del VPN ante variaciones en los costos de la empresa, nos muestra que la empresa puede seguir cumpliendo con la rentabilidad exigida hasta un aumento máximo de un 18% en los costos. A partir de este punto la TIR cae por debajo de un 25% haciendo el proyecto poco atractivo para los inversionistas.

Tabla 32. Analisis de Sensibilidad Costo. VPN COL\$ Millones

Variación en Costos	VPN	TIR	Capital Total Requerido
-20%	2675,61	178%	840,22
-15%	2331,25	154%	923,61
-10%	1986,89	131%	1007
-5%	1642,53	111%	1090,39

0%	1298	91%	1173,78
5%	953,8	73%	1257,17
10%	609,44	55%	1340,55
20%	-79,29	21%	1507,33

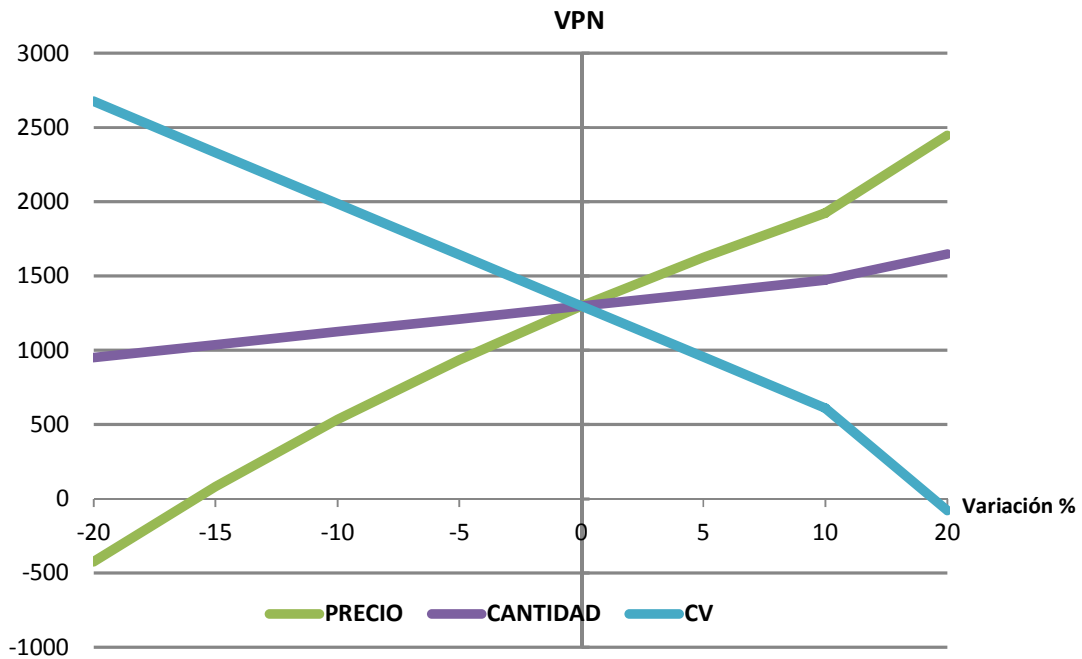
9.6.3. Sensibilidad a Variaciones en Cantidades

Respecto a las cantidades vendidas, esta es la variable que menor impacto tiene sobre el VPN de los flujos del proyecto, ya que aún con disminuciones del 20% en las cantidades proyectadas la TIR se mantiene por encima del 80%. Este resultado es acorde a las características del mercado que maneja grandes volúmenes y precios bajos.

Tabla 33. Análisis de Sensibilidad Cantidad. VPN COL\$ Millones

Variación en cantidades	VPN	TIR	Capital Total Requerido
-20%	949,31	83%	958,45
-15%	1036,53	85%	1012,28
-10%	1123,74	87%	1066,11
-5%	1210,95	89%	1119,94
0%	1298	91%	1173,78
5%	1385,38	93%	1227,61
10%	1472,59	95%	1281,44
20%	1647	98%	1389,11

Gráfico 12. Sensibilización de Variables



9.6.4. Sensibilidad a Variaciones en la Tasa de Cambio

Como se comentó anteriormente, la naturaleza de los productos importados hace que este sea un proyecto especialmente sensible a variaciones en la tasa de cambio.

