



Plan de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios de domicilios, trámites especializados y publicidad móvil en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño). “BICI FLY”

Tomas Alexander Basante Mosquera

Karen Marcela Mojica Medina

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya Ph.D.

Director

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia 2021

Plan de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios de domicilios, trámites especializados y publicidad móvil en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño). “BICI FLY”

Tomas Alexander Basante Mosquera

Karen Marcela Mojica Medina

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya Ph.D.

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia 2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

Karen Mojica:

A Dios, por dirigir mis pasos y guiarme en todos mis proyectos, estoy segura de que su bendición me ha arropado a lo largo de mi camino, a mi madre por enseñarme valores, principios, por animarme a levantarme cada día a luchar por mis anhelos y por alentarme siempre a alcanzar las estrellas, a mis hermanos por su apoyo y amor incondicional en todo momento, por compartir cada logro como si fuera de ellos y a todos aquellos que hicieron parte de este camino infinitas gracias.

Agradecimientos

A la directora del programa, Sandra Jennina Sánchez por guiarnos en este proceso, por transmitirnos su conocimiento y alentarnos a ser cada vez mejores, al director de grado, Diego Rafael Cabrera por su importante acompañamiento, interés y preocupación para graduar excelentes profesionales y contribuir así a la construcción de un mejor país.

Resumen

Esta idea de negocio surge de la necesidad de crear un proyecto amigable con el medio ambiente, el cual aporte a la sostenibilidad a través del servicio de domicilios, trámites especializados y publicidad móvil en un transporte práctico como lo es la bicicleta que vence las dificultades del tráfico en la ciudad de Pasto. A través del presente estudio que soporta la posibilidad de crear una empresa se pretende darle un giro a la mensajería urbana con base en dos preceptos: Aportar a la sostenibilidad usando la bicicleta como medio de transporte y ofrecer a los clientes un servicio innovador y confiable brindándoles más opciones con altos niveles de calidad y tecnología en el servicio a un costo más bajo cuyo diferencial es la implementación de una App mediante la cual el cliente puede solicitar de una forma más rápida su servicio y rastrear mediante un GPS su diligencia, entrega de paquetes o servicio de publicidad. La movilidad urbana mediante el uso de bicicleta representa una alternativa económica y ágil de transporte, mejorando el uso del espacio público, generando menor contaminación ambiental lo cual se traduce en menor tráfico y emisión de ruidos, por otro lado, este servicio es más económico, ecológico y eficiente generando mayor cultura urbana.

A través de este plan de negocios que soporta la posibilidad de la creación de una empresa se busca realizar toda clase de diligencias tanto personales como comerciales desde el pago de facturas, entrega de productos puerta a puerta hasta diligencias que corresponden a averiguar o gestionar en las entidades públicas y privadas con esto se busca evitar que el cliente haga filas o desplazamientos innecesarios, ahorrar tiempo, economía, confiabilidad y mayor rapidez. En cuanto a la publicidad en bicicleta la idea es buscar empresas ubicadas en la ciudad de Pasto interesadas en promover la conciencia ecológica y que busquen mostrar su compromiso con el medio ambiente convirtiéndose en una opción más económica y de alto impacto pues permite crear un foco visual que es muy atractivo para el público además de requerir una baja inversión.

Palabras clave: (sostenibilidad, servicio, tecnología, bicicleta, App, medio ambiente)

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	12
Tabla de Figuras	17
1. Introducción	18
2. Naturaleza del proyecto.....	20
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.....	20
2.2 Descripción de la idea de Negocio.....	24
2.3 Justificación y antecedentes	28
2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	30
Objetivos de corto plazo	30
Objetivos de mediano plazo	31
Objetivos a largo plazo	31
2.5 Estado actual del negocio:	32
2.6 Descripción de productos o servicios.....	33
2.7 Equipo de trabajo	35
2.8 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	35
2.9. Potencial del mercado en cifras.	37
2.10. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.	40
2.11. Resumen de las Inversiones Requeridas	42
2.12. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad	43
2.13. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	44
3. Análisis del sector.....	45
3.1. Caracterización del sector.....	45
3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	48
3.2.1. Línea de Trámites Domicilios	48
3.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: ALTA.....	48
3.2.1.2 Poder de Negociación de Proveedores: Baja	49
3.2.1.3 Poder de negociación de Clientes: Baja	50
3.2.1.4 Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos: Baja	50
3.2.1.5 Rivalidad entre los competidores: Media	50
3.2.2 Línea de Negocio Publicidad	51

3.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja	51
3.2.2.2 Poder de Negociación de Proveedores: Baja	52
3.2.2.3 Poder de negociación de Clientes: Baja	52
3.2.2.4 Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos: Alta	53
3.2.1.5 Rivalidad entre los competidores: Media	53
3.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas	54
3.3.1 línea de Negocio Domicilios y Tramites.	55
3.3.2 Línea de Negocio Publicidad	57
3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.	59
4. Estudio piloto del mercado.....	62
4.1 Análisis y Estudio de Mercado	62
4.1.1. Tendencias del mercado	62
4.1.2 Segmentación del mercado objetivo	70
4.1.3 Descripción de los consumidores.....	73
4.1.4 Tamaño del mercado	74
4.1.5 Riesgos y oportunidades del mercado.....	77
4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación	79
4.1.7 Objetivos	80
4.1.8 Cálculo de la muestra.....	80
4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes:.....	86
4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.....	86
4.2 Resultados.....	87
4.2.1 Resultados del análisis de la competencia	87
4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	94
4.2.2.1 Encuesta masiva a Personas – Línea de Trámites y Domicilios	97
4.2.2.2 Encuesta masiva a Empresas – Línea de Trámites y Domicilios.....	100
4.2.2.3 Encuesta masiva a Empresas – Línea de Publicidad.....	104
4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado. ...	107
4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.....	112
4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	113
5. Estrategia y plan de introducción de mercado.....	116
5.1 objetivos mercadológicos.....	116

5.2 La estrategia de Mercadeo.	118
5.3 Estrategias de producto y servicio.	119
5.4 Estrategia de distribución.....	121
5.5 Estrategia de precio.....	122
5.6 Estrategia de comunicación y promoción.	123
5.7 Estrategia de fuerza de ventas.....	124
5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	125
6. Aspectos Técnicos.....	126
6.1 Objetivos de producción.	126
6.2 Ficha técnica del producto o servicio.....	127
6.3 Descripción del proceso.....	130
6.4 Necesidades y Requerimientos	133
6.4.1 centro logístico.....	133
6.4.2 Área de alistamiento - zonificación.....	134
6.4.3 Insumos	134
6.4.4 Adecuaciones	135
6.4.5 Personal.....	135
6.5 Características de la tecnología.....	136
6.6 Materias primas y suministros.	137
6.7 Plan de Producción.	137
6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.	140
6.9 Escalabilidad de operaciones	140
6.10 Capacidad de producción	143
6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.	143
6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.....	145
6.13. Procesos de investigación y desarrollo.	147
6.1.4 Plan de compras	148
6.15 Costos de Producción.....	149
6.16. Infraestructura.	150
6.17. Mano de obra requerida.	152
7. Aspectos organizacionales y legales.....	153
7.1. Análisis estratégico.	153
7.2. Misión.	153

7.3. Visión.....	154
7.4. Análisis DOFA.....	154
7.5. Estructura organizacional.....	155
7.6. Perfiles y funciones.....	156
7.6.1 Perfiles de cargo.....	156
7.7. Organigrama.....	161
7.8. Esquema de contratación y remuneración.....	161
7.9. Factores clave de la gestión del talento humano.....	163
7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	164
7.11. Esquema de gobierno corporativo.....	165
7.12. Aspectos legales.....	166
7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	168
7.14. Regímenes especiales.....	170
8. Aspectos financieros.....	170
8.1 Objetivos Financieras.....	170
8.2 Política de manejo contable y financiero.....	170
8.3 Presupuestos Económicos.....	173
8.4 Presupuesto de Ventas.....	173
8.5 Presupuesto de Costos de Comercialización.....	176
8.6 Presupuesto de Costos Laborales.....	177
8.7 Presupuesto de Costos Administrativos.....	178
8.8 Presupuesto de Inversión.....	178
8.9 Estados Financieros (escenario Probable).....	179
8.10 Flujo de Caja.....	180
8.11 Estado de Resultados.....	180
8.12 Balance General.....	181
8.13 Indicadores Financieros.....	181
8.14 Fuentes de financiación.....	184
8.15 Evaluación Financiera.....	186
9. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	193
9.1. Dimensión social.....	193
9.2. Dimensión ambiental.....	194

9.3. Dimensión Económica.....	¡Error! Marcador no definido.
9.4. Dimensión de Gobernanza.....	196
Conclusiones.....	198
Referencias bibliográficas.....	201

Lista de Tablas

Tabla 1.	22
Envíos de mensajería según tipo de envío. Variación porcentual y contribución anual (marzo 2018, marzo 2019).	22
Tabla 2.	37
Composición del PIB, 2019	37
Tabla 3.	42
Resumen de inversión inicial Bici Fly	42
Tabla 4.	44
Resumen de Ventas y Rentabilidad BICIFLY	44
Tabla 5.	45
Evaluación Financiera.....	45
PIB Departamental – Nariño.....	47
PIB Colombiano a precios corrientes	47
Tabla 6.	55
Matriz de Evaluación Competitiva.	55
Tabla 7.	57
Matriz de Evaluación Competitiva.	57
Tabla 8.	71
Segmentación Geográfica para las personas naturales	71
Tabla 9.	71
Segmentación demográfica para personas naturales.....	71
Tabla 10.	72
Segmentación conductual para personas naturales.	72
Tabla 11.	72
Segmentación geográfica para empresas	72
Tabla 12.	73
Segmentación Geográfica	73
Tabla 13.	75
Población en el área urbana por comuna año 2014.....	75
Tabla 14.	82
Comportamiento poblacional por grupo de edades, municipio de pasto 2005,2018 y 2020.	82
Tabla 15.	83
Unidades de vivienda con energía eléctrica en la ciudad de Pasto.	83
Tabla 16.	83
Datos para sacar N de encuestas de personas naturales para la línea de domicilios y trámites en la ciudad de Pasto.	83
Tabla 17.	84
Número de restaurantes, supermercados, establecimientos farmacéuticos, locales de ropa y calzado en la ciudad de Pasto.....	84

Tabla 18.	84
Datos para sacar el N de encuestas para la línea de domicilios y trámites en la ciudad de Pasto.	84
Tabla 19.	85
Datos para sacar N de encuestas de empresas para la línea de publicidad en la ciudad de Pasto.	85
Tabla 20.	87
Empresas que prestan servicio de mensajería en la ciudad de Pasto.	87
Tabla 21.	91
Ranking valoración competencia del sector.	91
Tabla 22.	97
Resultados de la medición del comportamiento de personas naturales para la línea de Domicilios y Trámites.	97
Tabla 23.	101
Resultados de la medición del comportamiento de las empresas para la línea de Domicilios y Trámites.	101
Tabla 24.	104
Resultados de la medición del comportamiento de las empresas para la línea de publicidad.	104
Tabla 25.	107
Cálculo de la demanda potencial y ventas para la línea de Domicilios y Mensajería de personas naturales.	107
Tabla 26.	108
Cálculo de la demanda potencial y ventas para la línea de Domicilios y mensajería de empresas	108
.....	
Tabla 27.	109
Cálculo de la demanda potencial y ventas para la solicitud de trámites de personas naturales..	109
Tabla 28.	109
Cálculo de la demanda potencial y ventas para la línea de trámites de empresas.	109
Tabla 29.	111
Cálculo de los Clientes Potenciales.	111
Tabla 30.	111
Cálculo de la Demanda Potencial Total.	111
Tabla 31.	125
Presupuesto de la Mezcla de Mercado.	125
Tabla 32.	127
Ficha técnica del servicio de Trámites especializados.	127
Tabla 33.	128
Ficha técnica del servicio de Domicilios y Mensajería.	128
Tabla 34.	129
Ficha técnica del servicio de Domicilios y Mensajería.	129
Tabla 35.	136
Características de la tecnología para BiciFly.	136
Tabla 36.	137
Materias primas y suministros.	137
Tabla 37.	138
Escenario 1 de plan de producción anual para BiciFly.	138
Tabla 38.	138

Escenario 2 de plan de producción anual para BiciFly.....	138
Tabla 39.	138
Escenario 3 de plan de producción anual para BiciFly.....	138
Tabla 40.	140
Lista de factores que mide la escalabilidad.....	140
Tabla 41.	143
Capacidad de producción:.....	143
Tabla 42.	148
Formato planificación inicial de compras.....	148
Tabla 43.	150
Costo Producción.....	150
Tabla 44.	152
Presupuesto estimado infraestructura Bici Fly	152
Tabla 45.	152
Mano de obra requerida.	152
Tabla 46.	154
Análisis DOFA.....	154
Tabla 47.	161
Esquema de contratación y remuneración Bici Fly	161
Tabla 48.	171
Clasificación de las empresas	171
Tabla 49.	174
Precio Líneas de Negocio	174
Tabla 50.	174
Capacidad de Producción Anual.....	174
Tabla 51.	174
Ingresos Primer Año	174
Tabla 52.	175
Crecimiento Ventas próximos 4 años	175
Tabla 53.	176
Ventas Totales Bicyfly años 2021 -2025.....	176
Tabla 54.	177
Costos de Estrategia de Mercado.....	177
Tabla 55.	177
Costos Laborales.....	177
Tabla 56.	178
Proyección Costos Laborales 2021-2025.....	178
Tabla 57.	178
Proyección Costos Administrativos Anuales 2021-2025	178
Tabla 58.	179
Presupuesto de Inversión BICIFLY	179
Tabla 59.	180
Flujo de Caja años 2021-2025	180
Tabla 60.	181
Estado de Resultados años 2021-2025.....	181

Tabla 61.	181
Flujo de Caja años 2021-2025	181
Tabla 62.	182
Indicadores financieros	182
Tabla 63.	184
Inversión Inicial	184
Tabla 64.	185
Inversión y Capital de Trabajo Inicial	185
Tabla 65.	186
Calculo proyectado de Préstamo a 5 años.....	186
Tabla 66.	186
Escenario 1 de plan de producción anual para BiciFly.....	186
Tabla 67.	187
Evaluación Financiera Escenario Conservador	187
Tabla 68.	188
Punto de Equilibrio	188
Tabla 69.	189
Evaluación Financiera.....	189
Tabla 70.	189
Punto de Equilibrio	189
Tabla 71.	189
Escenario 3 de plan de producción anual para BiciFly.....	189
Tabla 72.	190
Evaluación Financiera Escenario Conservador	190
Tabla 73.	191
Punto de Equilibrio	191
Tabla 74.	192
Comparación Ventas y Utilidad Neta 3 Escenarios.....	192

Lista de Figuras

Figura 1.	26
Bicicleta con maletero 1.....	26
Figura 2.	26
Bicicleta para publicidad.....	26
Figura 3.	27
Bicicleta con maletero 2.....	27
Figura 4.	36
Ubicación de BiciFly	36
Figura 5.	39
Número de envíos mensuales realizados en el servicio de correo por trimestre 2017-2020.	39
Figura 6.	39
Ingresos mensuales reportados en el servicio de correo - Trimestre 2017-2020.....	39
Figura 7.	43
Proyección Ventas BICIFLY.....	43
Figura 8.	46
PIB Colombiano a precios corrientes	46
Figura 9.	47
Figura 10.	47
Figura 11.	48
PIB Departamental – Nariño.....	48
Figura 12.	63
Tiempos de viaje promedio por modalidad de transporte.....	63
Figura 13.	64
Cantidad de viajes en bicicleta en la región de Bogotá	64
Figura 14.	65
Distribución modal de viajes en Bogotá.....	65
Figura 15.	66
Uso de las APPS de domicilios durante la pandemia	66
Figura 16.	67
Categorías más solicitadas en domicilios.	67
Figura 17.	76
Número de empresas registradas en Cámara de Comercio Pasto -2019.....	76
Figura 18.	92
Respuesta a la pregunta 10 del estudio de mercado – línea publicidad.....	92
Figura 19.	93
Respuestas a la pregunta 9.	93
Figura 20.	93
Respuesta a la Pregunta 6.	93
Figura 21.	131
Descripción del proceso de solicitud de trámites.....	131
Figura 22.	132

Descripción del proceso de solicitud de Domicilios y mensajería.	132
Figura 23.	133
Descripción del proceso de solicitud de Publicidad.	133
Figura 24.	151
Plano de distribución Bici Fly.....	151
Figura 25.	161
Organigrama Bici Fly.	161
Figura 26.	166
Esquema corporativo BiciFly.	166
Figura 27.	176
Proyección Ventas BICIFLY.....	176
Figura 28.	191
Comparativo 3 Escenarios.	191
Figura 29.	197
Definición de Cultura: Movimiento B	197

1. Introducción

Este trabajo presenta un plan de negocios que evalúa la posibilidad de la creación de una empresa prestadora de servicios de diligencias desde trámites a domicilio evitando que los clientes se trasladen en diferentes aspectos relacionados con diligencias especializadas tales como pago de impuestos, Autorizaciones EPS, expedición libreta militar, revisión técnico-mecánica, renovación licencia de conducción, solicitud pensión tramites del RUNT, pago de comparendos, pago de servicios públicos, entre otros sumado a servicios de publicidad móvil a través de bicicletas como medio de transporte en la ciudad de San Juan de Pasto (Nariño).

Este proyecto tiene como nombre inicial tentativo “Bici Fly”. Este emprendimiento se basa principalmente en los enfoques diferenciadores sobre la movilidad urbana mediante el uso de bicicleta como medio de transporte ágil, sostenible y amigable con el medio ambiente, por otro lado, se usará la tecnología como herramienta clave para agilizar los tiempos de trámites y servicios garantizando un servicio oportuno para los usuarios, tomando en consideración las necesidades, las preferencias y requerimientos de los clientes.

El objetivo del plan de negocios es presentar su viabilidad mediante el análisis del sector, el estudio de mercado, así como los resultados arrojados en el estudio financiero el cual permitirá analizar la viabilidad del proyecto en términos de rentabilidad económica. Los objetivos específicos son realizar un estudio de mercado dando lugar al análisis de la oferta y demanda existente en el sector, la definición de estrategias de mercadeo que dé lugar a la creación de acciones tácticas que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible y que aumente las probabilidades de éxito del mismo, elaborar un estudio técnico donde se especifiquen los aspectos operativos, la elaboración de un estudio administrativo y legal que permita obtener la información

pertinente para la determinación de los aspectos organizacionales así como los procedimientos administrativos y los aspectos legales, finalmente realizar un estudio financiero que incluya las proyecciones de los estados financieros, formulación de indicadores y valoración de riesgo que permita una correcta evaluación financiera del proyecto, considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos, éticos y de buen gobierno.

De acuerdo con las últimas estadísticas proporcionadas por el DANE, para el año 2017 el PIB del Departamento de Nariño presento una tasa de crecimiento del 1,1% y una participación sobre el PIB nacional del 1,7%. Las actividades que más contribuyeron al PIB departamental durante el 2017 fueron:

- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca: 6,6%
- Administración pública y defensa y actividades de servicios: 3.7%

Lo anterior indica una excelente oportunidad de insertarse en el mercado de prestación de servicios de mensajería, pues la demanda de este servicio se encuentra en pleno auge y crecimiento. (Cámara de Comercio de Pasto, 2018)

La empresa Bici Fly estará ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, en la zona central de la ciudad en donde están ubicadas las empresas más importantes de la ciudad.

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

Esta idea de negocio surge ante la necesidad de crear un servicio eficiente, económico y ágil, que cubra las necesidades de los consumidores a la hora de pedir un servicio de mensajería, tramites o publicidad. Se ha detectado en la ciudad de Pasto la ausencia de empresas formales que presenten servicios domiciliarios, mensajería eficiente y ágil, así como publicidad (Portafolio, 2021). Existen varias empresas que prestan los mencionados servicios las cuales en su mayoría utilizan como medio de transporte las motocicletas, los furgones y camiones, los cuales generan problemas de movilidad dentro de la ciudad, incumplimiento de las entregas, altos niveles de contaminación y altos costos.

Bici Fly nace como una alternativa que involucra dentro de su equipo personas que aportan activamente al proceso de creación de valor a la empresa, lo anterior con el fin de ofrecer a los clientes un servicio innovador y eficaz, el cual se prestara mediante el uso de la bicicleta como medio de transporte, usando además la tecnología como factor indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, esto debido a que muchos usuarios hoy en día buscan pedir lo que necesitan desde su casa u oficina en donde las plataformas de domicilios son la alianza perfecta para encontrar comodidad (Semana, 2018).