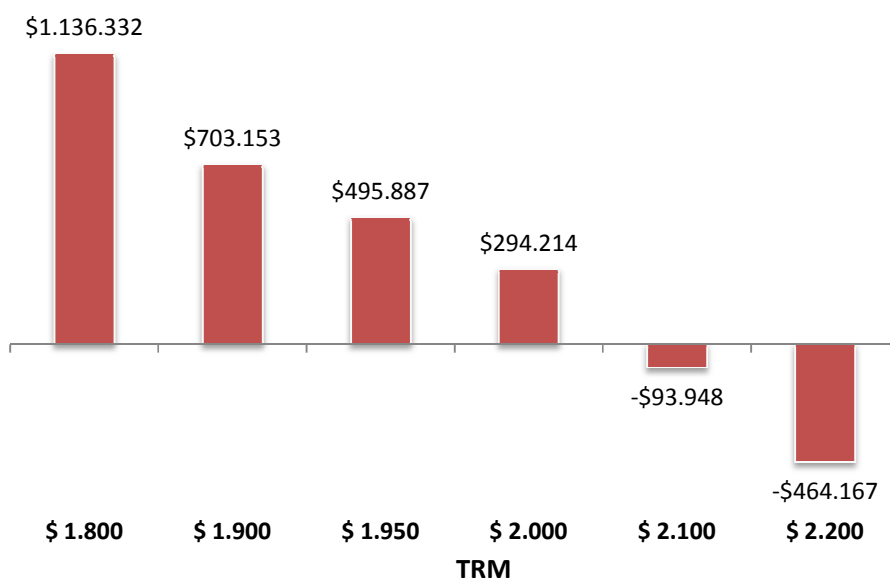
Para el análisis y proyecciones se ha tomado una tasa promedio de COL\$1.900 por dólar y la siguiente tabla muestra el efecto que tendría una variación en la Tasa Representativa del Mercado TRM, sobre el VPN de los flujos libres generados por la empresa.

Tabla 34. Análisis de Sensibilidad TRM. VPN US\$

TRM	VPN US\$
COL\$ 1800	1.136.332
COL\$ 1900	703.153
COL\$ 1950	495.887
COL\$ 2000	294.214
COL\$ 2100	-93.948
COL\$ 2200	-464.167

De las variables escogidas para el análisis de riesgo, la TRM es la que mayor impacto genera puesto que esta afecta no solo los flujos por el efecto cambiario sino que influye directamente sobre los costos de las mercancías.

Gráfico 13. Sensibilidad del VPN ante TRM



El gráfico muestra la variación del VPN de los flujos libres ante valores probables de la TRM.

10. FINANCIAMIENTO Y OFERTA A INVERSIONISTAS

El financiamiento para iniciar la empresa estará constituido por aportes de capital de los dos socios fundadores. Para iniciar operaciones, la empresa requiere un financiamiento inicial de US\$152.262, que representa la inversión necesaria estimada para cubrir activos y capital de trabajo.

Se buscaran potenciales accionistas de la empresa a quienes se les presentará la oportunidad de ser parte del negocio con una participación accionaria total del 40%.

El aporte de capital necesario se detalla a continuación

Tabla 35. Aportes de Capital

Monto	Responsable	Fecha
US\$ 263.158	Socios fundadores	Año 0
US\$ 473.684	Nuevos accionistas	Año 1
US\$ 52.632	Socios fundadores	Año 2

La empresa se constituirá como Sociedad de responsabilidad Limitada, en la que cada socio limita su responsabilidad a los aportes realizados, y cuyo objeto, administración, fiscalización interna y política de dividendos será libremente pactada por los socios.

De acuerdo a las estimaciones realizadas y como se expone en la hoja de balance del proyecto, la empresa entregará dividendos a sus accionistas, por valor del 40% de sus utilidades anuales.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Operaciones, Chase Jacobs y Aquilano, décima edición, Mc Graw Hill.
- Administración Estratégica (Competitividad y Globalización), Hitt Irleand y Hoskisson, séptima edición, Cengage Learning.
- Cámara de Comercio de Bogotá. I Semana de la Bicicleta. Foro: Hacia un Modelo de Movilidad Sostenible. 2008. Bogotá.
- Encuesta Anual de Comercio e Industria. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. 2009. Bogotá
- Federación Nacional de Comerciantes de Colombia. Informe Sector de Bicicletas 2006. Bogotá
- Fundamentos de Administración, Brigham y Houston, décima edición, Cengage Learning.
- Informes Consolidados de Comercio Exterior. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. www.dian.gov.co. (Consulta Febrero de 2011)
- LEGISCOMEX. Bases de datos en Inteligencia Comercial. www.legiscomex.com. (Consulta Enero de 2011)
- Movilidad en Bicicleta en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. 2009. Bogotá.
- Revista La Nota Económica. Vademécum de Mercados 2009 - 2010. Grupo Editorial 8. Bogotá.
- WILLATT, Christian. Guía para desarrollar Business Plans y Business Plan Template. Universidad de Chile. Seminario Final I y II. Notas de Clase.

ANEXOS

ANEXO A. PLAN DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO COLOMBIANO DE REPUESTOS PARA BICICLETAS

OBJETIVO: El objetivo de la presente encuesta es determinar el grado de satisfacción de los comerciantes minoristas de bicicletas y sus partes, con sus proveedores actuales, e identificar posibles áreas de mejoramiento.

Le agradecemos dedicar algunos minutos en el diligenciamiento de la encuesta. La información se utilizará con fines académicos y será manejada con absoluta reserva.

NOMBRE _____
DIRECCION _____
TELEFONO DE CONTACTO _____

1. Posee usted un establecimiento de comercio?

- a) SI _____
- b) NO _____

2.Cuál es el nombre de su establecimiento?

3.Cuál es la actividad económica principal de su establecimiento de comercio?

- a) Comercio de Bicicletas _____
- b) Comercio de Repuestos para Bicicletas _____
- c) Comercio de Bicicletas y Repuestos _____
- d) Servicio Técnico de Bicicletas _____
- e) Otro _____

4. En qué rango se encuentra el nivel de ventas mensuales de su establecimiento? (pesos Colombianos)

- a) Menor a 5 Millones _____
- b) Entre 5 y 10 Millones _____
- c) Entre 10 y 20 Millones _____

- d) Entre 20 y 50 Millones _____
 - e) Más de 50 Millones _____
5. De sus ventas mensuales, que porcentaje representan los siguientes rubros:
- a) Bicicletas Armadas _____
 - b) Repuestos _____
 - c) Accesorios _____
 - d) Servicio Técnico _____
 - e) Otros _____
6. De sus ventas mensuales de repuestos, que porcentaje representan los siguientes productos:
- a) Llantas y Neumáticos _____
 - b) Frenos _____
 - c) Aros _____
 - d) Pedales _____
 - f) Sillines _____
 - g) Otros _____
7. Cuáles son sus principales proveedores de repuestos y el porcentaje que representan dentro de sus compras?
- a) HA _____
 - b) LEN _____
 - c) SANTOUR _____
 - d) MILAN _____
 - e) Otros _____

- 8.Cuál es su principal factor de decisión al momento de elegir un proveedor para su negocio?
- a) Calidad de los productos _____
 - b) Precio _____
 - c) Servicio _____

d) Cumplimiento _____

e) Otro _____

9. Respecto a sus principales proveedor califique de 1 a 5 los siguientes aspectos de su servicio: (1= Deficiente... 5=Excelente)

	Calidad	Precio	Tiempo de entrega	Cumplimiento con el contenido de los pedidos	Servicio
HA					
LEN					
SANTOUR					
MILAN					

10. Aproximadamente que porcentaje de sus ventas se pierden por incumplimientos de su proveedor?

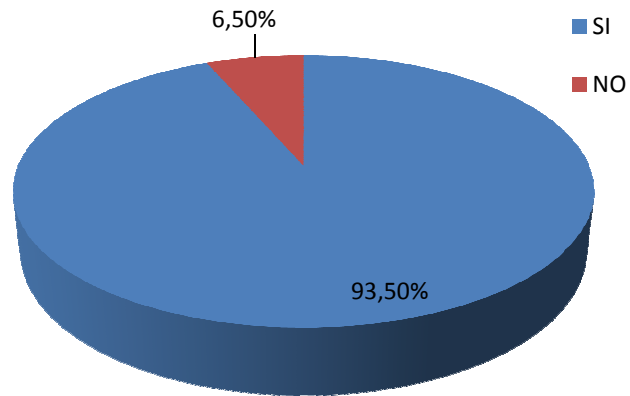
11. Estaría usted dispuesto a pagar un precio un poco más alto en los productos a cambio de un mejor servicio por parte de su proveedor?