Se pretende mediante una APP atender de manera eficiente al público objetivo, por otro lado, la movilidad urbana mediante el uso de bicicleta representa una alternativa sostenible de transporte mejorando el uso del espacio público y dando lugar a que los clientes accedan a un servicio más rápido en una ciudad en donde se mueven alrededor de 450.000 habitantes, dándole un giro a la mensajería y medios publicitarios urbanos tradicionales lo anterior teniendo en cuenta

que la bicicleta es un 30% más rápida durante horas pico o de mayor tráfico lo cual genera una ventaja competitiva, obteniendo el servicio a un menor costo. (El Tiempo, 2014)

Otro de los motivos que generó esta idea de negocio, se originó en el hecho de que la dinámica actual de las ciudades genera que las personas afrontan niveles altos de ocupación en actividades laborales, académicas y de atención al hogar lo que les impide realizar trámites o diferentes actividades personales que comprenden desde pagar las facturas de los servicios públicos o de otras obligaciones que no cuentan con esta posibilidad haciendo uso de medios virtuales, hasta realizar trámites especializados como los de una notaría o que impliquen pasar largas horas en el banco, es por ello que Bici Fly pretende ofrecer a sus clientes la tranquilidad y confianza de que sus trámites están en buenas manos.

Por otro lado, es importante realizar un análisis del nivel de demanda a través del estudio de cifras cuantitativas comparadas entre un año y otro con el fin de determinar la viabilidad de crear una empresa en este sector.

Según el análisis del sector terciario del servicio de mensajería en Colombia se puede evidenciar que es un negocio rentable y de demanda creciente como se muestra en la gráfica 1 ya que, en marzo de 2019, los envíos realizados por el servicio de mensajería express fueron de 37,868 millones lo que representó un incremento de 3.37% con relación al mismo mes del año 2018, cuando dichos envíos alcanzaron 36.632 millones. La anterior información sirvió también como insumo para visualizar la idea de negocio en este sector.

Tabla 1.

Envíos de mensajería según tipo de envío. Variación porcentual y contribución anual (marzo 2018, marzo 2019).

Tipo de envío	Numero de envíos mensuales (millones)		Variación (%)	Contribución (p.p.)
	mar-18	mar-19		
Total	36,632	37,868	3,37	3,37
Individuales	7,779	8,400	7,98	1,70
Masivos	28,853	29,468	2,13	1,68
Individuales	7,779	8,400	7,98	7,98
Internacional Entrada	0,059	0,082	38,98	0,30
Internacional Salida	0,077	0,085	10,39	0,10
Local	2,498	2,633	5,40	1,74
Nacional	5,145	5,600	8,84	5,85

Nota: esta tabla fue tomada del Sistema de información integral del sector TIC (Min TIC , 2019).

En un estudio realizado (Hernandez & Ruiz , 2020) de la universidad Autónoma de Occidente comprende que las vías de Colombia principalmente las vías terciarias que están en muy mal estado, y la sobrepoblación o la capacidad vial reducida de las grandes ciudades hace que las empresas de mensajería retrasen su proceso de entrega, además se puede concluir que por el afán de reducir costos y aumentar rentabilidad realizan la planeación de las rutas con un recorrido bastante amplio que pueda cubrir gran parte de la ciudad en un solo envío, lo que hace que se retrasen los proceso de entrega, es por ello que vemos una oportunidad de incurrir en este mercado ofreciendo alternativas ágiles de servicio,

Bici Fly integrará la bicicleta como medio de transporte que se impone como una solución a la movilidad dentro de la ciudad frente a otros medios de transporte convencionales, la congestión urbana se ha resaltado como uno de los problemas más graves para entregar mercancías y mensajería a tiempo, en ese sentido, un estudio realizado por (El País, 2020), indica que “según el estudio *“El futuro del ecosistema de la última milla”*, lo que parece una oportunidad económica se torna en reto: para que los paquetes lleguen a tiempo es necesario que el parque de vehículos de mercancías crezca un 36%, lo que provocará una mayor congestión de tráfico, retrasos de hasta 11

minutos por viajero en el transporte público y un aumento del CO₂. Condiciones que los especialistas consideran insostenibles”

El uso de la bicicleta permite evitar los atascos causados por el tráfico, es decir, permite ahorrar tiempo lo que se traduce en que las entregas de domicilios y realización de trámites con mayor efectividad y puntualidad, por otro lado, los bici mensajeros cubrirán diferentes comunas (1,4,5,12) que se distribuyen de manera estratégica a través de una herramienta interna con el fin de dar cumplimiento a las necesidades de los consumidores, desde que se contrata el servicio, el bici mensajero mediante la aplicación marca el punto de entrega el cual traza la ruta directa y el precio por kilómetro recorrido, por lo que los usuarios podrán saber con exactitud el costo del servicio y tiempo de llegada.

Las razones económicas de usar la bicicleta como medio de transporte es el costo tanto a lo referente al vehículo como a la infraestructura ya que deterioran en menor medida el pavimento, por otro lado, hay un uso más eficiente del espacio puesto que hasta 20 bicicletas pueden ser estacionadas en un espacio público ya que una bicicleta consume menos del 60% del espacio requerido para circular en vez de un vehículo particular. El uso de la bicicleta además evita el uso de combustible. Se calcula que las bicicletas ahorran el consumo de 240 millones de galones de gasolina al año en el mundo (Santander, 2016)

Los clientes y usuarios pueden conseguir un servicio en menos de 30 a 35 minutos debido a la rápida movilidad de las bicicletas en momentos de congestión, para garantizarlo, es importante contar con una plataforma que permita recepcionar los servicios y poder dar un tiempo de respuesta oportuno al cliente (Santander, 2016).

La capital de Nariño presenta un rezago del 98% en movilidad, representando grandes retos de movilidad en la parte urbana, motivados por la mala planeación que históricamente se ha hecho de la ciudad y porque los indicadores de hoy muestran que los pobladores quieren otro modelo de este campo (Diario del Sur, 2013).

Los indicadores de viaje son vitales para la adecuada movilidad en la ciudad. En el municipio de Pasto el promedio de desplazamiento es de 21,4 minutos, sin embargo, de acuerdo con la información del departamento administrativo de tránsito y transporte de la ciudad de Pasto, las vías pavimentadas en buen estado permiten una velocidad de 30 kilómetros por hora y en las vías secundarias 23km (Alcaldía Municipal de Pasto, 2018), los casos más críticos se presentan en las vías principales del centro de la ciudad debido a que la velocidad promedio es de 12.5km por hora lo que indica una mayor congestión debido a la concentración de viajes que se presentan en dicha zona (Diario del Sur, 2013).

2.2 Descripción de la idea de Negocio

Mediante la elaboración del plan de negocios se soporta la posibilidad de la creación de una empresa que preste los servicios de domicilios, mensajería especializada y publicidad en la ciudad de Pasto, la cual usará como medio de transporte principal la bicicleta.

El principal factor diferenciador e innovador consiste en poner a disposición del servicio y del cliente la utilización de una APP (desarrollo de software) donde el usuario puede obtener información de todos los servicios que ofrece la empresa, así como el rastreo de su trámite o domicilio en tiempo real.

Mediante la APP también podrá acceder a una plataforma que ofrezca diferentes alternativas de servicio entre ellas el acceso y/o la compra de diferentes productos o servicios en sectores económicos tales como los restaurantes, supermercados, farmacias, tiendas de ropa y calzado así como servicios de publicidad y trámites especializados obteniendo descuentos y acumulando un sistema de puntos que permita fidelizar a los clientes dándoles la oportunidad de redimirlos en los servicios propios que ofrece la empresa.

Por otro lado y como uno de los factores diferenciadores ofrecidos, dado que las empresas de mensajería en Pasto usan como medio de transporte las motocicletas, lo que causa importantes niveles de congestión en las vías y dificultades en los tiempos de entregas, esta propuesta reafirma su compromiso de hacer uso de vehículos de tracción humana tales como las bicicletas de dos, tres y cuatro ruedas, bicicletas eléctricas, atendiendo a las características del servicio requerido y de los paquetes a transportar. Esta característica se presenta también como un aporte a las políticas de reducción de contaminación por el uso de combustibles fósiles, convirtiéndose esta característica en un componente de la política de sostenibilidad ambiental evidenciada en la propuesta.

Tipos de vehículos

Figura 1.

Bicicleta con maletero 1.



Nota: El grafico representa el tipo de vehículo a usar.Elaboración propia

Figura 2.

Bicicleta para publicidad



Nota: Elaboración propia

Figura 3.

Bicicleta con maletero 2.



Nota: Elaboración propia

Bici Fly pretende prestar un servicio que representa una alternativa económica y ágil de transporte, entregando a los clientes calidad y una promesa de servicio que permita obtener la confianza de los usuarios y ganar en el mercado una ventaja competitiva que de paso a ser líderes en el mercado de mensajería en bicicleta.

Esta idea de negocio pretende abarcar varios frentes con el fin de ofrecer una amplia gama de servicios para que el cliente pueda obtener de la empresa todos los beneficios posibles, entre ellos contar con una opción en La APP de resolver preguntas donde el cliente se puede contactar con la empresa, hacer rastreo de su domicilio, trámite o publicidad desde la comodidad de su casa u oficina estando siempre informado, además podrá contar con un tiempo de respuesta y se realizará una medición del nivel de satisfacción del cliente con el fin de mejorar el servicio.

La idea de negocio contempla como valor agregado el uso de tecnología como una herramienta fundamental para lograr un posicionamiento de la empresa, proyectando una imagen de confianza y excelente servicio al tener un contacto más directo con el público objetivo, de esta manera el cliente puede disfrutar de forma fácil y rápida, de todos los beneficios que ofrecerá la

empresa. Cada vez más empresas y personas buscan servicios de agencias de suministro con el fin de cumplir con las entregas de productos a sus clientes, proveedores de productos quieren velocidad, discreción y en consonancia con los precios de mercado, trabajar para llegar directamente a sus clientes. Es por ello por lo que la mensajería en bicicleta ha abierto una forma rentable y sostenible de hacerlo.

2.3 Justificación y antecedentes

De acuerdo con los resultados arrojados en el informe de coyuntura económica regional del departamento de Nariño realizado por (Cámara de Comercio Pasto, 2017), “ Dentro de las variables macroeconómicas que se analizan, se encuentra el Producto Interno Bruto (PIB), que para el 2015 tuvo una variación porcentual de 4,7%, superior en 1,6% al porcentaje presentado para el país. Adicionalmente, según el Dane, los sectores más dinámicos fueron Servicios, actividades agropecuarias y actividades de construcción”, es por ello que se evidencia una oportunidad para la creación de una empresa prestadora de servicios domiciliarios y publicitarios innovadora y diferenciadora, que contribuya a la movilidad y el cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, hoy en día, el aislamiento dado por la emergencia sanitaria ha dado lugar al uso de las aplicaciones de domicilios y mensajería convirtiéndose en el mejor aliado de las personas puesto que no deben exponerse al contacto físico con establecimientos (La República, 2020). El servicio de mensajería en la ciudad ha venido creciendo a medida que crecen las necesidades de las empresas y los consumidores, por lo cual es necesario adaptarse a los nuevos cambios del mercado, bajo esta perspectiva crear una empresa que contribuya a la satisfacción de las nuevas necesidades con un modelo innovador, eficiente, económico es una oportunidad de crecimiento para contribuir al crecimiento económico de la ciudad de Pasto.

Como se mencionó anteriormente, el uso de mensajería y domicilios es alto y tanto personas particulares como empresas requieren de un servicio rápido y oportuno de mensajería, tramites y domicilios donde se generen valores agregados.

Debido a la necesidad de los consumidores de tener un servicio de mensajería ágil eficaz y a bajo costo, implementar una empresa como Bici Fly mediante el uso de la bicicleta como medio de transporte, impulsa la preservación del medio ambiente y la generación de empleo y a la vez podrá satisfacer la demanda creciente de los servicios que prestara la empresa con mayor eficiencia que las empresas convencionales, este sector es muy competitivo por lo que se requiere adaptarse a las necesidades de cada uno de los clientes,

Por otro lado, las empresas de mensajería a nivel nacional presentan inconvenientes por el incumplimiento en las entregas y altos costos debido a los problemas de movilidad de carga urbana en cuanto a las restricciones de circulación, accesos, bahías y zona de parqueos entre otros en donde el Gobierno Nacional debería impulsar para hacer más eficiente dicha logística (DNP, 2018), por ello se busca dar solución a las necesidades del mercado actual como puntualidad en los tiempos de entrega, calidad y precios asequibles como una manera de diferenciarse ante la competencia.

En la ciudad de Pasto se tiene una velocidad promedio de desplazamiento de 12km por hora en el centro de la ciudad (Diario del Sur, 2013) lo que representa un problema bastante grande para los establecimientos de comercio que se encuentran situados en esta parte de la ciudad lo que impacta negativamente en los negocios que se hacen en la zona, mientras una empresa tradicional de mensajería tarda una hora aproximadamente en realizar una entrega en la ciudad de Pasto, según nuestros cálculos Bici Fly podría hacerlo en 20 -30 minutos aproximadamente. La

tecnología juega un papel fundamental en las empresas, tiene un importante impacto en las empresas comerciales, y permite mantener la competitividad dentro del mercado, por ello la comunicación con el cliente mediante la APP se convierte en una herramienta que permite calcular el tiempo de entrega, el valor y la hora de llegada, así como la ruta más cercana y la percepción del servicio de los usuarios.

El objeto mercado del presente estudio serán las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Pasto que comprenden restaurantes, supermercados, droguerías, tiendas de ropa y calzado que contratan servicios de domicilios a empresas informales de motocicletas así como personas naturales de las comunas 1,4,5 y 12, por ende Bici Fly no solo propende por prestar un servicio ágil y puntual sino generar un modelo innovador de empresa sostenible y confiable que dé solución a los problemas de un ineficiente servicio de mensajería en un contexto de globalización y crecimiento de la demanda de los usuarios de este sector.

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Formular un plan de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios de Domicilios, trámites especializados y publicidad móvil en la ciudad de Pasto, fusionando innovación, sostenibilidad y desarrollo tecnológico a través de una aplicación móvil y el rastreo GPS.

Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo corresponden cronológicamente a su desarrollo durante la vigencia 2021.

- ✓ Generar empleo bajo unas condiciones dignas de trabajo, respeto y honestidad.

- ✓ Medir constantemente el nivel de satisfacción de los clientes a través de la APP.
- ✓ Realizar estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer a Bici Fly en la ciudad de Pasto.
- ✓ Prestar el servicio bajo las condiciones mencionadas en el desarrollo del trabajo en cuanto a cumplimiento en la promesa de entrega del servicio, rastreo GPS, solución de inconvenientes y calidad en la prestación del servicio con el fin de ganar reconocimiento de la empresa, en 4 comunas centrales de la ciudad ofreciendo los servicios de domicilios, trámites y publicidad.

Objetivos de mediano plazo

Los objetivos de medio plazo corresponden cronológicamente a desarrollarse durante la vigencia 2021- 2022

- ✓ Expandir el servicio a las comunas 2,3,6,7,8,9, 10 y 11 y corregimientos de la ciudad de Pasto
- ✓ Lograr la fidelización y reconocimiento por parte de los clientes a través de un servicio ágil y eficaz
- ✓ Realizar estrategias que permitan la consecución de los objetivos económicos proyectados para cada año.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos de largo plazo corresponden cronológicamente a desarrollarse durante la vigencia 2023.

- ✓ Lograr posicionarse en el mercado como una empresa innovadora y con responsabilidad social.

- ✓ Aumentar la cobertura del servicio en algunos municipios de la Ciudad de Pasto a través de la apertura de nuevas sedes.
- ✓ Superar el margen anual de ventas estipulado en al menos 40%
- ✓ Lograr alcanzar los estándares más altos de satisfacción al cliente a través de un servicio eficiente e innovador.
- ✓ Convertirse en una empresa líder a nivel regional en la prestación del servicio de bici mensajería, tramites y publicidad
- ✓ Imponer una tendencia de servicio rentable y respetuosa con el medio ambiente.

2.5 Estado actual del negocio:

El plan de negocios para la creación de Bici Fly presenta el siguiente estado en su plan de trabajo.

Actividades realizadas:

- ✓ Estructuración preliminar del plan de negocios

Actividades en desarrollo:

- ✓ Estructuración del Plan de negocios
- ✓ Estudio piloto de clientes
- ✓ Viabilidad financiera del proyecto

Actividades futuras:

- ✓ Gestionar los trámites para aperturar el negocio
- ✓ Adecuación de instalaciones
- ✓ Gestión de contratación
- ✓ Mercadeo y publicidad
- ✓ Inauguración, apertura e inicio de la prestación del servicio.

2.6 Descripción de productos o servicios

La empresa de Mensajería y Publicidad Móvil prestará dos líneas de negocios que pueden parecer distintas pero que convergen en la herramienta principal de transporte a través del cual se soportará todo el negocio; las bicicletas.

La línea de domicilios y trámites especializados estará encargada de prestar los siguientes servicios básicos para personas naturales y jurídicas definidas anteriormente:

Domicilios: En este servicio se ofrece la posibilidad de transportar diferentes tipos de mercancías como comidas de los diferentes restaurantes, cualquier producto de supermercados medianos y pequeños, droguerías, tiendas de ropa y calzado, el público objetivo son personas naturales ubicadas en las comunas 1,4,5,12, así como pequeñas y medianas empresas de la ciudad de acuerdo con el tamaño y especificación del domicilio, se disponen de diferentes tipos de bicicletas adecuadas para la correcta prestación del mismo.

Trámites especializados: con este servicio se ofrece la posibilidad de realizar diferentes tipos de trámites de acuerdo con el requerimiento del cliente, algunos de ellos son:

- ✓ Pagos de recibos públicos
- ✓ Vueltas bancarias
- ✓ Trámites ante notarías
- ✓ Pagos de impuestos
- ✓ Pagos de créditos
- ✓ Trámites de pasaporte
- ✓ Trámites ante entidades estatales

La línea de negocios de Publicidad Móvil estará encargada de prestar 3 servicios básicos:

Banners Publicitarios en Bicicletas: En este servicio se brinda una opción llamativa, diferente, sostenible y de bajo costo a la mezcla de marketing de las empresas al utilizar Banners, Carteles o Lonas en Bicicletas y triciclos que no usa ningún tipo de combustible fósil, lo que evita que este contamine y que sea fácil de manejar y de controlar en un área definida previamente por el cliente y cercana a su locación. Este Servicio podrá ser contratado por Horas, Días, Semanas o Meses. Además de esto se podrá adicionar al paquete de Banners Publicitarios la opción de Sirenas, Alarmas o Audio para transmitir una información auditiva al público objetivo, Así mismo como la entrega de volantes y suvenires que refuercen la recordación de marca del cliente.

Hologramas Publicitarios en Bicicletas: A través de esta iniciativa queremos ofrecer la opción de reflejar de forma creativa e innovadora algún mensaje, logotipo o animación a través de las ruedas de las bicicletas siendo este sistema muy llamativo para las personas lo que hace que el mensaje que se quiera transmitir se comunique de forma innovadora y atractiva.

Grupos Colaborativos: se busca a través de los clubes de bicicletas de la ciudad y personas que usen la bicicleta de manera constante que se creen redes colaborativas para instalar en la rueda delantera de la bicicleta, dos laminas que reflejen el mensaje que el cliente desee y así promocionar la marca. Estas láminas irán de forma fija a la rueda para que el mensaje sea fácil de transmitir y leer.

Todas las bicicletas usadas en la empresa llevarán instalado un sistema de GPS para que el cliente y la parte administrativa del negocio puedan rastrear los recorridos que se realizan en las

campañas publicitarias y así poder realizar un mejor seguimiento de los servicios adquiridos y hacer más rentables las campañas publicitarias.

Se desarrollará una aplicación móvil y el sitio web para crear una interfaz amigable donde el cliente puede tener acceso a toda la información de nuestros servicios, así como el seguimiento de sus campañas publicitarias, el formulario de contáctanos y experiencias y testimonios de los clientes.

2.7 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por:

Tomás Alexander Basante Mosquera, profesional en Administración de Empresas y especialista en Finanzas de la universidad EAN de Bogotá, con 8 años de experiencia en el sector bancario y amplio conocimiento en temas de mercadeo y finanzas, así como en uso de tecnología lo cual permitirá realizar al equipo valiosos aportes en el estudio de piloto del mercado, así como en los aspectos financieros y en el uso de la APP para la idea de negocio en mención.

Karen Marcela Mojica Medina, profesional en Administración de Empresas, con 8 años de experiencia en el sector bancario y amplio conocimiento en los aspectos organizacionales y legales de una empresa, así como en los presupuestos lo cual permitirá aportar al desarrollo de la idea de negocio toda la experiencia adquirida para su puesta desarrollo y puesta en marcha.