12. Si existiera una nueva oferta de repuestos en el mercado, que mejorara las condiciones que le ofrece su proveedor actual. Estaría usted dispuesto a cambiarse? Por qué?

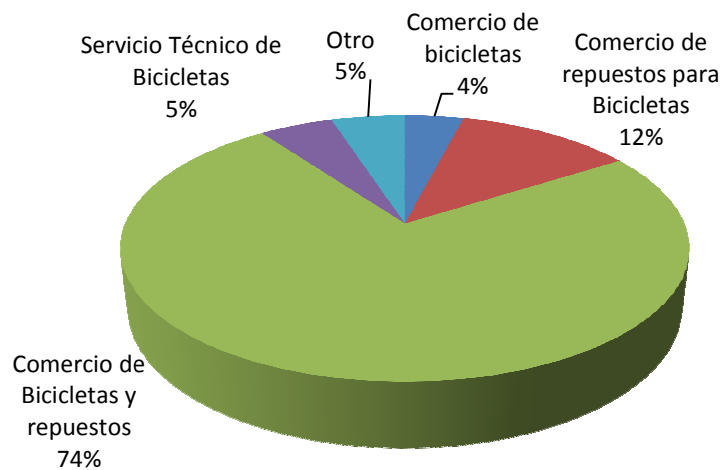
MUCHAS GRACIAS.

ANEXO B. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

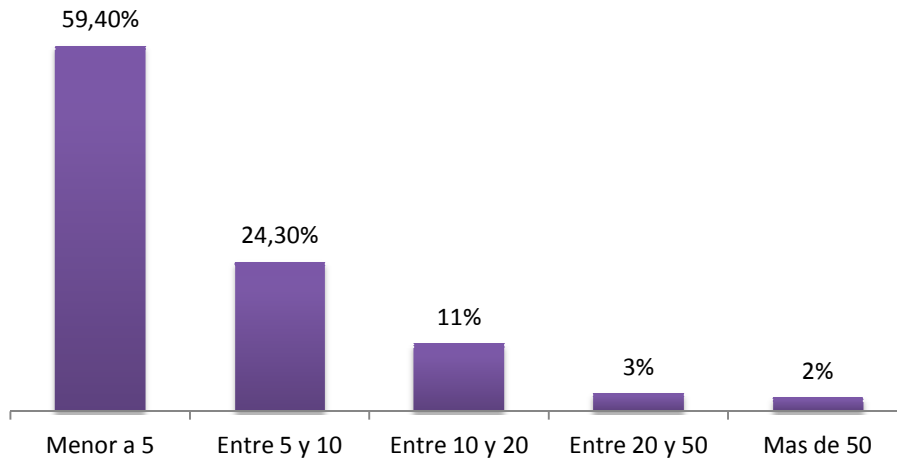
Posee usted un establecimiento de comercio?



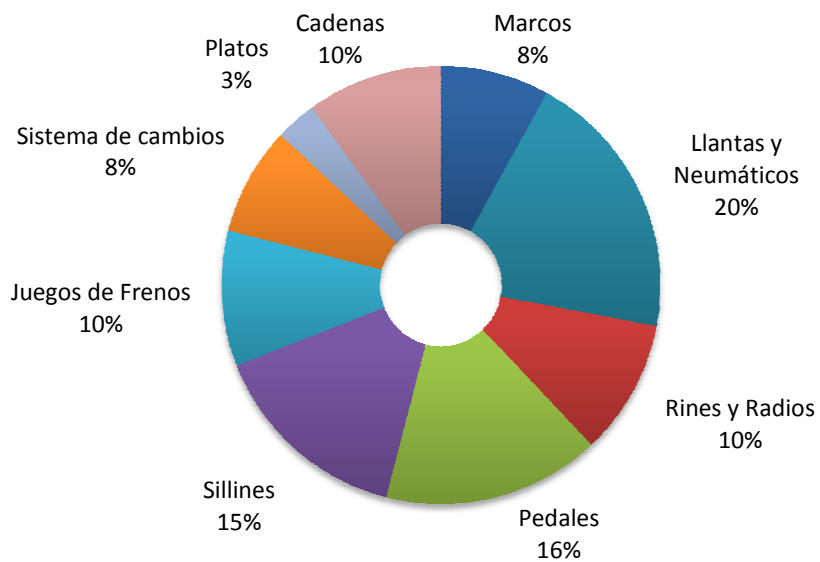
Actividad principal de su establecimiento de comercio?



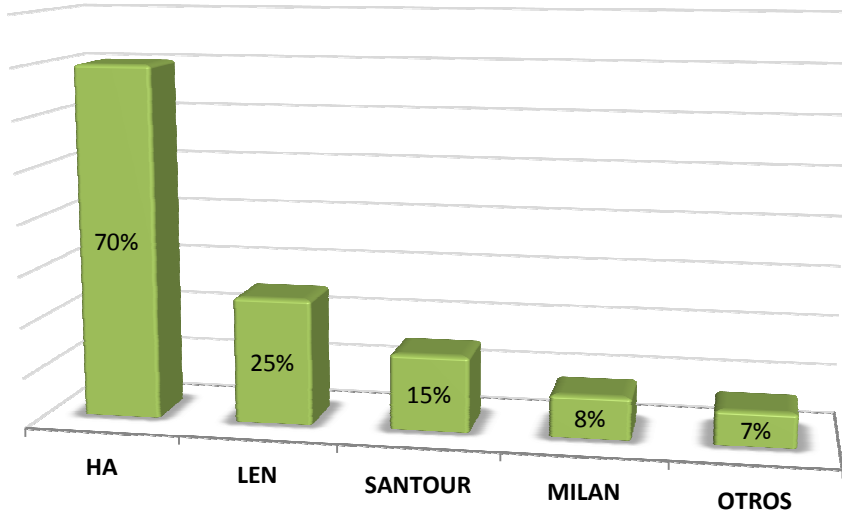
Rango de ventas mensuales. COL\$ Millones



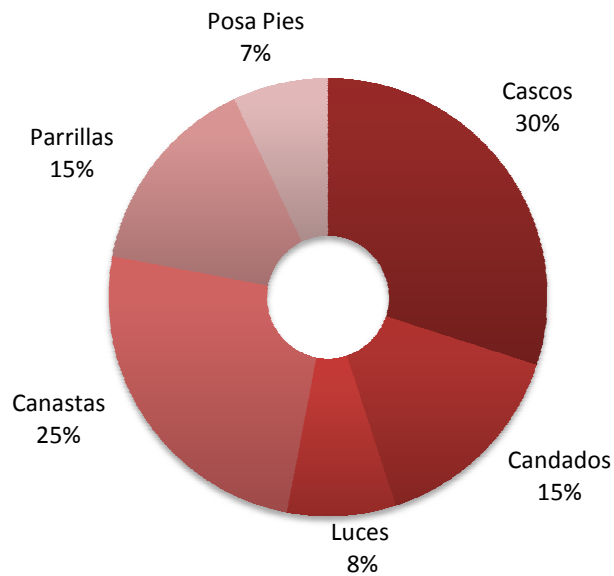
Participación de Producto dentro de las Ventas de Repuestos