2.8 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

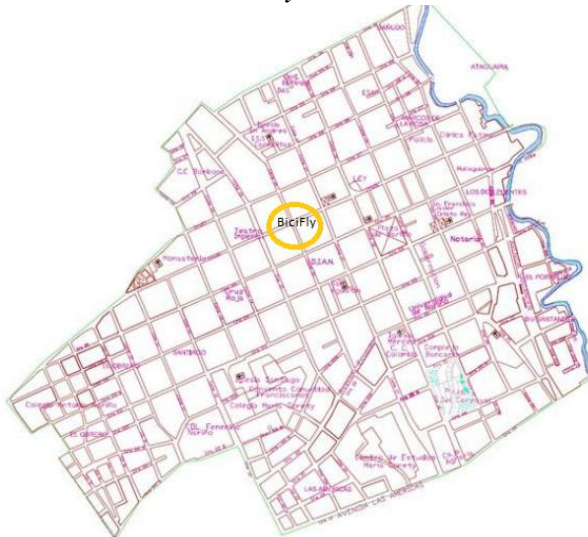
El nombre de la empresa será Bici Fly, Teniendo en cuenta la clasificación de las empresas según la Ley 905 de 2004 (Rama Legislativa , 2020), Bici Fly estará clasificada como una Mipymes pequeña, tendrá una planta o nómina de menos cincuenta (50) trabajadores y activos

totales menores a cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, la empresa estará conformada inicialmente por un administrador, un auxiliar de operaciones, un contador, 3 bici tramitadores, 7 bici mensajeros y 5 bici publicitarios.

BiciFly se ubicará en la comuna 1 de la ciudad de Pasto, en el sector central ubicado entre la carrera 27 con calle 17, en donde se concentran la mayoría de empresas privadas y públicas más grandes de la ciudad, lo cual agilizaría mucho los servicios de tramites, y publicidad; la comuna 1 está conformada por los barrios avenida Santander, Bomboná, avenida Boyacá, Caracha, Centro, el Churo, el Cilindro, el Portalito, El parque, Hullaguanga, la Panadería, las Américas, los Dos Puentes, Marcos De La Rosa, San Agustín Centro, San Andrés, san Andresito, San José, Santiago. (Gobernacion de Nariño, 2021)

Figura 4.

Ubicación de BiciFly



Nota: tomado de (Gobernacion de Nariño, 2021)

2.9. Potencial del mercado en cifras.

La ciudad de Pasto es el epicentro comercial más grande del Departamento de Nariño. Está situada al suroccidente del país, en la región andina y cuenta con una población de 450.600 habitantes. (DANE, 2020). A continuación, se presente información pertinente para la valoración en cifras del potencial del mercado.

Análisis del PIB para el sector terciario: Agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios, por agentes privados o gubernamentales, compra y venta de mercancías, captación y colocación de recursos, movilización y comunicaciones de carga y pasajeros entre otros. Es muy importante destacar que este sector es el más importante en la economía en todo el país, pues aportó el 67.3 % del PIB para el año 2019.

Tabla 2.

Composición del PIB, 2019

Sector	Partic.
Primario	13,6%
Secundario	19,1%
Terciario	67,3%

Nota: tomado de (MinTic, 2019)

Dentro del sector terciario encontramos la mensajería especializada la cual viene sufriendo una profunda transformación, producto de las modificaciones en los hábitos y necesidades que presentan los consumidores hoy en día debido al rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (MinTic, 2021)

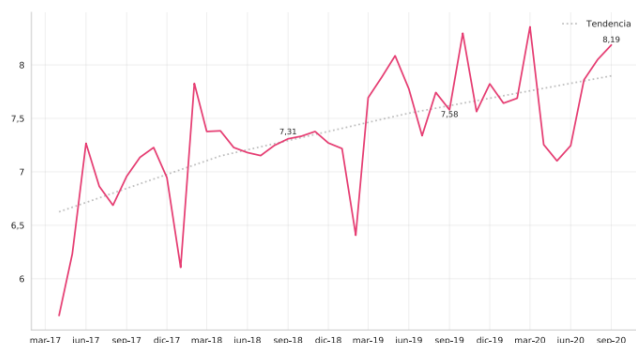
De manera general, las empresas de mensajería especializada están definidas como aquellas que se dedican a la entrega y o transporte de bienes o información de un lugar a otro, para el caso

de Colombia, la ley 1369 del 2009 define que los servicios postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación transporte y entrega de objetos postales, a través de oficinas de mensajería, esta ley garantiza el éxito y el funcionamiento competitivo del mercado (DNP, 2009), la citada ley define tres clases de servicios postales correo, mensajería expresa y el servicio postal de pago los cuales solo pueden ser prestados por empresas habilitadas por el Min Tic inscritas en el registro de operadores postales. La encomienda también hace parte del servicio del correo y consiste en la recepción, clasificación, y transporte de objetos postales, mercancías, paquetes o cualquier artículo de permitida circulación en el territorio nacional o internacional con un valor permitido hasta de 30kg. (DNP, 2009)

En Colombia, el servicio de mensajería expresa generó ingresos por \$1,1 billones en el año 2019, cifra equivalente al 0,11% del Producto Interno Bruto (PIB). (Portafolio, 2020) El año pasado, se generaron 382 millones de envíos, de los cuales, 102 millones se cursaron en el segmento de mensajería individual y 279 millones en el de masivos. Según información del Ministerio de las TIC este sector está conformado por 191 empresas, de las cuales el 62% se ubica en la ciudad de Bogotá, seguido por Cali con el 9,4%, A nivel nacional la industria cuenta con una red postal con más de 6.398 puntos de atención. En el caso del servicio de correo, el año pasado se registraron 107 millones de envíos e ingresos totales por \$125.000 millones. (MINTIC, 2018)

Figura 5.

Número de envíos mensuales realizados en el servicio de correo por trimestre 2017-2020.



Nota: (MinTic, 2020)

Como se observa en la Figura 5, el número de envíos mensuales por trimestre desde el año 2017 ha tenido una tendencia al alza, en el mes de marzo de 2020 alcanza el máximo observado de 8.19 millones de envíos realizados, observándose un incremento de 0,61 millones de envíos en comparación con el mismo año del mes anterior.

Figura 6.

Ingresos mensuales reportados en el servicio de correo - Trimestre 2017-2020.



Nota: Tomado de (MinTic, 2020)

“En la Figura 6” se puede observar que los ingresos mensuales por correo presentaron una tendencia creciente, para septiembre de 2020 se observó un máximo alcanzado, reportando ingresos por valor de 7,46 miles de millones, lo que representaron un incremento de \$1,83 miles de millones con relación al mismo mes del año anterior.

Como se puede observar en los reportes gráficos, el sector mensajería en Colombia está en crecimiento, lo que significa que hay un amplio potencial de mercado, este crecimiento se ha dado tanto por el incremento de este servicio en los hogares y el notable auge electrónico que está contribuyendo a impulsar este sector, lo cual se presenta como una oportunidad para la empresa de incursionar con alternativas novedosas y amigables con el medio ambiente.

2.10. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

Según (Centro de experimentación y seguridad vial, 2019) “En Colombia, según el estudio TGI de Kantar IBOPE Media, el 8.9% de los encuestados utiliza la bicicleta como medio de transporte, con un promedio de uso de 18.5 horas a la semana, de estos el 30% son mujeres y el 70% son hombres. Del 2014 al 2018 se presentó un incremento en un 3.42%, y frente a 2017 un 7%.”

Por otro lado, el servicio de mensajería viene creciendo en los últimos años incrementando la demanda de entregas de productos por parte de las empresas y las personas mediante el auge del comercio electrónico, lo cual se presenta como una oportunidad para ofrecer herramientas tecnológicas que se adecuen a las actuales necesidades de los consumidores, en cuanto a la publicidad en bicicleta se pretende prestar un servicio innovador mediante banners y hologramas publicitarios con el fin de reflejar de forma creativa e innovadora algún mensaje, logotipo o animación a través de las ruedas de las bicicletas siendo este sistema muy llamativo para las

personas lo que hace que el mensaje que se quiera transmitir se comunique de forma innovadora y atractiva. Por último, queremos innovar en el servicio de tramites, dando la posibilidad a los clientes de hacer todos los trámites necesarios desde la comodidad de su casa u oficina de una forma segura, otras ventajas que se pueden destacar son:

- La bicicleta permite un desplazamiento más rápido en distancias moderadas (hasta 12km) y especialmente en las zonas de alto tráfico lo cual permite obtener una mayor rapidez en el servicio para los clientes a un menor costo que los demás servicios de mensajería.
- Hoy en día la tecnología abre nuevas oportunidades de potenciar los negocios por medio de las aplicaciones móviles ya que un gran porcentaje de personas cuentan con dispositivos móviles con los cuales interactúan a diario para la realización de sus tareas cotidianas, por ello la utilización de una APP y de un sistema de información por GPS se convierte hoy en día en una ventaja competitiva pues proporciona al cliente la trazabilidad del servicio, es más práctico solicitarlo por medio de una aplicación y a su vez permite conocer en tiempo real el historial y estado de sus trámites y diligencias.
- El tener una aplicación móvil, permite crear una relación más fuerte con los usuarios que la que se puede conseguir utilizando otros medios ya que se puede conocer los gustos de los clientes y sus preferencias, además la aplicación sirve para enviarle al cliente notificaciones de promociones, descuentos, ofertas entre otros.
- El uso de la aplicación móvil permite encontrar cada vez más nuevos usuarios y fidelizar a los usuarios antiguos, por otro lado, permite la posibilidad de establecer comunicaciones directas con los clientes o usuarios generando en ellos experiencias positivas.

- Brindar cumplimiento en la promesa de entrega del servicio de domicilio, trámite especializado o publicidad, para ello se pactará con el cliente un tiempo estimado en la entrega de su servicio garantizando oportunidad y generando confianza en el cliente.
- Bici Fly implementa avances tecnológicos que le agregan valor a su propuesta gracias a la seguridad y confianza que brinda al consumidor teniendo una eficiente estrategia de operaciones que incluye el uso de bicicleta como medio de transporte y la planeación de rutas para cumplir con la calidad y rapidez ofrecida.
- Variedad de métodos de pago permitirán mayor accesibilidad y eficiencia en el servicio.
- La bicicleta como opción de transporte y empleo contribuye al desarrollo y a la competitividad de la ciudad lo que garantiza por un lado el aporte a la sostenibilidad y el mejoramiento de la calidad de vida para quienes la habitan y moraran en el futuro.

2.11. Resumen de las Inversiones Requeridas

En el Capítulo 8 se presenta el detalle de las inversiones requeridas para dar marcha al proyecto de Bicyfly, sin embargo, a continuación, se presenta el resumen de las inversiones requeridas:

Tabla 3.

Resumen de inversión inicial Bici Fly

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 7.210.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 38.765.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 26.880.000,00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 4.500.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 77.355.000,00

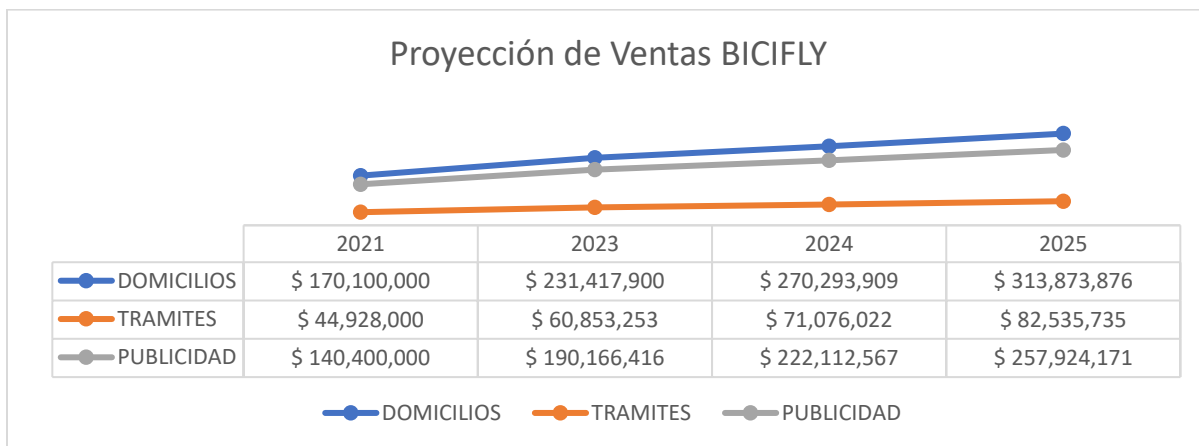
Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

2.12. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

En el capítulo 8 se describe el detalle de las ventas y la rentabilidad del proyecto en los próximos cinco años, a continuación, se presenta un resumen de las ventas esperadas en el proyecto, los costos operativos, la Utilidad Neta antes de Impuestos y la rentabilidad esperada del negocio:

Figura 7.

Proyección Ventas BICIFLY.



Nota: El gráfico representa la proyección de ventas entre 2021 y 2025. Elaboración Propia

Tabla 4.

Resumen de Ventas y Rentabilidad BICIFLY con base en el estado de resultados para los años 2021 a 2025

ESTADO DE RESULTADOS						
	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS	\$ 355.428.000	\$ 413.850.190	\$ 482.437.569	\$ 563.482.498	\$ 654.333.783	
COSTO VENTAS	\$ 8.400.045	\$ 9.395.078	\$ 10.610.849	\$ 11.983.998	\$ 13.534.908	
UTILIDAD BRUTA	\$ 347.027.955	\$ 404.455.111	\$ 471.826.720	\$ 551.498.499	\$ 640.798.875	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 218.520.000	\$ 225.687.456	\$ 233.360.830	\$ 241.761.819	\$ 249.014.674	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 33.840.000	\$ 34.949.952	\$ 36.138.250	\$ 37.439.227	\$ 38.562.404	
OTROS GASTOS	\$ 62.328.000	\$ 64.197.840	\$ 66.123.775	\$ 68.107.488	\$ 70.150.713	
DEPRECIACIÓN	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 16.868.955	\$ 64.148.863	\$ 120.732.865	\$ 188.718.964	\$ 267.600.084	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.000.000	\$ 6.924.962	\$ 5.634.917	\$ 4.086.863	\$ 2.229.198	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 8.868.955	\$ 57.223.901	\$ 115.097.948	\$ 184.632.101	\$ 265.370.886	
IMPUESTOS	\$ 2.749.376	\$ 17.739.409	\$ 35.680.364	\$ 57.235.951	\$ 82.264.975	
UTILIDAD NETA	\$ 6.119.579	\$ 39.484.492	\$ 79.417.584	\$ 127.396.150	\$ 183.105.911	

Nota: El gráfico representa un resumen de ventas proyectadas del 2021 al 2025. Elaboración Propia

2.13. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Después de realizar el análisis de los estados financieros proyectados del negocio, así como el cálculo de los indicadores financieros, el proyecto genera un Valor Presente Neto de \$67.994.611, el cual es positivo, así mismo, se genera una TIR del 32.43% superando la Tasa Mínima de rentabilidad esperada por los accionistas la cual se estableció en el 20%, el flujo de caja proyectado para los cinco años es siempre positivo, lo que representa la auto sustentación del negocio a partir del primer año y por último, vemos que el proyecto plantea una recuperación de la inversión de 3 años, lo que puede no ser muy atractivo para los inversionistas que estén buscando una rentabilidad más a corto plazo, sin embargo, podemos sustentar que el negocio presenta un riesgo bajo de inversión y esto logra sopesar lo anterior mencionado.

Tabla 5.*Evaluación Financiera*

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		16,00%				
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$104.279.003,74	\$10.895.188,13	\$17.348.028,83	\$51.112.855,33	\$91.525.844,81	\$140.080.286,32
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 67.994.611,08				
TASA INTERNA DE RETORNO =		32,43%				
					PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3,03 AÑOS

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

3. Análisis del sector

3.1. Caracterización del sector

Según el Banco de la Republica (Reina, Zuluaga, & Rozo, 2006), la economía se agrupa en tres grandes sectores productivos, entre los cuales, los servicios quedan agrupadas en el sector terciario de la economía, el cual comprende las actividades en las que el resultado del proceso de producción no es un bien tangible sino un servicio intangible.

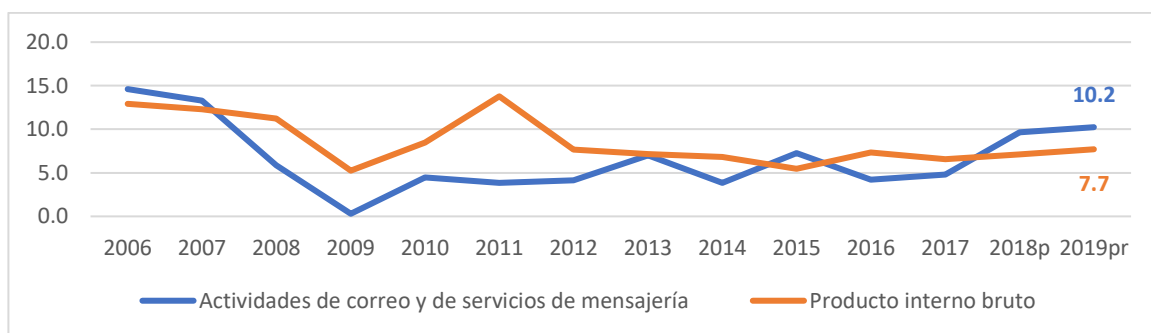
Para analizar el sector económico en el cual se estará desempeñando Bici Fly es necesario tener en cuenta dos frentes: primero desde el servicio de mensajería y las diferentes aplicaciones móviles que prestan este servicio y segundo desde el frente del sector de la publicidad.

Partiendo de la nueva clasificación de actividades económicas (CIU Rev. 4 A.C.) adoptada por el DANE desde 2012 (DANE, 2012) el servicio de mensajería queda agrupado dentro de la Sección H Transporte y Alimento y la División 53 Correo y servicios de mensajería y el servicio de publicidad queda agrupado dentro de la Sección M Actividades profesionales, científicas y técnicas y DIVISIÓN 73 Publicidad y estudios de mercado. (DANE, 2020)

Servicio de Mensajería: A pesar de que entre el año 2007 y 2009 el sector presentó una fuerte recesión que lo llevo a perder casi 15 puntos porcentuales de crecimiento que se tuvo en 2006, desde el 2010, este sector ha venido exhibiendo crecimientos considerables en Colombia, con un crecimiento del 10.2% en el año 2019 y con un crecimiento promedio en los últimos 10 años del 6.7%. A partir del año 2017, los crecimientos obtenidos en el sector han estado por encima del crecimiento total del PIB del país y en 2019 alcanzó el valor de \$1.191BN en precios corrientes, lo que representa el 0.1% del PIB Colombiano como se puede observar en la Figura 3. (DANE, 2020)

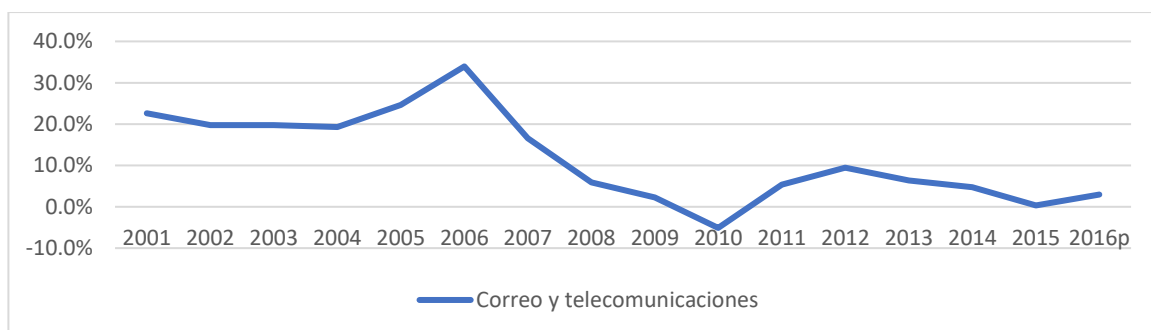
Figura 8.

PIB Colombiano a precios corrientes



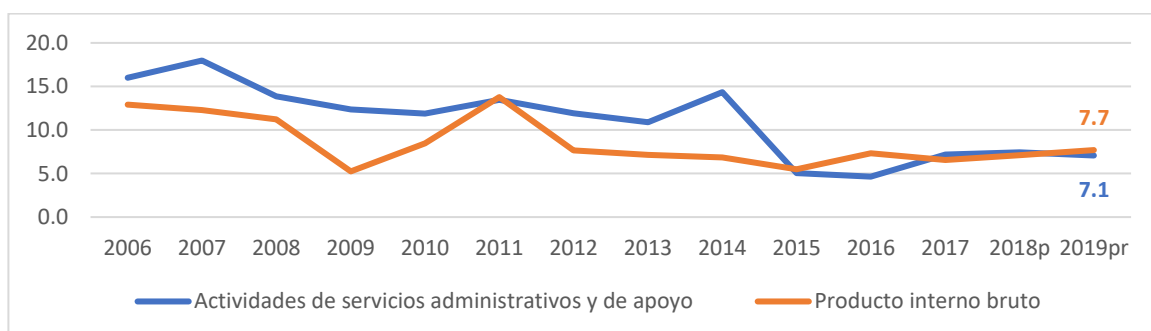
Nota: Elaboración Propia a partir de (DANE, 2020)

En el Departamento de Nariño, a pesar de que el comportamiento del sector no ha sido muy similar al nacional, en los últimos 16 años ha presentado un crecimiento promedio a una tasa del 11.8%, presentando una recuperación después del año 2010 como se puede observar en la “Figura 8”.