Principales Proveedores y Participacion % promedio



Participación de Producto dentro de las Ventas de Accesorios



Principal Factor de selección de Proveedores

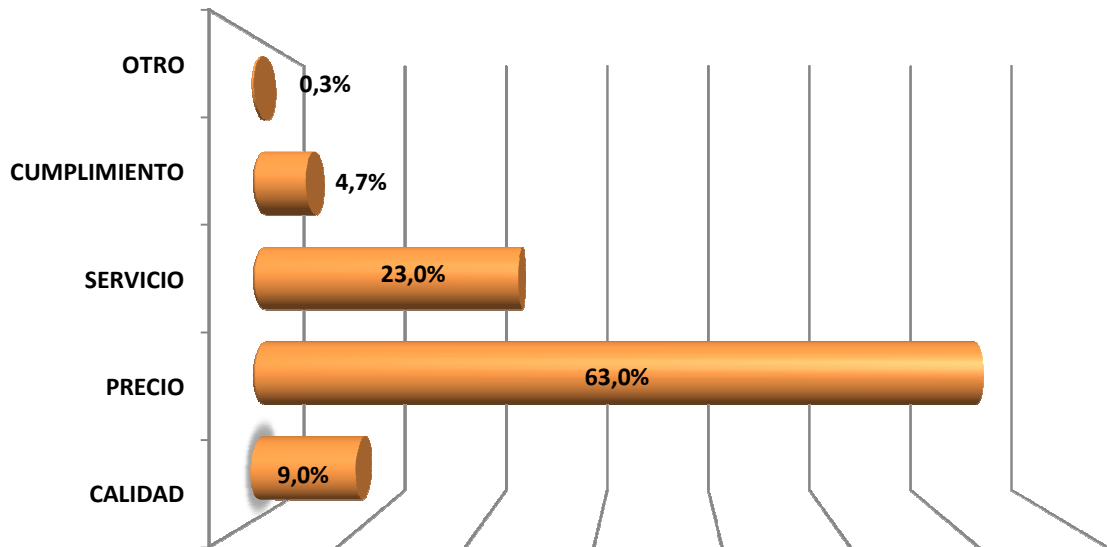
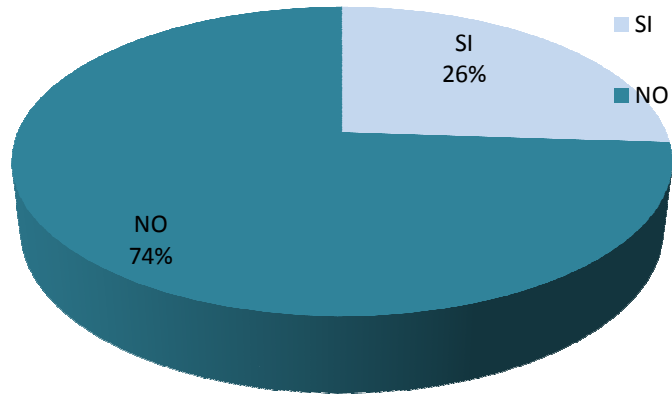


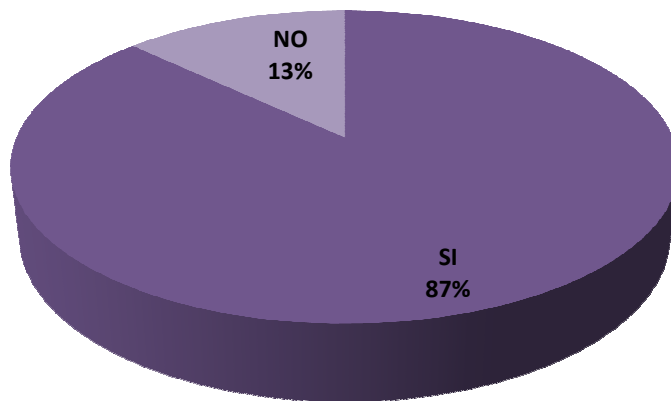
Tabla 36. Calificación de Proveedores Actuales

	Calidad	Precio	Tiempo de entrega	Cumplimiento con contenido de pedidos	Servicio
HA	4,3	4,6	4,6	4,5	4,2
LEN	4,1	4,0	4,1	3,8	3,6
SANTOUR	4,0	4,1	3,8	4,0	3,9
MILAN	3,9	4,0	4,2	4,3	4,0

Disponibilidad de pago por mejor servicio



Disponibilidad de compra a nuevo proveedor



ANEXO C. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE ALMACENES

Tabla 37. Distribución geográfica de Almacenes Minoristas

Ciudad	No. Almacenes	Ciudad	No. Almacenes
Bogotá	110	Espinal	15
Medellín	67	Armenia	15
Cali	30	Santa Marta	15
Cartagena	25	Pereira	14
Manizales	24	Popayán	12
Montería	23	Bucaramanga	12
Cúcuta	23	Florencia	10
Pasto	20	Leticia	10
Barranquilla	20	Buenaventura	10
Ibagué	15	Villavicencio	10
Neiva	15	Girardot	5