Figura 9.*PIB Departamental – Nariño*

Nota: Elaboración Propia a partir de (DANE, 2018)

Servicio de Publicidad: Entre los años 2006 y 2015, este sector mantuvo crecimientos por encima del crecimiento total del PIB del país con promedios de crecimientos del 13.6%, sin embargo, en 2015, se presentó una caída en su producción, lo que lo llevo a tener crecimientos promedios del 6% en los subsiguientes años. En el 2019, presentó un crecimiento del 7.1%, muy similar al crecimiento total de la económica la cual creció al 7.7% como lo muestra la Figura 5. Este sector alcanzó un valor de \$39.1Bn en 2019 y constituye el 4% del total del PIB Nacional.

Figura 10.*PIB Colombiano a precios corrientes*

Nota: Elaboración Propia a partir de (DANE, 2020)

En el departamento de Nariño, en el año 2006, el sector presentó una desaceleración de su crecimiento, tocando el mínimo de 2%, pero rebotando en los años siguientes con un crecimiento promedio del 9% y en el año 2016, creció al 9.4%, por encima del crecimiento del PIB Nacional que creció al 7.3%.

Figura 11.

PIB Departamental – Nariño



Nota: Elaboración Propia a partir de (DANE, 2020)

3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Para realizar el análisis de las Fuerzas que impactan el negocio, tomaremos como metodología las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1997), analizando la amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre los competidores existente y la amenaza de productos sustitutos para las dos líneas de negocios de nuestro proyecto.

3.2.1. Línea de Trámites Domicilios

3.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: ALTA

La situación actual que vive el mundo y el país con la pandemia producida por el COVID-19 ha generado una crisis económica sin precedente, donde el PIB del segundo trimestre de

Colombia ha caído un 15.7% (DANE, 2020), sin embargo, no todos los sectores se han visto igualmente afectados y es que los restaurantes y el comercio en general, han encontrado en el e-commerce y en los domicilios una manera para contrarrestar los efectos negativos de la cuarentena y el aislamiento, y es así como las empresas dedicadas a este negocio han crecido exponencialmente (Portafolio, 2020) pero también muchas personas han tomado la decisión de crear empresas de domicilios y en algunas ciudades la creación de este tipo de empresas ha presentado crecimientos de hasta el 600%. (El Nuevo Día, 2020) La inversión requerida para montar una empresa de domicilios no es muy alta (Emprendedores, 2018) y el sector maneja una alta informalidad lo que resulta como una gran amenaza de entrada de nuevos competidores que pueden saturar el mercado y que además llegan con estrategias de bajar los precios lo que hacen que el sector sea menos rentable. Por último, existe una gran amenaza que las grandes empresas tecnológicas de domicilios que operan en el país como Rappi, Domicilios.com y Mensajeros Urbanos, entre otras, decidan empezar operaciones en la ciudad de Pasto.

3.2.1.2 Poder de Negociación de Proveedores: Baja

Uno de los proveedores que necesitaríamos para esta línea de negocio sería la empresa que nos apoye en la creación del sitio web y la App, pero gracias al apoyo del gobierno y al desarrollo de este negocio en el país, existe una gran cantidad de empresas que prestan el servicio de diseño, desarrollo y servicio postventa y soporte técnico. (LatinPyme, 2018) Esto es muy positivo para nuestra idea de negocio porque nos permitirá cotizar con diferentes proveedores prospectos, negociar los precios y escoger la mejor opción entre calidad y precio.

Otro proveedor que debemos tener en cuenta es el proveedor de bicicletas y aquí también tenemos un gran abanico de posibilidades puesto que es un mercado que ha venido creciendo exponencialmente en el país, en el cual se importan alrededor del 70% de las bicicletas. (La

Republica, 2019) Sin embargo, esperamos también comprar bicicletas eléctricas que nos permitan prestar un servicio más rápido o en las entregas que se encuentren en colinas y montañas de la ciudad, y aquí el número de proveedores es más limitado.

Estos serían los únicos proveedores que vemos necesarios para el negocio y por el análisis realizado podemos concluir que el nivel de esta fuerza es bajo.

3.2.1.3 Poder de negociación de Clientes: Baja

Las diferentes alternativas que tienen los posibles clientes de nuestra idea de negocio para suplir la necesidad de domicilios a través de la competencia les permite poder consultar y comparar las diferentes características del negocio como el precio, la rapidez, la experiencia, el buen servicio, las diferentes opciones de pago, entre otras y puede que esto le brinde a los clientes poder de negociación, sin embargo, definimos esta fuerza como baja puesto que la cantidad de clientes potenciales en la ciudad de Pasto no genere mayor impacto.

3.2.1.4 Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos: Baja

Se identifica que este servicio se puede prestar con similares características a las ofrecidas por Bici Fly usando como medio de transporte moto o furgones, los cuales son emisores de gases contaminantes como los hidrocarburos y el monóxido de carbono que son liberados a la atmósfera, por esta razón consideramos que la amenaza de sustitutos es baja.

3.2.1.5 Rivalidad entre los competidores: Media

A nivel nacional, este sector presenta una alta rivalidad entre competidores, partiendo de las 4 grandes marcas que lideran el mercado, Rappi, Domicilios.com, ifood y mensajeros urbanos, y prueba de ello es la reciente salida del mercado colombiano de la multinacional uber eats, que

no pudo ganar suficiente participación y las pérdidas generadas desencadenaron la decisión de dejar de operar en el país. (Forbes, 2020)

En la ciudad de pasto, el panorama de la competencia es un poco diferente y no tan álgido ya que no cuenta con la presencia de ninguna de las plataformas digitales que operan a nivel nacional.

Como lo hemos mencionado anteriormente, el sector en la ciudad se ha visto impactado por un alto grado de creación de nuevas empresas que se manejan de forma informal y que su principal estrategia de penetración de mercado y de incremento de cliente es a través de la disminución de precios, lo que destruye la rentabilidad del negocio, además de bajar la calidad en la prestación del servicio, se genera desconfianza en el consumidor por bajo precio y para futuras negociaciones se tomará ese precio como punto de partida por lo que será difícil poder incrementarlo (Gomez, 2018) y esto hace que para esta fuerza, definamos que es de medio impacto.

3.2.2 Línea de Negocio Publicidad

3.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: Baja

Para iniciar el análisis de esta fuerza, es claro identificar las barreras de entrada que se puedan identificar en el mercado publicitario y dentro de esas barreras identificamos la curva de experiencia como factor clave para la entrada de nuevos competidores debido a que el saber hacer o “know How” de la empresa puede generar confianza y fidelización por parte de los clientes.

Otro Factor que sobresale en la amenaza de competidores potenciales es el costo de cambiar de proveedor puesto que mucha gente pueda que ya tenga una relación estrecha con su agencia de publicidad y que los precios sean muy similares a los que se ofrezcan en la competencia, dado que

en algunos casos la mayoría de los clientes llevan adquiriendo los servicios de su mismo proveedor entre 1 y 5 años. (Caípe, 2016)

Otro aspecto relevante por mencionar es la diferenciación y la calidad con que cada una de las agencias trabaje y el capital humano y creativo que se tenga para desarrollar los diferentes proyectos que se presenten y satisfacer la necesidad del cliente.

Esto nos lleva a calificar esta fuerza con un bajo impacto, puesto que no vemos tan viable la amenaza de nuevas empresas entrando al mercado.

3.2.2.2 Poder de Negociación de Proveedores: Baja

Par definir esta fuerza es importante mencionar que nosotros vamos a convertirnos en el canal por el cual los clientes van a transmitir un mensaje a su público objetivo y partiendo de esto, no vamos a depender de proveedores específicos para prestar el servicio, lo que nos permite definir que esta fuerza tendrá un impacto bajo en el negocio

3.2.2.3 Poder de negociación de Clientes: Baja

Por otro lado tenemos la fuerza que menciona el poder de negociación de los clientes y en nuestro caso podemos mencionar que a pesar de que el costo de cambiar de proveedor en el sector es demasiado bajo, se presentan algunas dificultades para que el cliente desarrolle y genere el servicio que queremos prestar, por lo que se puede definir que el poder de negociación del cliente es baja, a pesar de que existen varios canales sustitutos, no existen empresas en la ciudad de pasto que ofrezcan el mismo tipo de servicio o canal de publicidad que queremos desarrollar en la idea de negocio.

3.2.2.4 Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos: Alta

Según (Ernesto, Sanchez, & Montoya, 2003) un producto o servicio sustituto son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que nuestra oferta; En nuestro caso serían los canales o medios de distribución de publicidad como la publicidad virtual a través de Facebook, Google Adwords, las “billboards” o carros y body valla, la entrega de volantes y las pantallas audiovisuales que están ubicadas en diferentes vías principales de la ciudad. Como en nuestra línea de negocio nos vamos a enfocar no tanto en la producción de las piezas de mercadeo y publicitarias y para esto se realizará alianza con las agencias publicitarias, sino en la transmisión del mensaje a través de un sistema innovador y sostenible como lo son las pancartas en las bicicletas y los hologramas en las llantas. Sin embargo, vemos que esta fuerza puede tener un alto impacto en nuestro negocio por la cantidad de canales diferentes que puede decidir el cliente para transmitir el mensaje.

3.2.1.5 Rivalidad entre los competidores: Media

Al analizar esta fuerza nos encontramos que como lo menciona (MÉNDEZ QUIÑONEZ, 2004) los canales o medios publicitarios básicos que existen para promocionar una empresa son la televisión, radio, publicidad impresa, internet, a través de los teléfonos móviles, publicidad exterior y la publicidad en tránsito. Teniendo en cuenta lo anterior y aunque el autor menciona como publicidad en tránsito el tipo de publicidad que se pone en taxis, buses, entre otros, nuestro servicio entraría en este medio publicitario y así podemos empezar a definir los competidores directos que tendríamos nosotros en la ciudad de pasto. Se encuentra como competidores las siguientes empresas de acuerdo a la base de datos suministrados por la cámara de comercio de pasto: (Cabrera Pantoja & Chapuel, 2013)

- Melgraf Publicidad
- Pintuarte
- Martínez Publicidad
- Publicenter Mega
- Alba risueño diseño y publicidad
- Mabel Publicidad
- Pastoline net
- Grafik Arte

Así mismo encontramos a través de la página web de páginasamarillas.com, 21 agencias de publicidad de las cuales podemos considerar como competencia las nueve siguientes empresas porque brindan la opción de realizar publicidad a través de Google AdWords, Facebook y “billboards” en la ciudad de pasto. (Páginas Amarillas, 2018)

- Proinnova Soluciones Integrales
- Arte Publicidad
- Soka Producciones
- Xdesign
- Imagen Creativa
- Maxi Producciones
- Lapixel
- Pln Studio
- Segraf
- PYM Publicidad

Sin embargo, después de revisar estas empresas, identificamos que ninguna presta el servicio que proponemos en el proyecto y, por ende, consideramos que el impacto que tendrían en el proyecto es bajo y se podría llegar a crear alianzas de doble vía para el desarrollo y la creación de estrategias publicitarias para los clientes donde se presente el proveedor del material a imprimir y el canal innovador por el cual se transmitiría.

3.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Partiendo de análisis de las cinco fuerzas realizado anteriormente, a continuación, presentamos la Matriz de Evaluación Competitiva (Sanchez, 2020) para las líneas de negocios de BICI FLY con el fin de identificar las diferentes oportunidades y amenazas del sector.

3.3.1 línea de Negocio Domicilios y Tramites.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación Competitiva.

Ítem	Factor determinante	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Facilidad de Creación de empresa					x
2	Barreras de Entrada			x		
3	Inversión Requerida					x
4	Conocimiento del sector		x			
	SUB-TOTAL	0	1	1	0	2
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES					
5	Concentración de los proveedores.	x				
6	Negociación Proveedores Bicicletas	x				
7	Negociación Proveedores Bicicletas Eléctricas	x				
8	Negociación Desarrolladores APP		x			
9	Diferenciación de Proveedores	x				
	SUB-TOTAL	4	1	0	0	0
	PRODUCTO - SERVICIO SUSTITUTOS					
10	Disponibilidad de sustitutos.	x				
11	Diferencia de Precio entre el ofrecido y el sustituto.	x				
12	Comodidad	x				
13	Calidad comparada.	x				
14	Costo de cambio para el cliente	x				
15	Propensión del comprador a cambiar.				x	
	SUB-TOTAL	5	0	0	1	0
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES					
16	Concentración de clientes.		x			
17	Volumen de compra.			x		
18	Diferenciación del producto		x			
19	Productos sustitutos.	x				
	SUB-TOTAL	1	2	1	0	0
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
20	Diversidad de los competidores.				x	
21	Competidores actuales Grandes	x				
22	Competidores actuales Pequeños					x
23	Precios del servicio					x

	SUB-TOTAL	1	0	0	1	2
	TOTAL GENERAL	11	4	2	2	4

Nota: Elaboración Propia

Entrada Potencial de Nuevos Competidores:

Se logra identificar esta variable como una amenaza para el proyecto, puesto que el sector no tiene grandes barreras de entrada para que competidores potenciales puedan decidir ingresar al mercado y crear empresas dedicadas a realizar domicilios en la ciudad, además de esto, la situación actual que vive el país con respecto a la crisis económica debida al COVID 19 y la pandemia, ha impulsado a la gente, de manera informal a empezar a ofrecer el servicio, disminuyendo el precio de cada domicilio y poniendo en riesgo la estabilidad de las demás empresas, así mismo, los restaurantes, supermercados y grandes superficies están contratando y desarrollando su propio personal para hacer domicilios debido a la alta demanda de este servicio (Semana, 2020), lo que disminuye el número de clientes potenciales para el negocio y su posible rentabilidad.

Poder de Negociación de los Proveedores

Esta variable podemos concluir que es una oportunidad para el proyecto puesto que podemos claramente identificar que debido a la gran cantidad de proveedores que existen para comprar las bicicletas, los desarrolladores para diseñar e implementar la app y además de esto, la poca necesidad de proveedores para el desarrollo de la idea de negocio, tendríamos una gran cantidad de opciones para decidir donde adquirir los insumos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Producto – Servicio Sustituto

Con respecto a esta variable también identificamos una oportunidad para BICI FLY puesto que es posible identificar un claro producto o servicio sustituto del domicilio o del trámite necesitado, más que la decisión del cliente de no pedir el servicio y hacerlo él mismo.

Poder de Negociación del Cliente

Este factor se puede ver desde dos frentes, dependiendo del tipo de cliente al que estemos analizando; si estamos hablando de un cliente corporativo, es decir, un restaurante, una empresa que necesite hacer domicilios locales, reparto de documentación, entre otras, podrías definir entonces que existe una amenaza y que los clientes van a tener un alto grado de negociación, ya que dada la gran cantidad de empresas dedicadas a este negocio, este va a poder acceder a información y varias cotizaciones y pedir un descuento en el precio del envío. Por otro lado, si hablamos del cliente común y corriente, aquí se puede presentar una oportunidad puesto que el tamaño del mercado objetivo es bastante grande.

Rivalidad entre competidores existentes

Este factor definitivamente es una amenaza para el proyecto y como lo hemos mencionado, por la gran cantidad de empresas informales que se han venido creando en los últimos años, (DANE, 2020) y el precio como principal diferenciador entre la competencia, es de vital importancia identificar y aplicar diferenciadores en el proyecto que nos ayuden a sobresalir de la competencia y a agregar valor a los servicios ofrecidos.

3.3.2 Línea de Negocio Publicidad

Tabla 7.

Matriz de Evaluación Competitiva.

Ítem	Factor determinante	Escala de fuerza				
		1	2	3	4	5
	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES					
1	Facilidad de Creación de empresa		x			
2	Barreras de Entrada				x	
3	Inversión Requerida					x
4	Conocimiento del sector			x		
	SUB-TOTAL	0	1	1	1	1

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
5	Concentración de los proveedores.	x				
6	Negociación Proveedores Bicicletas	x				
7	Diferenciación de Proveedores	x				
	SUB-TOTAL	3	0	0	0	0
PRODUCTOS SUSTITUTOS COMO AMENAZAS						
8	Disponibilidad de sustitutos.					x
9	Diferencia de Precio entre el ofrecido y el sustituto.				x	
10	No. de Exposición y Engagement					x
11	Costo de cambio para el cliente		x			
12	Propensión del comprador a cambiar.			x		
	SUB-TOTAL	0	1	1	1	2
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
13	Concentración de clientes.			x		
14	Volumen de compra.				x	
15	Diferenciación del producto				x	
16	Productos sustitutos.				x	
	SUB-TOTAL	0	0	1	3	0
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
17	Diversidad de los competidores.			x		
18	Competidores actuales Grandes			x		
19	Competidores actuales Pequeños				x	
20	Precios del servicio					x
	SUB-TOTAL	0	0	2	1	1
	TOTAL GENERAL	3	2	5	6	4

Nota: Elaboración Propia

Entrada Potencial de Nuevos Competidores:

Para esta línea de negocio, la entrada de nuevos competidores es una amenaza latente puesto que así mismo como se podría crear la empresa de Domicilios, estos podrían identificar las motos como canales en los cuales podrían poner publicidad y así, competir directamente con la idea que tenemos en el actual proyecto. Así como se mencionó anteriormente, no se tienen altas barreras de entrada para crear empresa en este sector.

Poder de Negociación de los Proveedores

Este factor es una oportunidad para la línea de negocio puesto que no son necesarios muchos proveedores y los que se necesitan, como son las agencias de publicidad para diseñar e imprimir los materiales de merchandasing y marketing, se encuentran en gran cantidad en la ciudad de Pasto, con variedad de precios, calidad y disponibilidad para desarrollar los planes propuestos.

Producto – Servicio Sustituto

Este Factor se puede considerar como una amenaza para esta línea de negocio ya que se cuentan con varios canales disponibles para transmitir el mensaje publicitario que requieran los clientes, y esto puede conllevar a la no utilización del servicio ofrecido.

Poder de Negociación del Cliente

Esta variable es una clara amenaza para la línea de negocio, puesto que, a pesar de tener una gran cantidad de clientes objetivos para ofrecer el servicio, a cada uno de ellos se les debe ofrecer una propuesta única y especializada para la proyección del mensaje publicitario que deseen transmitir por nuestro proyecto y esto va a permitir que, por la cantidad de canales y medios para utilizar en una campaña publicitaria, el cliente pueda negociar el precio de este.

Rivalidad entre competidores existentes

Esta variable la podemos mencionar como una oportunidad para el proyecto ya que, en el momento, no existe empresa alguna en la ciudad que ofrezca el servicio que queremos plantear y por ende seríamos los únicos llegando con esta propuesta innovadora a las empresas de la ciudad.

3.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector.

Línea de Negocio Domicilios y Tramites

Gracias al análisis del sector y de las cinco fuerzas realizado anteriormente, podemos sacar las siguientes conclusiones para la línea de negocio de Domicilios y Tramites:

- El sector presenta una gran oportunidad para desarrollar una empresa en este momento debido al constante crecimiento que ha presentado en los últimos años, seguido de la situación actual que ha llevado a muchas personas que nunca habían realizado un domicilio, a solicitarlo, logrando así aumentar la demanda de este servicio en la ciudad.
- En la ciudad no existe una empresa, que a través de un sitio web y una App, preste el servicio de domicilios y tramites a la población, adicional a esto, que integre una solución para todo tipo de necesidad que pueda tener el cliente, desde comidas, droguería, mercado, tramites, etc.
- El 75% de los internautas en el mundo utilizan un smartphone para realizar compras por internet. Para Colombia, 3 de cada 10 compras mensuales son realizadas a través de los dispositivos móviles (Blacksip, 2017) y refiriéndonos a las compras reales que realizan los usuarios encontramos que el 17 % de estos realizan compras por una aplicación o sitio web una vez a la semana para pedir a domicilio, el 16% la usan al menos dos veces, el 15 % lo hacen más de cinco veces y el 12 % usa una app para realizar compras al menos cuatro veces (El Colombiano, 2017)
- Se ha identificado claramente la amenaza de la creación de nuevas empresas y de la llegada de nuevos competidores en su mayoría de manera informal con estrategias de precios bajos y esto puede impactar de manera significativa la rentabilidad de la empresa. Es vital que en el desarrollo del proyecto se implementen estrategias innovadoras y de fidelización que busquen agregar valor financiero y no financiero al cliente para sobresalir de la competencia.

Línea de Negocios Publicidad

- El sector de servicios en el país participa con más del 50% del PIB total nacional y por lo ende, cuenta con una gran oportunidad de crecimiento en la reactivación de la economía después de la pandemia, además de esto, el sector es muy atractivo para la inversión (PROCOLOMBIA, 2019). Este sector y específicamente el subsector en el cual busca operar BICI FLY, ha presentad un crecimiento importante en los últimos años y su proyección a futuro es muy prometedora.
- Se ha logrado identificar una amenaza en la cantidad de diferentes canales que tiene una empresa para pautar y exponer el mensaje publicitario que quiera proyectar a sus clientes y por ende el esfuerzo necesario para presentar el valor agregado de utilizar las bicicletas como medio eficiente en la actual situación será un gran desafío del proyecto.
- Existe una gran oportunidad de alianza entra las diferentes empresas prestadoras de servicios de publicidad, marketing y merchandasing en el compromiso de referir y compartir clientes para que de manera conjunta se presente nuestro canal de publicidad para las diferentes campañas de mercadeo de las empresas.
- No existe ninguna empresa en la ciudad de Pasto que preste el servicio que proponemos en nuestro proyecto y esto puede llevar a impactar positivamente el mercado al ser una forma nueva, innovadora y llamativa al servicio de los comercios y empresas pastusas para impactar a sus clientes.

4. Estudio piloto del mercado

4.1 Análisis y Estudio de Mercado

4.1.1. Tendencias del mercado

A lo largo de la historia, se ha podido evidenciar que la bicicleta se ha convertido en un medio de transporte importante con muchos atributos tales como bajo costo de inversión, mínimos costos de operación, simplicidad en sus componentes, cero impuestos, poca demanda de espacio para su estacionamiento y desplazamiento ágil. (Acosta, 2008)

Hoy en día, las tendencias mundiales hacia un incremento de uso de la bicicleta como medio de transporte de mercancías en las ciudades contemporáneas, trae consigo beneficios a la economía asociados a la creación de nuevos renglones económicos, generación de empleo y externalidades positivas como el cuidado del medio ambiente así como la facilidad de obtener de manera rápida el servicio, el ahorro de los recursos para los usuarios, entre otros. (Gallo & Muñoz, 2020).

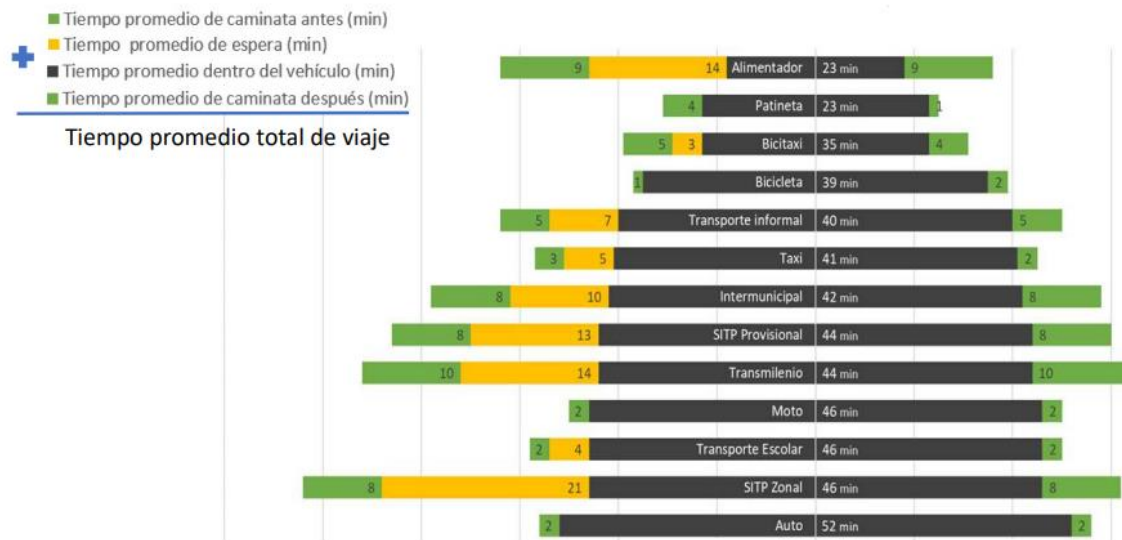
A continuación, se realizará el análisis de las ventajas del uso de las bicicletas asociadas a los tiempos de viaje promedio por cada modalidad de transporte, uso de la bicicleta para transportar mercancías, así como el uso de las APPS.

La Figura 7, muestra un referente del tiempo de viaje empleado usando los diferentes medios de transporte en la ciudad de Bogotá, para el uso de la bicicleta en específico el tiempo promedio de caminata hacia el vehículo es de 1 minutos, el tiempo promedio de espera para abordar es de 0 minutos, el tiempo promedio en el recorrido de una distancia a otra es de 39 minutos y el tiempo de caminata después de bajar del vehículo para llegar al sitio de destino es de 2 minutos respectivamente, lo cual indica que la bicicleta es el cuarto medio de transporte más

rápido para movilizarse de un lugar a otro siendo una tendencia importante según el tipo de movilidad.

Figura 12.

Tiempos de viaje promedio por modalidad de transporte.

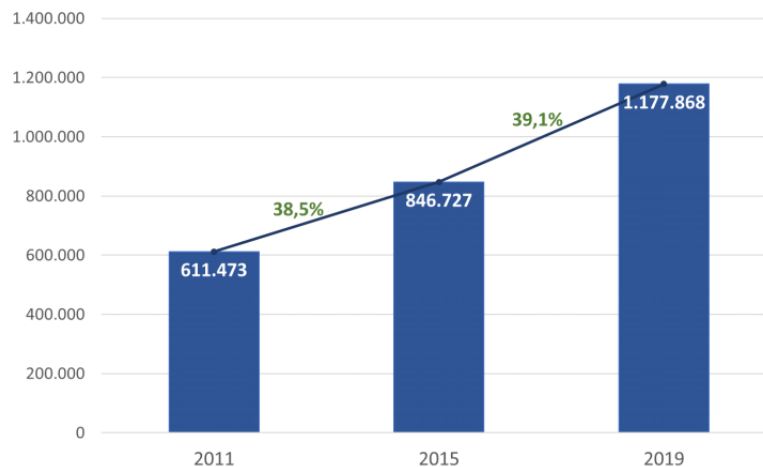


Nota: gráfico tomado de: (Alcaldía de Bogotá, 2019)

“La Figura 12”, muestra el aumento de la cantidad de viajes en bicicleta en la región de Bogotá del 2011 al 2019 lo cual indica que el uso de la bicicleta tanto para movilizar personas, así como mercancías ha presentado un incremento significativo ratificando la importancia de su uso, convirtiéndola en una tendencia importante como medio de transporte.

Figura 13.

Cantidad de viajes en bicicleta en la región de Bogotá

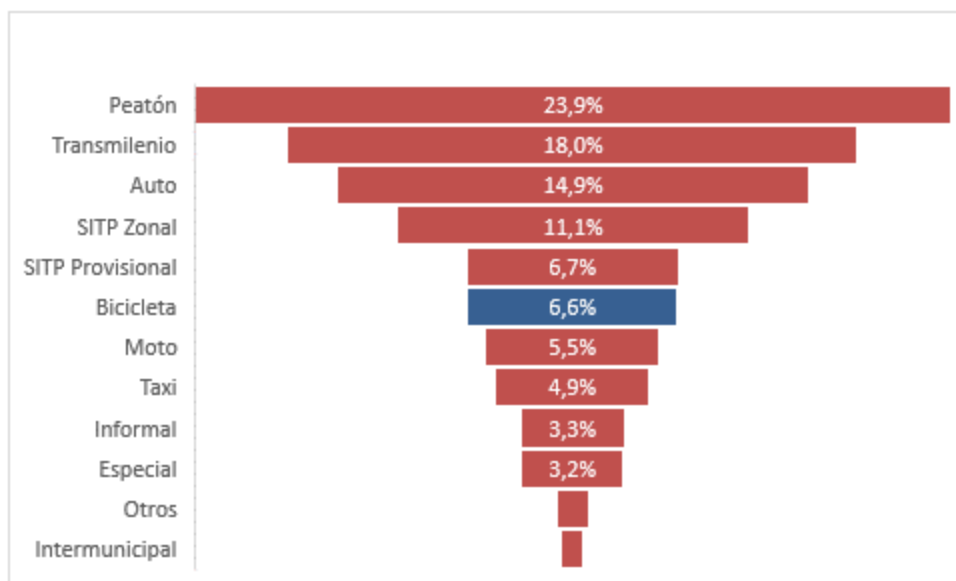


Nota: Gráfico tomado de: (Alcaldía de Bogotá, 2019)

“La Figura 13”, muestra los resultados preliminares de la encuesta de movilidad 2019, la cual ratifica las tendencias evidenciadas en relación con el aumento del número de viajes en bicicleta como medio de transporte de personas y mercancías y el incremento de su participación en el total de viajes de la ciudad de Bogotá y en la región. Diariamente se realizan 881.742 viajes en bicicleta en la ciudad de Bogotá que representan el 6.6% del total de viajes y 297.000 en los 18 municipios que hacen parte de la encuesta. (Gallo & Muñoz, 2020)

Figura 14.

Distribución modal de viajes en Bogotá



Nota: Gráfico tomado de: (Gallo & Muñoz, 2020)

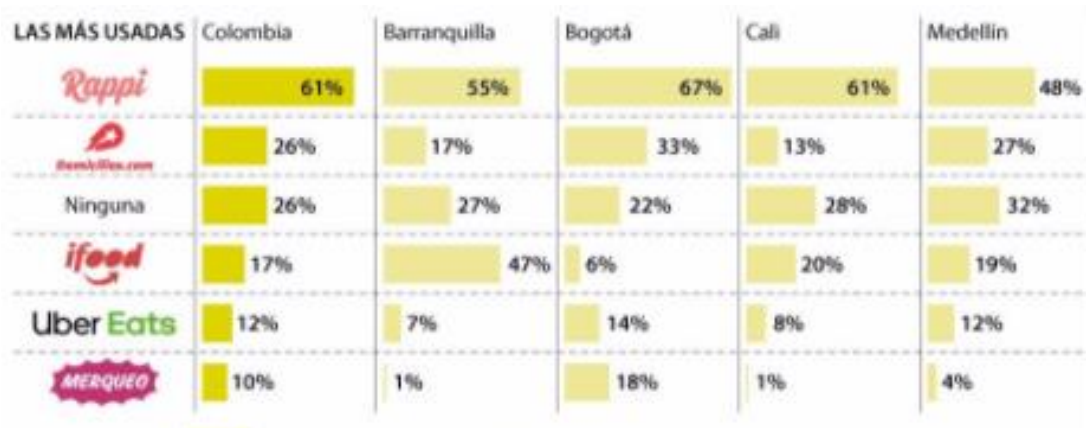
Tendencia de Mercado de Línea Domicilios y Tramites

Por otro lado, la llegada de la pandemia a Colombia y la estipulación de aislamientos obligatorios generó un gran reto en el uso de las APP de domicilios debido al aumento de la demanda de usuarios, que ahora compran sus productos a través de esta vía. (La República, 2020)

En la actualidad, los cambios tecnológicos y culturales en la población mundial en el concepto de la globalización han generado el crecimiento acelerado del uso de las herramientas tecnológicas entre las cuales se encuentra el uso de las APPS, la cual se ha convertido en uno de los principales aliados de los consumidores puesto que les evita salir de casa facilitando la llegada de diferentes productos como domicilios y trámites a la puerta de su hogar.

Figura 15.

Uso de las APPS de domicilios durante la pandemia



Nota: Gráfico tomado de: (La República, 2020)

La encuesta realizada por (La República, 2020) demuestra que las categorías más solicitadas a través de estas APPS son las comidas rápidas de los restaurantes afiliados a las aplicaciones con 82% de preferencia, el listado lo completan los mercados y víveres con 41%; los licores y bebidas alcohólicas, con un 21%; la compra de medicamentos con 21% y por último la ropa y calzado con un 8% de uso. Dicha encuesta concluyó además que los colombianos están comprando por medio de APPS dejando a un lado el miedo, esta oportunidad promovió los descuentos y las compras en línea lo cual ha mejorado y ha aumentado el uso de las plataformas.

Figura 16.

Categorías más solicitadas en domicilios.



Nota: Gráfico tomado de (La República, 2020)

Como lo demuestran las cifras en movilidad en bicicleta y el incremento del uso de las APP como una herramienta para solicitar diferentes tipos de artículos, la bici mensajería en Colombia es un mercado que gana cada vez más nombre y que hace frente a las grandes empresas del país, prestando servicios desde transporte de accesorios, pasando por documentos urgentes y llegando hasta cajas grandes y pesadas, por lo que se la cataloga como una de las opciones de mensajería más eficaces, sobre todo en ciudades donde la movilidad es tan caótica como la ciudad de Pasto.

Las APP y redes sociales son las formas de contacto de estas empresas que se mueven en la voz a voz. Los precios del servicio pueden ir desde los 10.000 pesos hasta los 30.000 mil, según la distancia y el tipo de paquete que tenga que llevarse, un valor que se justifica cuando se piensa en el esfuerzo que tiene que hacer el mensajero para llevar el paquete lo más rápido posible. (Portafolio, 2020)

El comportamiento del mercado de la bici mensajería ha venido creciendo en Colombia, ganando cada vez más fuerza, lo cual evidencia una importante oportunidad dentro del mercado en la ciudad de Pasto, pues las empresas de mensajería existentes prestan el servicio por medio

de motocicletas camiones y furgones, sumado a esto la innovación tecnológica como aliada de las bici empresas son factores que están generando cambios corporativos de importantes dimensiones, ganado cada vez nuevos adeptos, pues hoy en día es común que las personas se identifiquen con empresas que promuevan el cuidado del medio ambiente, lo cual fortalece este nicho de mercado.

Según un estudio realizado por mercado libre a más de 18.000 compradores en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay, reveló nuevas tendencias a la hora de elegir que productos consumir online, según este crecen las consideraciones ambientales y sociales inclinándose por un consumo responsable. (Izquierdo, 2019). En cuanto a hábitos de consumo, decisiones de compra y frecuencia, el estudio reveló que 9 de cada 10 millennials latinoamericanos tiene presente el impacto ambiental a la hora de comprar (Izquierdo, 2019).

El surgimiento de nuevas preferencias de consumo, muestran que hoy en día los consumidores eligen productos amigables con el medio ambiente, dada la coyuntura del COVID-19, el comportamiento del mercado ha cambiado así como las tendencias en donde los procesos de consumo se hacen a través de canales digitales y domicilios, bajo esta perspectiva Bici Fly busca cubrir las actuales exigencias generando alianzas con instituciones y empresas que entiendan las circunstancias del transporte y movilidad en la ciudad y que valoren la contribución al medio ambiente con cero emisiones y con una visión más orgánica sobre los procesos de mensajería y logística en la ciudad de Pasto, pues cada vez son más las empresas que buscan servicios eficientes de entregar sus productos a los consumidores.

Tendencia de Mercado de Línea Publicitaria

Como se menciona anteriormente, el uso de la bicicleta como medio de transporte ha venido incrementando paulatinamente, también han venido apareciendo otras formas de uso muy innovadoras que aprovechan la cantidad de bicicletas que transitan en un día normal en las ciudades.

El uso de la bicicleta como medio de transmisión de un mensaje publicitario se ha convertido en una idea de negocio particular y especial que ha venido revolucionando en las partes del mundo que se ha venido implementado. Como lo menciona (Entreprenur, 2015) “Esta idea de negocios es novedosa, pues aporta un nuevo recurso a la mercadotecnia: se colocan banners, carteles o lonas en la parte trasera de un vehículo que no necesita de combustible para funcionar, no contamina y es fácil de operar en un radio controlado”, así mismo, (TBO Consulting, 2018), menciona otras ventajas de este tipo de publicidad para las empresas entre las que se resalta lo económico del servicio prestado ya que es mucho más económico realizar este tipo de publicidad que la publicidad tradicional en Televisión, prensa, radio o publicidad digital, es muy llamativo por su forma y funcionalidad y despierta curiosidad en las personas que la observan generando recordación de marca y afiliación con valores de sostenibilidad y protección del medio ambiente.

En Colombia encontramos varias empresas dedicadas a la prestación de este servicio sobre todo en la ciudad de Bogotá, sin embargo, no encontramos ninguna empresa que ofrezca este tipo de servicios en la ciudad de Pasto, lo que representa una gran oportunidad para ofrecer este servicio innovador de transmisión de mensaje a las empresas.

Como lo menciona (Valenzuela, 2018) en el sitio web Que hay de nuevo en el marketing, este tipo de publicidad podría aplicarse a cualquier tipo de negocio pero va a ser mucho más

efectivo para pequeñas y medianas empresas como restaurantes, cafeterías, supermercados, minimarkets, droguerías, entre otras, que quieran impactar un mercado objetivo descrito físicamente por el cual las bicicletas hagan su recorrido.

La inversión de publicidad de las pymes en Colombia ha venido incrementando exponencialmente desde los últimos años y según McCann Worldgroup (Neira, 2019) Colombia es uno de los mercados más fuertes de publicidad en la región, por otra parte, (Portafolio, 2020) asegura que las tendencias del mercado de la publicidad en Colombia vienen mejorando, donde las pymes en Colombia ya invierten el 3.6% de su facturación total en publicidad, muy en línea con la media mundial (3.7%) y presentando un repunte del último estudio realizado en 2018 donde la media se situaba en 2.7%. de este valor invertido, si bien la tercera parte ya se invierte en publicidad digital, todavía los canales tradicionales y BTL presentan una parte importante en la inversión de publicidad de las empresas.

4.1.2 Segmentación del mercado objetivo

En la actualidad existen consumidores con gustos, intereses y necesidades muy diversas, que las empresas deben intentar satisfacer, por eso Bici Fly ofrece un servicio que busca cumplir con las expectativas de todos los clientes, por ello se ha dividido el mercado objetivo en pequeños segmentos homogéneos, que reúnan ciertos rasgos similares, para poder determinar a qué grupo dirigirse en función de sus características. Por medio del análisis de estos datos recopilados directamente del sector podemos identificar la viabilidad del proyecto, además toda la información se puede utilizar para diseñar un mejor plan de mercadeo.

Línea de Domicilios y Tramites

Tabla 8.

Segmentación Geográfica para las personas naturales

Criterio demográfico	Segmentos
País	Colombia
Departamento	Nariño
Región	Andina
Municipio	San Juan de Pasto
Comunas	1,4,5,12
Tamaño de la población	125.443
Clima	Frio

Nota: La tabla muestra la población escogida para estudio de mercado. Elaboración propia a partir del Plan de Ordenamiento Territorial – cuaderno diagnóstico sociocultural. (Alcaldía de Pasto, 2020)

Tabla 9.

Segmentación demográfica para personas naturales.

Criterios Demográficos	Segmentos
Tipo de personas	Personas naturales
Edad	25 a 59 años
Sexo	Masculino- Femenino
Estrato	2,3,4,5,6
Ingresos familiares	SMMLV
Nivel educativo	Indiferente

Nota: La tabla muestra los criterios demográficos de segmentación para personas naturales. Elaboración propia a partir del Plan de Ordenamiento Territorial – cuaderno diagnóstico sociocultural. (Alcaldía de Pasto, 2020)

Tabla 10.

Segmentación conductual para personas naturales.

Criterios conductuales	Segmentos
Grado de usuario	Usuario permanente y esporádico
Ocasión de uso	Tramites personales, domicilios
Condiciones de uso	Moderado
Frecuencia de uso	Frecuente
Beneficios buscados	Ofrecer un servicio de calidad

Nota: La tabla muestra los criterios conductuales para para trámites personales y domicilios de personas naturales. Elaboración propia.

Tabla 11.

Segmentación geográfica para empresas

Criterio demográfico	Segmentos
País	Colombia
Departamento	Nariño
Región	Andina
Municipio	San Juan de Pasto
Tamaño de las Empresas	Micro, Pequeña y Mediana
Tipo de las Empresas	Restaurantes, supermercados pequeños y medianos, establecimientos farmacéuticos, locales de ropa y calzado.
No. De Empresas	1654

Nota: La tabla muestra los criterios demográficos de segmentación para empresas. Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio Pasto, 2019)

Línea de Publicidad

Para la línea de publicidad, se define la siguiente segmentación de las empresas que serán mercado objetivo:

Tabla 12.