ANEXO D. TABLA DE CONSTRUCCION DE PRECIOS

Tabla No. 38. Construcción de Precio Línea Repuestos COL\$

Producto	Precio Gama Baja (10%)	Precio Gama Media (80%)	Precio Gama Alta (10%)	Precio Final	Participación %	Precio Ponderado
Marcos (importados)	86900	86900	159000	94110	8%	7528,8
Llantas 24 (50%)	4600	5050	8950	5395		
Llantas 26 (30%)	4890	5290	8950	5616		
Neumáticos (20%)	2120	2582	7650	3042,6		
Llantas y Neumáticos	4191	4628,4	8690	4990,82	20%	998,164
Rines (60%)	4750	8890	46000	12187		
Radios (40%)	4550	4550	21900	6285		
Rines y Radios	4670	7154	36360	9826,2	10%	982,62
Pedales	1750	1830	6150	2254	16%	360,64
Sillines	2980	5550	45600	9298	15%	1394,7
Juegos Frenos	3690	4950	11200	5449	10%	544,9
Sist de cambios	3690	4240	11240	4885	8%	390,8
Platos	4990	5790	12690	6400	3%	192
Cadenas	1880	2190	4450	2385	10%	238,5
Línea Repuestos					100%	12631,124

Tabla No. 39. Construcción de Precio Línea Repuestos US\$

Producto	Precio Gama Baja (10%)	Precio Gama Media (80%)	Precio Gama Alta (10%)	Precio Final	Participación %	Precio Ponderado
Marcos (importados)	45,74	45,74	83,68	49,53	8%	3,96
Llantas 24 (50%)	2,42	2,66	4,71	2,84		
Llantas 26 (30%)	2,57	2,78	4,71	2,96		
Neumáticos (20%)	1,12	1,36	4,03	1,60		
Llantas y Neumáticos	2,21	2,44	4,57	2,63	20%	0,52
Rines (60%)	2,50	4,68	24,21	6,41		
Radios (40%)	2,39	2,39	11,53	3,31		
Rines y Radios	2,46	3,77	19,14	5,17	10%	0,51
Pedales	0,92	0,96	3,24	1,19	16%	0,18
Sillines	1,57	2,92	24,00	4,89	15%	0,73
Juegos Frenos	1,94	2,61	5,89	2,87	10%	0,28
Sist de cambios	1,94	2,23	5,92	2,57	8%	0,20
Platos	2,63	3,05	6,68	3,37	3%	0,10
Cadenas	0,99	1,15	2,34	1,26	10%	0,12
Línea Repuestos					100%	6,65

Tabla No. 40. Construcción de Precio Línea Accesorios COL\$

Producto	Gama Baja (10%)	Gama Media (80%)	Gama Alta (10%)	Precio Final	Part. %	Precio Ponderado
Cascos	15200	18600	28500	19250	30%	5775
Candados	1590	1950	5450	2264	15%	339,6
Luces	1150	5950	15650	6440	8%	515,2
Canastas	3250	3990	6750	4192	25%	1048
Parrillas	3250	4200	7170	4402	15%	660,3
Posa Pies	1990	7565	18500	8101	7%	567,07
Línea Accesorios					100%	8905,17

Tabla No. 41. Construcción de Precio Línea Accesorios US\$

Producto	Gama Baja (10%)	Gama Media (80%)	Gama Alta (10%)	Precio Final	Part. %	Precio Ponderado
Cascos	8,00	9,79	15,00	10,13	30%	3,04
Candados	0,84	1,03	2,87	1,19	15%	0,18
Luces	0,61	3,13	8,24	3,39	8%	0,27
Canastas	1,71	2,10	3,55	2,21	25%	0,55
Parrillas	1,71	2,21	3,77	2,32	15%	0,35

Posa Pies	1,05	3,98	9,74	4,26	7%	0,30
Línea Accesorios					100%	4,69

ANEXO E. ESTIMACIÓN DE COSTOS DE MARKETING

Tabla No. 42. Estimación Costos de Marketing.

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	COSTO ANUAL US\$	COSTO ANUAL COL\$
TOTAL Marketing y Ventas		17.263,16	32.800.000
Página Web	Mensual	1.578,94	3.000.000
Ferías Comerciales	Anual	5.263,15	10.000.000
Pauta Revista Especializada	Bimensual	947,36	1.800.000
Descuentos Comerciales	Constante	9.473,68	18.000.000

Los descuentos comerciales del 5% son otorgados a las ventas que realicen pago de contado. Para este cálculo se ha estimado que un 10% de las ventas tendrán este descuento.