Segmentación Geográfica

Criterio demográfico	Segmentos
País	Colombia
Departamento	Nariño
Región	Andina
Municipio	San Juan de Pasto
Tamaño de las Empresas	Micro, Pequeña y Mediana
Nivel de Ventas	Hasta \$74.066 Millones.
No. De Empresas	34.629

Nota: Esta tabla muestra los criterios demográficos para la línea de publicidad. Elaboración propia a partir del Plan de Ordenamiento Territorial – cuaderno diagnóstico sociocultural. (Alcaldía de Pasto, 2020)

4.1.3 Descripción de los consumidores

De acuerdo con el estudio de mercado y las variables se han definido un grupo de consumidores meta, que tengan la necesidad de realizar envíos, tramites de documentos (radicación de cartas, cuentas de cobro, facturas, tutelas demandas, licitaciones etc.) transporte de mercancía no superior a 30 Kg, transporte de alimentos de restaurantes, supermercados, droguerías, tiendas de accesorios ropa calzados, así como diligencias, encomiendas y servicio de publicidad.

Los servicios de trámites y domicilios inicialmente se prestarán a las personas naturales que residan en las comunas 1,4,5,12 que comprenden el centro de la ciudad y los barrios del norte, oriente y occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, con un rango de edad entre 25 a 55 años, de estratos sociales 2,3,4,5,6, con un nivel de ingresos igual o superior a un SMMLV y a las Micro,

pequeñas y medianas empresas que tengan ventas hasta \$74.066 Millones y que se dediquen a las actividades comerciales de restaurantes, supermercados, droguerías, comercialización de ropa y venta de calzados; para el servicio de Publicidad el mercado objetivo serán todas las Micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentren registradas en la cámara de comercio de Pasto que tengan ventas hasta los \$74.066 Millones.

4.1.4 Tamaño del mercado

La población para el municipio de Pasto, para el 2018 era de 455.679 habitantes compuestos por 12 comunas en el área urbana, la población por sexo es de 51,6% mujeres y un 48,84% por hombres, por rangos de edad el 66,5% es población que está en edad productiva, la infancia representa un 21.4% y los jóvenes el 25,2% (CEDRE, 2018).

En cuanto al sector económico y empresarial, Pasto concentra la mayor parte de actividades comerciales de la región de acuerdo con las cuentas económicas del municipio de Pasto, la participación del PIB de Pasto en la economía departamental representa aproximadamente el 50% regional y ha venido creciendo, pasando de 46,4% en el año 2006 al 53,4% en el año 2010. (CEDRE, 2018). El sector terciario participa con el 70% del total del PIB local; al interior son relevantes subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hotelería, ocio, cultura, administración pública y los denominados servicios públicos. (CEDRE, 2018).

En la ciudad de Pasto predomina la clase media: el 39% de los predios son de estrato 3, el 30% estrato 2, el 26% estrato 1 y 5% estrato 4 y 5. El promedio de personas por hogar es 3.5, la tasa de ocupación 63.5%, las actividades económicas de mayor ocupación en la ciudad de Pasto son: servicios (36.5%), comercio (29.2%), 26,2% agricultura y ganadería, industria manufacturera (2,38%). (Alcaldía de Pasto, 2015)

El tamaño del mercado para bici Fly está representado por pequeñas y medianas empresas ubicadas en las comunas 1,4,5,12, (restaurantes, supermercados, droguerías, tiendas de accesorios, ropa y calzado) y personas naturales que de estratos 3,4,5,6 que requieren el servicio de mensajería o tramitología de documentos.

Tabla 13.

Población en el área urbana por comuna año 2014.

COMUNA	POBLACION
COMUNA 1	27.120
COMUNA 2	28.261
COMUNA 3	43.828
COMUNA 4	39.098
COMUNA 5	45.276
COMUNA 6	45.787
COMUNA 7	14.501
COMUNA 8	28.231
COMUNA 9	26.316
COMUNA 10	31.015
COMUNA 11	16.857
COMUNA 12	13.949
TOTAL	360.239

Nota: Elaboración propia a partir (Alcaldía de Pasto, 2015)

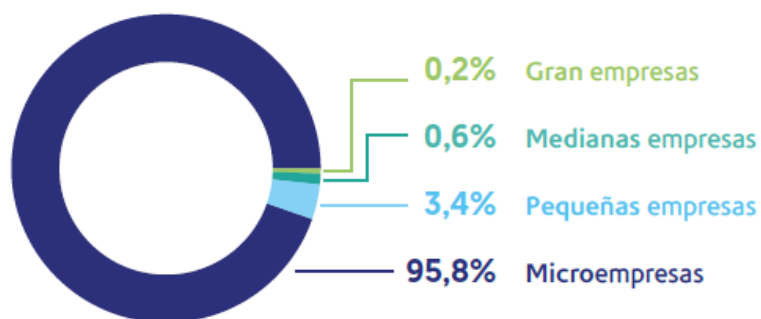
La densidad de población más alta se encuentra en las comunas 2, 3, 4, 5, 6, 8, y 10, respectivamente, las comunas menos densas son las comunas 7, 11 y 12. Las comunas 3 y 4 corresponden al sector suroriental de la ciudad, este sector ha presentado en los últimos años un dinamismo acelerado y una consolidación considerable dentro del territorio, por otra parte tenemos que estas comunas se encuentran entre las más pequeñas de las 12 existentes (101,6 Y 100,4

Hectáreas), y al mismo tiempo son las que albergan al mayor número de la población (43.828 y 39.098 habitantes) respectivamente. (Alcaldía de Pasto, 2015)

En el sector de la comuna 4 y su entorno se encuentran equipamientos sociales de considerable importancia, entre ellas se cuentan el Terminal de Transportes, el Batallón Boyacá, el Supermercado Alkosto Bolívar y el Centro Comercial Único, además este sector se ha venido transformando en una nueva centralidad dentro de la ciudad; el comercio y la disponibilidad de servicios han hecho de esta zona un verdadero polo de crecimiento. Según el estudio socioeconómico de (Alcaldía de Pasto, 2014) En la comuna 1 que corresponde mayoritariamente al centro de la ciudad, se encuentran la mayoría de PYMES, las comunas 5 y 12 está conformada por 48 barrios que pertenece a los estratos 3, 4, 5, (Alcaldía de Pasto, 2014).

Figura 17.

Número de empresas registradas en Cámara de Comercio Pasto -2019.



Nota: Gráfico tomado de: (Camara de Comercio Pasto, 2019)

De acuerdo al estudio (Camara de Comercio Pasto, 2019) las empresas se encuentran distribuidas en microempresas(95.8%) pequeñas empresas (3,4%) medianas empresas (0,6%)y un porcentaje muy bajo de grandes empresas (0.2%) de acuerdo al censo establecido, los datos arrojan las siguientes cifras: existen 34.699 empresas en la ciudad de Pasto registradas en la Cámara de

Comercio, de las cuales 26.919 corresponden a personas naturales y 7.780 a personas jurídicas, según este censo por sector, los restaurantes, hoteles y empresas de servicios son uno de los principales establecimientos que mueven el comercio en la ciudad de Pasto, “Teniendo en cuenta que Pasto tiene 455.679 habitantes se puede decir que hay casi 65 habitantes por cada local comercial” (Camara de Comercio de Pasto, 2018) los restaurantes abarcan el 6% del comercio con 398 establecimientos de los cuales 66 son tipo A, en cuanto a grandes superficies en la ciudad de Pasto existen Almacenes Éxito, Alkosto, D1, Jumbo, Justo y Bueno y 256 supermercados medianos; 105 establecimientos farmacéuticos mayoristas y 342 establecimientos farmacéuticos minoristas lo cual equivale 12.7% del total del comercio de la ciudad, hay 426 locales de ropa 127 de calzado equivalente al 6.5% del comercio de Pasto. (Camara de Comercio Pasto, 2019)

4.1.5 Riesgos y oportunidades del mercado

Según el estudio de mercado Bici Fly se han identificado algunos factores que podrían poner en riesgo la oferta y demanda del servicio, así como las oportunidades o factores positivos del entorno

Riesgos para la línea de Domicilios y trámites

1. Que el consumidor se decida por servicios convencionales de mensajería independientemente de la calidad del servicio ofrecido.
2. Entrada inesperada de un competidor con precios más bajos
3. Dificultad en el cumplimiento de metas de inversión e ingresos
4. Dificultad para la incorporación y/o gestión del talento humano requerido.
5. Condiciones económicas de entorno desfavorable
6. Nuevas tecnologías que implique disminución en la demanda del servicio

7. Cambios climáticos que afectan que el servicio se pueda llevar a cabo en el tiempo esperado
8. Mal estado de las vías y ciclorrutas limitadas
9. ley 1369 de 2009 barreras de entrada y salida al mercado de mensajería
10. Problemas técnicos en la página web, aplicación y seguimientos a los tramites

Riesgos para la Línea de Publicidad

1. Dificultad en la contratación del personal requerido para desempeñar las funciones del servicio ofertado.
2. Alta informalidad en el sector
3. Competencia de precios bajos
4. Baja demanda del servicio ofertado
5. Disminución del valor invertido en el rubro de publicidad por las empresas.
6. Bajas barreras de entrada lo que puede generar que otras empresas empiecen a ofrecer el mismo servicio.
7. Baja aceptación del modelo innovador de la bicicleta como medio de comunicación de marketing.
8. Crisis económica generada por la pandemia y restricción a la movilidad por nuevos picos de contagio.

Oportunidades de la Línea de Domicilios y trámites

1. Buena aceptación del servicio por parte de las empresas y consumidores
2. Bici Fly contribuye al medio ambiente
3. Lograr convenios estratégicos con medianas y pequeñas empresas del mercado objetivo.
4. Uso de herramientas tecnológicas y aplicación que permite el rastreo de los servicios que permite la fidelización de clientes
5. Precios son más bajos que los de las empresas de mensajería convencional

6. Empresa innovadora que no tiene competencia en la ciudad de Pasto
7. Oportunidad de expandirse y atender todas las comunas de la ciudad
8. Costos bajos de mantenimiento de las bicicletas

Oportunidades de la Línea de Publicidad

1. Buena acogida por parte del mercado de MiPymes por lo innovador del servicio de publicidad.
2. Servicio personalizado y focalizado para impactar de manera local el mercado objetivo de nuestros clientes.
3. Bajos costos
4. Facilidad de rápido crecimiento y buena imagen del servicio prestado
5. Servicio innovador que permite a los clientes utilizar nuevos canales para dar a conocer su marca y generar recordación en sus clientes.
6. Única empresa local ofreciendo el servicio mencionado.
7. Empresa socialmente sostenible que con el servicio prestado está aportando a la disminución de la huella de carbono y al impacto medio ambiental.

4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación

Para realizar el trabajo de campo de la investigación, es necesario recolectar de manera descriptiva la percepción de tanto las personas naturales como de las MiPymes, mercado objetivo de nuestra empresa, por lo cual se utilizará la encuesta como herramienta para recolectar esta información. Realizaremos 3 encuestas diferentes para nuestro mercado objetivo; para la línea de trámites y domicilios se realizarán dos encuestas, una dirigida a las personas naturales y otra dirigida a las MiPymes definidas en el mercado objetivo. Para la línea de Publicidad se realizará una encuesta dirigida a las MiPymes definidas como mercado objetivo.

“La encuesta se estructuró en tres grandes partes: 1. Información, 2. Variables de datos sociodemográficos y 3. Variables de análisis del sector (Ver punto 3.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes). Su divulgación se realizó a través de la herramienta de Google para la elaboración de encuestas y su distribución se realizó por correo electrónico y la App de WhatsApp.

4.1.7 Objetivos

Objetivo General

El Objetivo general del estudio de mercado es obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre las personas naturales y jurídicas con el fin de identificar la viabilidad de la creación de la empresa prestadora de servicios de domicilios, trámites especializados y publicidad móvil en la ciudad de Pasto, fusionando innovación, sostenibilidad y desarrollo tecnológico a través de una aplicación móvil y el rastreo GPS.

Objetivos Específicos

- Valorar los gustos, preferencia, percepción y comentarios de las personas del mercado objetivo con respecto a la idea de negocio para poder mejorar la propuesta final del servicio.
- Identificar posibles rangos de precios de los servicios prestados.
- Reconocer posibles oportunidades de mejora de las diferentes líneas de negocio de la idea planteada.
- Evaluar posibles ventajas o fortalezas de la competencia que sean reconocidas como valor agregado por los clientes potenciales.

4.1.8 Cálculo de la muestra

Línea de trámites y domicilios

Personas naturales

Salario y ocupación

La población objetivo para la línea de trámites especializados y domicilios de personas naturales corresponde al 9.61% del total de las comunas de la ciudad de Pasto, equivalente a 12,053 personas. Lo anterior debido a que sólo este número de personas cumplen con las condiciones requeridas en la segmentación demográfica en cuanto al ingreso, nivel de ocupación, edad y estrato según los datos suministrados a continuación.

Según el plan estratégico de desarrollo de Nariño, en el que participaron funcionarios de la Gobernación, Corpes de Occidente y el departamento administrativo de planeación, señala que el 83% de la población ocupada en Pasto, devenga el salario mínimo, el 12% dos salarios mínimos y solo el 3% un salario mayor igual a los 3 salarios mínimos. (EL TIEMPO, 2020). Lo anterior nos indica que para la muestra de domicilios y trámites se tomará el 98% de la población, la cual según el estudio mencionado anteriormente devenga un SMMLV, sin embargo, se debe tener en cuenta que de esta cifra no todo ese porcentaje de personas presentan ocupación. Según el estudio de mercado laboral urbano de Pasto, para el primer semestre de 2020 la tasa de ocupación en la ciudad de Pasto se ubicó en el 51.20% (DNP, 2020).

Edad

A continuación, se muestra el comportamiento poblacional por grupo de edades en el municipio de Pasto para los años 2005, 2018 y 2020.

Tabla 14.

Comportamiento poblacional por grupo de edades, municipio de pasto 2005,2018 y 2020.

Grupos de edad	Años				
	1985	1993	2005	2018	2020
< 1 año	7.701	6.268	6.403	6.067	6.045
1 - 4 años	30.457	26.024	27.158	24.665	24.300
5 -14 años	69.390	66.682	73.050	66.716	65.967
15 - 24 años	59.422	57.908	74.694	76.651	75.463
25 – 44 años	68.855	84.235	115.222	145.919	149.879
45 – 59 años	28.757	43.163	50.455	80.579	83.880
60 – 79 años	15.629	25.060	30.661	48.075	52.117
> 80 años	996	3.714	4.779	7.006	7.316
Total	281.207	313.054	382.422	455.678	464.967

Nota: Gráfico tomado de: (Alcaldía de Pasto, 2020)

De acuerdo con la información suministrada en la tabla 11, la muestra de domicilios y trámites es de 233.759 personas pues estas se encuentran en los grupos de edades entre los 25 y 59 años para el año 2020.

Estrato

Según la información suministrada por (DANE, 2019), Para la ciudad de Pasto, un total de 29.51% hacen parte del estrato 2,3,4,5 y 6 la cual se tomó para sacar la muestra de la línea de trámites y domicilios.

Tabla 15.

Unidades de vivienda con energía eléctrica en la ciudad de Pasto.

estrato 1	70.50%
estrato 2	18.62%
estrato 3	7.66%
estrato 4	2.47%
estrato 5	0.74%
estrato 6	0.02%

Nota: Elaboración propia a partir de (DANE, 2019)

Una vez obtenidos todos los datos, así como la información correspondiente a la segmentación demográfica, se procede a sacar la muestra poblacional para obtener el número de encuestas que se realizarán a las personas naturales que pueden tomar el servicio de domicilios y trámites:

Tabla 16.

Datos para sacar N de encuestas de personas naturales para la línea de domicilios y trámites en la ciudad de Pasto.

Parámetro	Valor
N	12,053
Z	1.960
P	50%
Q	50%
e	5%

Nota: elaboración propia

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = 372$$

Empresas

La población objetivo para la línea de trámites especializados y domicilios de empresas se tomó a partir de la información obtenida de (Camara de Comercio Pasto, 2019)

Tabla 17.

Número de restaurantes, supermercados, establecimientos farmacéuticos, locales de ropa y calzado en la ciudad de Pasto.

Restaurantes	398
supermercados medianos	256
establecimientos farmacéuticos mayoristas	105
establecimientos farmacéuticos minoristas	342
locales de ropa	426
locales de calzado	127
TOTAL	1654

Nota: Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio Pasto, 2019)

Tabla 18.

Datos para sacar el N de encuestas para la línea de domicilios y trámites en la ciudad de Pasto.

parámetro	valor
N	1,654
Z	1.960
P	50%
Q	50%

e	10%
---	-----

Nota: Elaboración propia a partir de (Camara de Comercio Pasto, 2019)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = 91$$

Línea de Publicidad

Para calcular el tamaño de la muestra para el estudio de mercado de la línea de Publicidad, seleccionamos todas las MiPymes que están registradas en la Cámara de comercio de Pasto que cumplen con ventas anuales hasta \$78.340 millones y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Pasto, Nariño. Así encontramos que están registradas en Cámara de Comercio, 34.699 Empresas, de las cuales el 99.8% son MiPymes, por lo cual el tamaño de nuestra población es de 34.629 Empresas, así, obtenemos que el tamaño de nuestra muestra estimando un Error Muestral (e) del 10% y un nivel de confianza(Z) del 95%, es de 96 Encuestas.

Tabla 19.

Datos para sacar N de encuestas de empresas para la línea de publicidad en la ciudad de Pasto.

parámetro	Valor
N	34.629
Z	1.645
P	50%
Q	50%
e	10%

Nota: Elaboración propia

4.1.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes:

Para realizar el estudio de mercado mencionado anteriormente, seleccionamos como herramienta de recolección de información la encuesta, y partiendo de nuestra segmentación de mercados y de nuestras líneas de negocio, decidimos realizar 3 encuestas a perfil de clientes diferentes.

Para la línea de Negocios de Trámites y Domicilios, se decidió realizar 2 encuestas, la primera para las personas naturales y la segunda para personas jurídicas o empresas. La encuesta para personas naturales consta de 27 preguntas y la de empresas consta de 26 preguntas.

Para la Línea de Negocios de Publicidad, se realizó una encuesta aplicada a todas las MiPymes que cumplieron con la segmentación definida en la ciudad de Pasto. La Encuesta constó de 22 preguntas.

Las encuestas se realizaron usando la aplicación de office 365, Microsoft Forms y se compartieron vía Whatsapp a diferentes grupos de difusión, logrando alcanzar la población objetivo para las encuestas a personas naturales, para las empresas fue necesario hacer la encuesta de manera presencial.

4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.

Para realizar el análisis de los competidores, en el caso de la línea de trámites y domicilios se realizará el análisis de la demanda del servicio de las empresas que actualmente se encuentran registradas por la cámara de comercio y para la línea de publicidad, las cinco fuerzas de Porter descrita en el punto 3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio, así como la información recolectada de las encuestas realizadas.

De las encuestas, se espera obtener información sobre los diferentes servicios que se planea prestar al mercado frente a los servicios prestados por la competencia, el precio promedio manejado en el mercado actual y los atributos que son reconocidos hoy en día por los clientes de la competencia.

4.2 Resultados

4.2.1 Resultados del análisis de la competencia

Línea de trámites y domicilios.

En el siguiente cuadro, se muestran el número de empresas registradas en Cámara de Comercio que prestan el servicio de mensajería en la ciudad de Pasto, de las cuales 17 prestan servicios de mensajería dentro de la ciudad cuyo medio de transporte son las motocicletas.

Tabla 20.

Empresas que prestan servicio de mensajería en la ciudad de Pasto.

Razón social	Cobertura Local	Cobertura Nacional	Cobertura Internacional
Cordi Mudanzas		X	
Transportes Saferbo S: A	X	X	X
Ccis Envíos	X	X	
Servientrega		X	X
Tcc S: A		X	
A tiempo, Mensajería, cobranzas nacionales E: U		X	X
Pronta Envíos	X	X	
Pasto Express	X		

Crono entregas Nariño	X	X	
Domicilios Galeras Express	X		
Domicilios servi trueno	X		
Formula 1 domicilios	X		
Makroservicios Express	X		
Mensajería San Juan de Pasto	X		
Servicio Inmediato Nacional	X	X	
Spedy Domicilios	X		
Canguro Express Mensajería empresarial	X		
María Eugenia Benavidez Narváez	X		
Vía Express	X		
Multiservicios, mensajería y domicilios	X	X	
Servitem Ltda. Transporte y mensajería		X	X
Thomas Express		X	X
Hugo Leonardo Rodríguez Lasso	X		

Nota: Elaboración propia a partir del (Directorio de empresas Pasto, 2021)

Fast domicilios, entro en el mercado durante la emergencia sanitaria del COVID-19, teniendo en cuenta las necesidades de las empresas y consumidores, mediante una plataforma virtual, llevan productos a domicilio de restaurantes, supermercados, droguerías y ferreterías, 400 empresas se vincularon con la plataforma y cuenta con 8 operadores de motos capacitados para llevar a cabo las entregas con todos los protocolos requeridos (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).

En cuanto a servicios de mensajería en bicicleta, la primera empresa de bici mensajería en la ciudad de Pasto fue creada en 2013 con el nombre de Contrarreloj, la cual prestó los servicios de trámites, diligencias y servicio de mensajería de hasta máximo 30 kilos y duró en el mercado 5

años. (FindGlocal, 2021) Por otro lado, Critérium es una empresa que no se encuentra registrada en Cámara de Comercio, actualmente se dedica a la bici mensajería y se especializa en envíos de correspondencia, mensajería, compras y domicilios puerta a puerta, creada en el 2020 y con más de 3000 Km recorridos durante ese año (Criterium Pasto, 2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a personas naturales, las empresas de mayor demanda en la prestación de servicios de mensajería a nivel local son Formula 1, canguro exprés, mensajería Fast y Mensajería San Juan de Pasto cuyas fortalezas son el prestigio y tradición puesto que llevan más de 5 años en el mercado, entre los servicios más solicitados están en domicilios de restaurantes, medicamentos, supermercados, tramites notariales, bancarios y pago de servicios.

En cuanto al análisis de los precios de venta del servicio de la competencia, estos están dados por el destino y volumen y peso de los envíos, se identificó que la mayoría de las empresas prestadoras del servicio realizan acuerdos de descuentos con algunos restaurantes, supermercados y droguerías el costo promedio es de \$ 4.000 pesos por un servicio de mensajería u tramite.

Haciendo el análisis de la competencia se puede deducir que hay una cantidad mínima de empresas de mensajería registradas en la Cámara de Comercio, aun así, hay varias empresas informales que prestan dicho servicio, las cuales se incrementaron durante la emergencia sanitaria del COVID-19, puesto que la demanda de del comercio electrónico se incrementó, permitiendo tener el abastecimiento de los hogares sin necesidad de salir de casa.

Según Google Trends, en la última semana del mes de marzo 2021 las búsquedas de empresas de mensajería y domicilios crecieron un 212% respecto a la última semana de febrero (Camara Colombiana de Comercio Electronico, 2021) . Por otro lado, de acuerdo con información

de Servicios Postales Nacionales 4-72, el tráfico postal internacional de compras realizadas por internet en comercios en el exterior, en febrero cayó un 44%. (Camara Colombiana de Comercio Electronico, 2021).

Estas cifras muestran que los colombianos están recurriendo cada vez más a pedir servicios domiciliarios y de abastecimiento hasta la puerta de sus casas, lo anterior muestra una oportunidad de tener mayor demanda de los servicios de Bici Fly, además es una oportunidad de insertarse en los procesos de transformación digital minimizando el costo humano de la pandemia y protegiendo la actividad económica y el empleo a nivel local. La pandemia ha tenido un gran impacto en el comercio electrónico, adoptando este tipo de comercio como una manera de consumo lo cual marca un cambio de preferencias de los consumidores.

Las empresas de mensajería de la ciudad de Pasto cuentan con precaria inversión digital, según este estudio las microempresas Fast y Critérium cuentan con plataformas digitales para que el cliente pueda hacer seguimiento a sus pedidos o tramites y tenga mayor seguridad a la hora de los tiempos de entrega y protocolos de seguridad, mientras empresas de domicilio como Fórmula 1, spedy domicilios, Makro servicios express cuentan con página web desactualizadas, es decir hay menor eficiencia en los procesos de domicilios, mensajería y tramites, lo cual se convierte en una amenaza para la supervivencia de estas empresas.

Por otro lado, se evidencia que el sector de la mensajería en la ciudad de Pasto se ha deslegitimizado por la mala prestación de los servicios y el evidente crecimiento de empresas informales sin control de las autoridades; algunas fortalezas identificadas en las empresas de mensajería de la ciudad de Pasto son la cobertura local, es decir cubren todo el casco urbano y corregimientos de la ciudad, ubicación de locales comerciales, trayectoria en el mercado y flota de transporte propio, otra fortaleza encontrada en las empresas prestadoras del servicio de moto

y furgones es la capacidad de carga volumen, ya que para las bicicletas existe un peso máximo que pueden soportar de 180 kilos de peso.

La infraestructura que tiene el centro urbano de la ciudad de Pasto es deficiente y las motos generan tráfico, ruido y altos niveles de contaminación, lo cual es una amenaza para el medio ambiente, en este aspecto Bici Fly utiliza un medio de transporte amigable con el medio ambiente, no genera trancones y se ahorra el gasto de combustible, en cuanto a los horarios de reparto se pudo establecer las empresas Fast, Critérium, Formula 1, Mensajería San Juan de Pasto prestan un servicio de 12 horas dada la contingencia del COVID-2019. Una constante amenaza es que es muy fácil que entren nuevos competidores, es decir este sector tiene muy pocas barreras de entrada, por otro lado, el incremento de la informalidad ha desacreditado el sector, con menor confianza por parte de los consumidores.

A partir de la información obtenida de las entrevistas a los consumidores de los servicios de trámites y mensajería urbana de la ciudad de Pasto y ranking o valoración en las redes sociales se realizó la valoración de factores para el análisis de la competencia. El ranking según la valoración es:

Tabla 21.

Ranking valoración competencia del sector.

Ranking	Empresa	Valoración
1	Fast	4.0
2	Mensajería San Juan de Pasto	3.5
3	Servitem Ltda. Transporte y mensajería	3.2
4	Pasto Express	3.1
5	Formula 1	3.0
6	Critérium	3.0

Nota: Elaboración propia a partir del análisis de las encuestas.

Línea de Publicidad

Como lo hemos mencionado anteriormente en el trabajo, el servicio que buscamos prestar en la ciudad de Pasto no presenta ninguna competencia directa ya que no existen empresas que presten este tipo de servicio especializado para comunicar y transmitir un mensaje. Así como se mencionó en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, a pesar de que el sector no posee barreras de entrada y que se podría llegar a pensar que es “fácil” montar una agencia de publicidad, llegamos a la conclusión de que las agencias publicitarias, más que ser competencia, pueden llegar a ser aliadas y usar el servicio que queremos prestar como un canal adicional para la mezcla de marketing de las empresas.

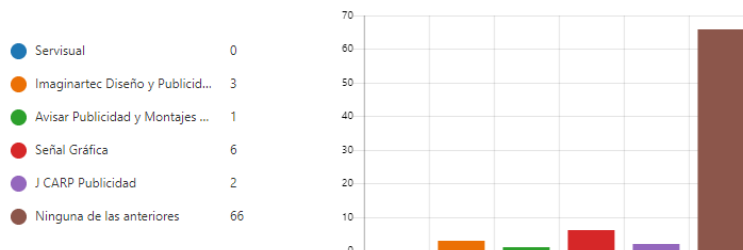
De las encuestas realizadas a los clientes potenciales encontramos lo siguiente:

Figura 18.

Respuesta a la pregunta 10 del estudio de mercado – línea publicidad.

10. Conoce o ha utilizado el servicio de las siguientes empresas de Servicios de Publicidad?

[Más detalles](#)



Nota: Gráfico es tomado de los resultados de las encuestas elaboradas en FORMS

En la Pregunta 10, se puso las 5 agencias de publicidad con más comentarios positivos en Google y en el sitio web paginasamarillas.com y encontramos que el 68% del total de las personas

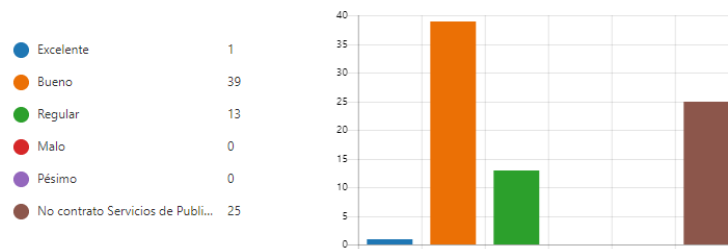
encuestadas no ha utilizado el servicio de estas agencias, lo que nos lleva a concluir que este mercado es muy variado y las marcas no generan recordación y fidelización en sus clientes.

Figura 19.

Respuestas a la pregunta 9.

9. ¿Cómo califica el servicio de Publicidad que le presta la empresa?

[Más detalles](#)



Nota: Gráfico es tomado de los resultados de las encuestas elaboradas en FORMS.

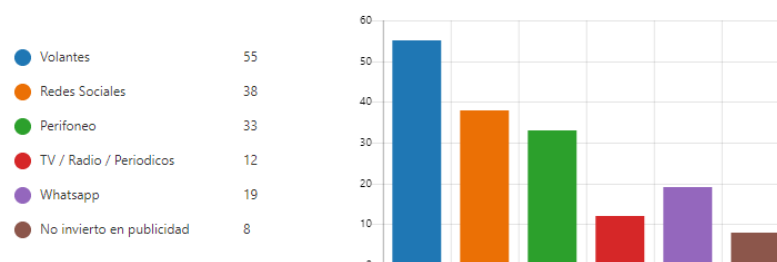
La pregunta 9, fue enfocada en conocer la calidad del servicio prestado por las agencias de publicidad que han sido contratados por los posibles clientes encuestados, de los cuales el 73% de las personas que afirmaron haber utilizado un servicio de publicidad califican este servicio de manera positiva.

Figura 20.

Respuesta a la Pregunta 6.

6. ¿Qué tipo de Publicidad maneja?

[Más detalles](#)



Nota: Elaboración propia a partir de FORMS

En la Pregunta 6, podemos identificar qué tipo de publicidad contratan las empresas encuestadas y de las 56 personas que contestaron afirmativamente que usaban servicios de publicidad, el 98% contrata a estas empresas para que les realice volantes. Esto es un hallazgo muy positivo para nuestra investigación, ya que los volantes pueden ser una herramienta adicional que agregue valor para comenzar a prestar el servicio en estas empresas. Por otro lado, el 58% de los encuestados que usan servicios de publicidad, utilizan el perifoneo como medio para publicitar sus negocios, lo que nos resulta favorable para también a través de la publicidad en las bicicletas, realizar perifoneo.

4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

Para llevar a cabo el proceso de validación del instrumento de medición y asegurar su confiabilidad se realizaron los siguientes pasos: (questionpro, 2021)

1. Realización de la prueba del instrumento: Una vez realizadas las preguntas sobre la viabilidad de poner en marcha la empresa de tramites, domicilios y publicidad usando como medio de transporte la bicicleta en la ciudad de Pasto, utilizando la herramienta Microsoft se envió por medio de un enlace la encuesta a un grupo de 10 personas que inicialmente se identificaron interesadas en adquirir el servicio que ofrece Bici Fly, este grupo está compuesto por 5 empresas y 5 personas naturales, el objetivo fue evaluar si se capta la intención de la pregunta si las preguntas son claras y fáciles de comprender sin tener que analizarlas de manera profunda. En esta prueba se identificó que algunas preguntas estaban sesgando la información, necesitaban ramificación y no eran concretas ni concluyentes y algunas preguntas abiertas no proporcionaron la información exacta o era muy difícil de tabularlas, luego de realizar esta prueba se procedió a realizar los cambios correspondientes formulando preguntas que se dirigieran más hacia identificar si la empresa tiene acogida, si habría demanda, mercado, precios entre otros factores que permitieran

recolectar datos que ayudaron a tomar decisiones en cuanto a la prestación del servicio, también permitió cerrar el cuestionario de manera oportuna cuando el encuestado no estaba interesado en adquirir los servicios propuestos.

2. Ejecución de la prueba piloto.

En este paso se tomó el 10% de la población total, equivalente a 37 personas y 9 empresas y se les realizó una prueba piloto con el fin de cerciorarse que la encuesta corregida fuese eficiente, cumpliera con los objetivos y lograr detectar si surgían más imprevistos no identificados en la primera etapa. Aquí se pudo identificar que la herramienta Microsoft Forms permite obtener la información en tiempo real por lo que se podían ejecutar los cambios de manera eficiente, esta encuesta se envió vía WhatsApp por medio de un enlace, obteniendo el registro de datos gráficos, además los datos del formulario se podían exportar fácilmente a Excel; esta prueba piloto permitió mejorar el diseño de la encuesta para evitar que los encuestados abandonen la encuesta por falta de comprensión.

3. Limpiar los datos recopilados

Después de realizar el proceso de recolección de datos se procedió a verificar la consistencia y coherencia de las respuestas mediante la exportación al documento Excel, verificando los valores mínimos y máximos para el conjunto de datos verificando si se presentó algún error, en esta etapa se pudo identificar un error sobre los valores, permitiendo depurar el error y aumentar la calidad de la encuesta.

4. Análisis de componentes

En esta etapa se realizó el análisis de la encuesta por componentes buscando preguntas por temas como el interés por adquirir los servicios por parte de los consumidores, frecuencia de utilización

de los servicios, precio, se analizó cuál de los tres servicios sería de mayor y menor demanda, percepción del consumidor frente a las empresas de mensajería en la ciudad de Pasto, medios de pago, herramientas digitales que más se utilizan para adquirir el servicio, además permitió obtener información sobre la contingencia del Covid-19, y el incremento de las preferencias de los usuarios para utilizar medios de mensajería y domicilios como medida de protección y aislamiento social, lo cual permitió tomar medidas bastante importantes para digitalizar la empresa.

5.Verificacion de la consistencia de las preguntas

Este paso para la validación del instrumento consistió en revisar si las preguntas que tienen los mismos elementos son coherentes, es decir se verifica la correlación de estas y su consistencia. Después de revisar las respuestas en tiempo real de Microsoft Forms, se pudo verificar que las preguntas y las respuestas tuvieron congruencia.

6. Revisión de la encuesta:

En esta etapa se realizó la revisión final de la encuesta con base en la información obtenida del análisis de datos y se verifico que es óptima y coherente con el objetivo de la encuesta, por lo tanto, no se realizaron más cambios y se dirigió a la población encuestada por medio de un enlace generado por la herramienta Microsoft Forms, utilizando los medios digitales de WhatsApp y correo electrónico, puesto que por la situación mundial de pandemia generada por el COVID-19, se debe mantener el aislamiento social para evitar los contagios. El tiempo aproximado de respuesta a la encuesta a personas que consta de 28 preguntas y la encuesta a las empresas que consta de 26 preguntas es aproximadamente entre 5 a 8 minutos.

4.2.2.1 Encuesta masiva a Personas – Línea de Trámites y Domicilios

La encuesta se realizó a 372 personas según la muestra arrojada en el punto 4.1.8, las cuales mediante el formulario digital del Forms, dieron su opinión a las preguntas consignadas, dentro de la encuesta se efectuaron preguntas obligatorias, opcionales y de selección múltiple. En el Anexo 1 se encuentra el análisis y la interpretación detallada por cada una de las preguntas y a continuación se detalla los resultados de las encuestas en porcentajes.

Tabla 22.

Resultados de la medición del comportamiento de personas naturales para la línea de Domicilios y Trámites.

NUMERO	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Estaría dispuesto(a) a que una empresa realice sus trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 76% de los encuestados definitivamente usarían el servicio ➤ 23% no están interesados en utilizar el servicio ➤ 1% le es indiferente
2	¿Qué busca obtener en un servicio de trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 39% ahorrar tiempo ➤ 33% evitar filas ➤ 22% obtener un servicio confiable ➤ 6% ahorrar dinero
3	¿Con qué frecuencia utilizaría el servicio de trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 60% mensualmente ➤ 19% semanalmente ➤ 17% quincenalmente ➤ 4% diario
4	¿Cuántos trámites al mes cree usted que solicitaría?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 62% entre 1 a 3 ➤ 30% entre 4 a 7 ➤ 5% entre 7 a 10 ➤ 3% ninguna de las anteriores
5	¿Cuál es el costo que usted pagaría por trámites de una diligencia?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 56% entre \$ 4.000 a \$7.000 pesos ➤ 36% entre \$7.000 a \$9.000 pesos ➤ 5% entre \$9.000 a \$12.000, ➤ 3% entre \$12.000 a \$20.000
6	¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen del servicio de trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 37% es útil, ➤ 23% es cómodo y de fácil acceso, ➤ 21% es confiable ➤ 18% es novedoso

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1% no me atraen los servicios de tramites
7	¿Cuál es el mayor inconveniente al momento de hacer un trámite?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 47% falta de tiempo ➤ 29% llenar papeles o formularios ➤ 15% que no se pueda hacer por página web ➤ 9% trafico
8	¿Dada la contingencia sanitaria del COVID-19, ha solicitado la realización de trámites a través de empresas que presten este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sí, 53%, ➤ No 47%
9	Si la respuesta anterior es sí, ¿Cómo le pareció la prestación del servicio? (156 respuestas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 40% bueno, ➤ 28% excelente ➤ 14% demorado ➤ 10% ágil ➤ 8% malo
10	Cuando paga sus obligaciones, lo hace mediante:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 48% desplazándose al sitio de pago ➤ 35% mediante internet ➤ 12% contrata una persona para que realice dichas diligencias ➤ 3% contrata a una empresa para que realice dichas diligencias, ➤ 2% otras
11	Con respecto al servicio de domicilios y mensajería en Bicicleta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 74% definitivamente lo usaría ➤ 24% definitivamente no lo usaría ➤ 2% le es indiferente
12	¿Qué busca obtener en un servicio de domicilio y mensajería en bicicleta?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 37% ahorrar tiempo ➤ 29% contribuir a la sostenibilidad y al medio ambiente ➤ confiabilidad 25% ➤ ahorrar tiempo 8%, ➤ ninguna de las anteriores 1%
13	¿Con qué frecuencia utilizaría el servicio de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 54,9% semanalmente ➤ 23,5% mensualmente ➤ 18,5% quincenalmente ➤ 3,1% diario
14	¿Cuántos domicilios o servicio de mensajería al mes cree usted que solicitaría?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 53% de 1 a 3 ➤ 40% de 4 a 7 ➤ 4% 7 a 10 ➤ 2% ninguna de las anteriores ➤ 3% más de 10
15	¿Cuál es el costo que usted pagaría por el servicio de domicilio?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 76% entre \$ 4.000 a \$7.000 ➤ 18% entre \$7.000 a \$9.000

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 4% entre \$9.000 a \$12.000; ➤ 2% entre \$12.000 a \$20.000
16	¿Cuál de los siguientes aspectos le atraen del servicio de domicilios en bicicleta?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es útil 33% ➤ es novedoso 24%, ➤ es confiable 21%, ➤ es de fácil acceso 20% ➤ no me atraen los servicios de domicilio 1%
17	¿A cuáles de las siguientes empresas a solicitado servicios de domicilios o mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 32% ninguno de los anteriores ➤ 29% formula 1 ➤ 16% Canguro Express ➤ 15% Fast ➤ 7% mensajería San Juan de Pasto ➤ 6% no utiliza los servicios de domicilio y mensajería, ➤ 4% critérium
18	¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría acceder al servicio de trámites, domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 40% WhatsApp ➤ 37% aplicación Smartphone ➤ 12% llamada telefónica ➤ 5% redes sociales ➤ 3% página web ➤ 2% punto de servicio
19	¿Cuál de los siguientes medios de pago usted preferiría para realizar el pago del servicio de trámites, domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 38% efectivo ➤ 32% tarjeta debito/crédito, ➤ 12% PSE ➤ 10% APP, ➤ 6% pago sin contacto, ➤ 2% otras
20	¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre el servicio de trámites y domicilios?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 41% redes sociales ➤ 36% WhatsApp ➤ 9% página web ➤ 6% E-mail ➤ 4% mensajes de texto ➤ 2% volantes publicitarios ➤ 2% cuñas publicitarias radiales, ➤ otras 1%
21	¿Dada la contingencia sanitaria del COVID-19 ha solicitado la compra de productos a través de servicios domiciliarios?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sí 91%, ➤ No 9%
22	Si la respuesta anterior es sí ¿Cuál es la categoría que más ha usado en domicilios? (273 respuestas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 31% restaurantes ➤ 28% medicamentos ➤ 25% supermercados ➤ 10% ropa

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6% variedades ➤ 4% calzado
23	Si la respuesta es sí ¿Cómo le pareció la prestación del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bueno 53% ➤ demorado 18% ➤ excelente 17%, ➤ ágil 7% ➤ malo 6%
24	¿Le gustaría encontrar en un servicio de mensajería o domicilios la posibilidad de rastrear su pedido a través de una app?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sí 88% ➤ le es indiferente 10% ➤ No 3%
25	¿Durante la contingencia sanitaria causada por el COVID-19, cuáles de las siguientes herramientas virtuales ha tenido que utilizar para comprar sus productos?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 38% redes sociales ➤ 32% WhatsApp ➤ 16% aplicaciones ➤ plataformas E-Commerce 6% ➤ Marketplace 4% ➤ llamada telefónica 3% ➤ ninguna de las anteriores 1%
26	¿Por qué no usaría el servicio de trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otra persona en el hogar se encarga de esta labor 41%, ➤ los hace de manera personal 24% ➤ desconfía que alguien más lo haga 21% ➤ no está dispuesto a pagar por este servicio 7%, cuenta con una persona de confianza para hacer sus trámites 7%.
27	¿Por qué no usaría el servicio de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 55% no está dispuesto a pagar por este servicio ➤ 31% una persona en el hogar se encarga de hacer las compras ➤ contrata una empresa de confianza para que lo haga 8%, ➤ contrata a una persona de confianza para que lo haga 6%.

Nota: Elaboración propia a partir de la información de encuestas arrojada por FORMS

4.2.2.2 Encuesta masiva a Empresas – Línea de Trámites y Domicilios

La encuesta se realizó a 91 empresas según la muestra arrojada en el punto 4.1.8, las cuales mediante el formulario digital del Forms, dieron su opinión a las preguntas consignadas, dentro de la encuesta se efectuaron preguntas obligatorias, opcionales y de selección múltiple. En el

Anexo 1 se encuentra el análisis y la interpretación detallada por cada una de las preguntas y a continuación se detalla los resultados de las encuestas en porcentajes.

Tabla 23.

Resultados de la medición del comportamiento de las empresas para la línea de Domicilios y Trámites.

NUMERO	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Qué tipo de mensajería maneja?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 67% Distribución o venta de productos, ➤ 22% facturas, ➤ 8% documentos, ➤ 3% distribución o venta de servicios
2	¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diariamente 68% ➤ semanalmente 20% ➤ mensualmente 9% ➤ quincenalmente 3%
3	¿Contrata alguna empresa de domicilios y mensajería para la distribución de sus productos o servicios?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 72% Sí, ➤ 28% No
4	¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza para comunicarse con las empresas de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 46% WhatsApp, ➤ 32% llamada telefónica ➤ 14% aplicación ➤ 7% redes sociales ➤ 1% página web
5	¿Cómo califica el servicio de domicilios y mensajería que le presta la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 45% regular, ➤ 31% bueno, ➤ 23% malo, ➤ 2% pésimo
6	¿conoce o a utilizado el servicio de las siguientes empresas de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 35% Fast, ➤ 23% ninguna de las anteriores, 12% Formula 1, ➤ 12% canguro exprés, ➤ 10% Mensajería San Juan de pasto, ➤ 9% critérium

7	¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría acceder a los servicios de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ WhatsApp 40% ➤ aplicación Smartphone 32%, ➤ llamada telefónica 18%, ➤ redes sociales 8%, ➤ página web 3%.
8	¿Cuáles de los siguientes medios de pago prefiere al momento de contratar el servicio de domicilios y mensajería? Califique de 1 a 5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectivo: 5 ➤ Tarjeta débito, crédito:4.5 ➤ PSE/APP: 4.0 ➤ Pago sin contacto: 3.5
9	¿Cuántas veces al mes solicita el servicio de mensajería y domicilios para la distribución de sus productos o servicios?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 52% más de 30 ➤ 18% de 15 a 20 ➤ 12% de 15 a 20, ➤ 8% de 1 a 5 ➤ 8% de 5 a 10 ➤ 2% de 10 a 15
10	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar para que una empresa preste los servicios de domicilios y mensajería a sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 57% \$4.000 a \$7.000 ➤ 37% \$7.000 a \$9.000 ➤ 6% \$9.000 a \$ 12.000
11	¿Le gustaría rastrear la entrega de los productos o servicios que ofrece a los clientes por medio de una App con el fin de hacer seguimiento de los mismos?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 87% Sí ➤ 13% les es indiferente.
12	¿Debido a la contingencia ocasionada por el Covid 19, ha incrementado el servicio de mensajería y domicilio de sus productos puerta a puerta?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 97% Sí, ➤ 3% No
13	Si la respuesta anterior es sí, ¿en qué porcentaje se ha incrementado? (85 respuestas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 37% entre 40 y 50%, ➤ 35% entre 30% y 40% ➤ 17% más de 50% ➤ 6% entre 20% y 30% ➤ 3% entre 10% y 20%, ➤ 3% entre 1% y 10%
14	¿Qué factores tiene en cuenta al momento de contratar un servicio de domicilios y mensajería?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento en las entregas 42%, ➤ confiabilidad 33%, ➤ precio 16%, ➤ ahorrar tiempo 9%
15	¿Cómo realiza el pago de las obligaciones de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 35%, en la empresa lo hacen diferentes áreas

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 30% por internet ➤ 23% el dueño de la empresa se encarga de hacer el pago ➤ 8% cuenta con un mensajero para realizar los pagos, ➤ 3% contrata una persona para realizar los pagos ➤ 1%, contrata una empresa para realizar los pagos.
16	¿Cómo realiza la empresa los diferentes trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 39%, el dueño de la empresa se encarga de hacer los trámites, ➤ 21% en la empresa lo hacen diferentes personas, ➤ 19% por Internet, ➤ 12% cuenta con un mensajero para realizar los trámites, ➤ 6% contrata una persona para hacer los trámites, ➤ 3% contrata una empresa para hacer los tramites
17	¿Cuántos trámites realiza la empresa al mes?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 48% de 7 a 10, ➤ 17% de 3 a 10, ➤ 16% de 10 a 15, ➤ 12% de 1 a 3, ➤ 8% de 15 a 20.
18	¿Estaría dispuesto a que una empresa realice los trámites la organización?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sí 73%, ➤ No 27%
19	¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de trámites?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 56% mensual ➤ 14% quincenal ➤ 24% semanal ➤ 6% diario
20	¿Por qué no estaría dispuesto a que una empresa haga sus trámites? (23 respuestas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 53% el volumen de tramites es pequeño, ➤ 26% la empresa cuenta con mensajero propio para realizar los trámites

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 18% la empresa cuenta con una persona o área que hace los trámites, ➤ 3% no me parece confiable
21	¿Indique por qué no contrata el servicio de mensajería y domicilios para su empresa? (26 respuestas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 51% retraso en las entregas ➤ 28% cuenta con servicio de mensajería propio de la empresa, ➤ 15% el volumen de envíos es pequeño ➤ 5% no es confiable ➤ 1% problemas de distribución y logística
22	¿Le gustaría que una empresa pueda transportar sus productos y servicios a través de bicicleta y que ofrezca servicios innovadores como el rastreo de sus pedidos a bajo costo?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 85% Sí ➤ 15% No.

Nota: Elaboración propia a partir de la información de encuestas arrojada por FORMS

4.2.2.3 Encuesta masiva a Empresas – Línea de Publicidad

Después de realizar la encuesta a 96 empresas localizadas en la ciudad de Pasto y que cumplieron los requisitos de segmentación definidas para el proyecto, el análisis y la interpretación detallada por cada una de las preguntas se encuentra en el Anexo 1 y a continuación se detalla los resultados de las encuestas en porcentajes.

Tabla 24.

Resultados de la medición del comportamiento de las empresas para la línea de publicidad.

NUMERO	PREGUNTA	RESPUESTA
1	1. Nombre de la empresa	96 respuestas diferentes
2	¿Cuál es la actividad económica de la empresa?	96 respuestas diferentes
3	¿Contrata usted servicios de Publicidad para su negocio?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 58% Sí, ➤ 42% No
4	¿Le gustaría que una empresa le preste servicios de publicidad y marketing a través de bicicleta y que	➤ 62.5% Sí,

	ofrezca servicios innovadores como los banners Publicitarios, Hologramas publicitarios en las llantas de las Bicicletas y grupos colaborativos para compartir la marca de su empresa?	➤ 37.5% No
5	¿Indique por qué no contrata el servicio de publicidad y promoción para su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 31.8% Siente que no lo Necesita ➤ 20.4% No le encuentra Valor ➤ 25% Es muy Costoso ➤ 4.5% No es Confiable ➤ 18.3% Por desconocimiento
6	¿Qué tipo de Publicidad maneja?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 98% Volantes ➤ 67.8% Redes Sociales ➤ 58.6% Perifoneo ➤ 21.4% TV/ Radios / Periódicos ➤ 33.9% WhatsApp ➤ 14.2% No Invierto en Publicidad
7	¿Con qué frecuencia contrata servicios de publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 9% Quincenal ➤ 52% Mensual ➤ 14% Bimensual ➤ 25% Trimestral ➤ 0% Semestral y Anual
8	¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza para comunicarse con su(s) Proveedor(es) de servicios de Publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 0% Pagina Web ➤ 0% Aplicación Móvil ➤ 0% Redes Sociales ➤ 28% WhatsApp ➤ 93% Llamadas Telefónicas
9	¿Cómo califica el servicio de Publicidad que le presta la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2% Excelente ➤ 73.5% Bueno ➤ 24.5% Regular ➤ 0% Malo ➤ 0% Pésimo
10	¿Conoce o ha utilizado el servicio de las siguientes empresas de Servicios de Publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 0% Servisual ➤ 3.9% Imaginartec Diseño y Publicidad ➤ 1.3% Avisar Publicidad y Montajes ➤ 7.7% Señal Gráfica ➤ 2.5% J CARP Publicidad ➤ 84.6% Ninguna de las Anteriores
11	¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría acceder a los servicios de Publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 16% Página Web ➤ 40% Aplicación Móvil ➤ 76% Llamada Telefónica

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 13% Redes Sociales ➤ 42% WhatsApp ➤ 80% Visita de un Agente
12	¿Cuáles de los siguientes medios de pago prefiere al momento de contratar el servicio de Publicidad? Califique de 1 a 5	➤ 4.32 Calificación Media
13	Tarjeta débito/crédito	➤ 4.19 Calificación Media
14	Pago sin contacto	➤ 4.32 Calificación Media
15	PSE/APP/Página Web	➤ 4.28 Calificación Media
16	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de Banners de Publicidad en Bicicleta por hora?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 75.6% \$15.000 a \$20.000 ➤ 24.4% \$20.000 a \$30.000 ➤ 0% \$30.000 a \$40.000 ➤ más de \$40.000
17	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de Banners de Publicidad en Bicicleta por día (8 horas)?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 74.4% \$80.000 a \$100.000 ➤ 25.6% \$100.000 a \$130.000 ➤ 0% \$130.000 a \$150.000 ➤ 0% más de \$150.000
18	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el servicio de Banners de Publicidad en Bicicleta por Semana (5 días)?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 76.9% \$350.000 a \$450.000 ➤ 23.1% \$450.000 a \$600.000 ➤ 0% \$600.000 a \$750.000 ➤ 0% más de \$650.000
19	¿Le gustaría rastrear la bicicleta que le está prestando el servicio de Banners publicitarios por medio de una App con el fin de identificar la ubicación y numero de posibles clientes impactados?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 97.4% Si ➤ 0% No ➤ 2.6% Le es indiferente
20	¿Debido a la contingencia ocasionada por el Covid 19, ha disminuido el valor invertido en el servicio de publicidad en su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 73% Si ➤ 27% No
21	Si la respuesta anterior es sí, ¿en qué porcentaje se ha disminuido?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1.3% Entre 1% y 10% ➤ 16.7% Entre 10% y 20% ➤ 23% Entre 20% y 30% ➤ 19.3% Entre 30% y 40% ➤ 5.1% Entre 40% y 50% ➤ 6.4% Más del 50% ➤ 28.2% No he invertido en publicidad
22	¿Qué factores tiene en cuenta al momento de contratar un servicio de Publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 61.5% Reconocimiento de la Agencia ➤ 93.5% Precio ➤ 17.9% Confiabilidad ➤ 34.6% Recomendación

Nota: Elaboración propia a partir de la información de encuestas arrojada por FORMS

4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

Después de haber realizado las encuestas para las líneas de Domicilios, trámites y publicidad y de analizar los resultados, encontramos rasgos del consumidos que nos permitirán realizar el cálculo de la demanda potencial, realizar una proyección de ventas y poder anticipar una participación del mercado objeto de estudio la cual se detalla a continuación:

Línea Domicilios y mensajería - personas naturales.

Para calcular la demanda potencial de la línea de domicilios para personas naturales, se tomó el número de personas que cumplen con los criterios de segmentación demográfica, las cuales son 12.053, a este valor se le calculó el % de las personas que según el resultado del estudio de mercado, estarían dispuestas a tomar el servicio, para este caso el 74% según la información arrojada en las encuestas en la pregunta 11 de la “tabla 22” y se tomó en cuenta la frecuencia (pregunta 13, “tabla 22”) con que las personas podrían realizar domicilios para saber la proyección de demanda, semanal, quincenal y mensual.

Tabla 25.

Cálculo de la demanda potencial y ventas para la línea de Domicilios y Mensajería de personas naturales.

Personas que tomarían el servicio	Frecuencia /mes	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
8919	Diario	3.1%	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295	8,295
	Semanal	54.9%	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587	19,587
	Quincenal	18.5%	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
	mensual	23.5%	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096
VENTAS	100.0%	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278	33,278

Nota: Elaboración propia

Línea Domicilios - empresas.

Para calcular la demanda potencial de la línea de domicilios para empresas, se tomó el número de restaurantes, supermercados medianos y pequeños, establecimientos farmacéuticos mayoristas y minoristas, locales de ropa y calzado los cuales suman en total 1654, a este valor se le calculó el % de empresas que contratan a una empresa de domicilios para la distribución de sus productos, para este caso el 72%, según la información arrojada en las encuestas en la pregunta 3 de la “tabla 23”, además se tomó el % de la frecuencia con que tomarían el servicio (pregunta 2, “tabla 23”) para calcular la proyección de demanda y ventas diarias, semanales, quincenales y mensuales.

Tabla 26.

Cálculo de la demanda potencial y ventas para la línea de Domicilios y mensajería de empresas

Empresas (U)		Frecuencia /mes	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
1191	Diario	68.0%	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294	24,294
	Semanal	20.0%	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953	953
	Quincenal	3.0%	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
	mensual	9.0%	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
VENTAS		100.0%	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425	25,425

Nota: Elaboración propia.

Línea Trámites – personas naturales.

Para calcular la demanda potencial de trámites para personas naturales, se tomó el número de personas que cumplen con los criterios de segmentación demográfica, las cuales son 12.053, a este valor se le calculó el % de las personas que estarían dispuestas a tomar el servicio según el estudio de mercado, para este caso el 76% según las respuestas arrojadas en la pregunta 1, “tabla 22” y se tomó en cuenta la frecuencia con que las personas podrían solicitar trámites (pregunta 3, “tabla 22”) para saber la proyección de demanda, semanal, quincenal y mensual como se muestra en la tabla 27.

Tabla 27.

Cálculo de la demanda potencial y ventas para la solicitud de trámites de personas naturales.

Personas naturales	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
9160	Diario	4%	9527	9527	9527	9527	9527	9527	9527	9527	9527	9527	9527
	Semanal	19%	6962	6962	6962	6962	6962	6962	6962	6962	6962	6962	6962
	Quincenal	17%	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114	3114
	Mensual	60%	5496	5496	5496	5496	5496	5496	5496	5496	5496	5496	5496
	VENTAS	100%	25099	25099	25099	25099	25099	25099	25099	25099	25099	25099	25099

Nota: Elaboración propia.

Línea Trámites – Empresas.

Para calcular la demanda potencial de la línea de trámites para empresas, se tomó el número de restaurantes, supermercados medianos y pequeños, establecimientos farmacéuticos mayoristas y minoristas, locales de ropa y calzado los cuales suman en total 1654, a este valor se le calculó el % de empresas que estarían dispuestas a contratar a una empresa para la realización de sus trámites, para este caso el 73%, según la información arrojada en las encuestas en la pregunta 18 de la “tabla 23” además se tomó el % de la frecuencia con que tomarían el servicio (pregunta 19 , “tabla 23”) para calcular la proyección de demanda y ventas diarias, semanales, quincenales y mensuales tal como se muestra en la tabla 28.

Tabla 28.

Cálculo de la demanda potencial y ventas para la línea de trámites de empresas.

Empresas (U)	Frecuencia	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1207	Diario	6%	1884	1884	1884	1884	1884	1884	1884	1884	1884	1884	1884
	Semanal	24%	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159
	Quincenal	14%	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338	338
	Mensual	56%	676	676	676	676	676	676	676	676	676	676	676
	VENTAS	100%	4057	4057	4057	4057	4057	4057	4057	4057	4057	4057	4057

Nota: Elaboración propia.

Participación del mercado para domicilios

Teniendo en cuenta que la demanda potencial para domicilios de empresas y personas es 704.436 servicios anuales y calculando que se puedan ofrecer en un escenario ideal 15 servicios diarios de domicilios, y que se iniciarán operaciones con 7 domiciliarios, nos da una capacidad de atender 37.800 servicios en el año, lo que representa una participación de mercado del 5%.

Participación del mercado para trámites

Teniendo en cuenta que la demanda potencial para trámites es de 349.873 y calculando que se pueden ofrecer 8 horas de servicio en trámites al día y que se iniciará operaciones con 3 bici tramitadores, nos da una capacidad para atender 7.488 servicios al año, lo que representa una participación en el mercado del 2%

Línea de Publicidad

Después de haber realizado las encuestas y de analizar los resultados encontramos varios rasgos del consumidor y de la competencia que nos permitirán realizar el cálculo de la demanda potencial, realizar una proyección de ventas y poder anticipar una participación del mercado objeto de estudio, el cual según se mencionó en la segmentación, corresponde a las MiPymes de la ciudad de Pasto, Nariño. Utilizaremos estos datos para poder realizar el cálculo de la demanda potencial. Como se mencionó en la pregunta No. 3 de la encuesta, de las 96 empresas encuestadas, el 58%, es decir 56 empresas contratan actualmente servicios de publicidad. Adicional a esto, de las 40 empresas que respondieron que no contratan servicios de publicidad, después de realizar un breve resumen del servicio que queremos prestar por medio de las bicicletas y de preguntarles si estarían interesados, 25 empresas respondieron positivamente, es decir el 26% del total de la muestra. Así, podemos concluir que, en total, el 84% de las empresas encuestadas constituyen la demanda potencial para nuestro negocio.

Así, realizaremos el cálculo de la demanda potencial multiplicando el total de las 34.629 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas registradas en la ciudad de Pasto con Ventas hasta \$74.066 Millones por el 84% de los posibles clientes del servicio.

Tabla 29.

Cálculo de los Clientes Potenciales.

No. De MiPymes Registradas	34.629
Clientes Potenciales del Servicio:	84%
Demanda potencial	29.088 MiPymes

Nota: Elaboración Propia

Así, tenemos 29.088 MiPymes que constituyen nuestros clientes potenciales, es decir los clientes que probablemente van a adquirir nuestro servicio.

Partiendo de los resultados de la encuesta de la pregunta 7, donde los encuestados nos informaron cada cuanto contratan de servicio de publicidad, podemos realizar el cálculo de la proyección de ventas, teniendo en cuenta:

- Que el 9% lo hace de forma Quincenal.
- El 52% lo hace de forma mensual.
- El 14% lo hace de manera bimensual.
- El 25% lo hace de forma Trimestral

Para realizar la proyección, sacaremos la demanda potencial anual, con base en los resultados anteriormente mencionados así:

Tabla 30.

Cálculo de la Demanda Potencial Total.

Ítem	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral
------	-----------	---------	-----------	------------

No de Servicios en el año	24	12	6	4
Ponderación según encuesta	9%	52%	14%	25%
Clientes Potenciales	2.618	15.126	4.072	7.272
Demanda Total en el año:	62.830	181.509	24.434	29.088
Total:	297.861			

Nota: Elaboración Propia

Podemos concluir que, en un año, el total de la demanda potencial es de 297.861 servicios de publicidad, considerando que podemos impactar a 29.088 MiPymes.

Para calcular la participación del mercado y teniendo en cuenta que este es un servicio nuevo e innovador que se quiere empezar a ofrecer, la participación de mercado estará limitada por la mano de obra contratada por la empresa y por capacidad operativa que tengamos para cubrir tantos servicios de publicidad como se pueda. Calculando que podamos ofrecer 8 servicios diarios (de una hora cada uno), y que iniciemos operaciones con 5 operarios, nos da una capacidad de atender 12.480 servicios en el año, lo que representa una participación de mercado del 5%.

4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

La estrategia de generación de ingresos para el proyecto partirá desde el análisis realizado en el lienzo de Canvas donde identificamos oportunidades claves para lograr capturar a nuestros clientes objetivos, partiendo así de que el servicio de trámites y domicilios a través de APP y publicidad en bicicleta son nuevos, no se tiene competencia directa que se le compare en la ciudad y que por la innovación y recordación en las personas objeto del mensaje que se quiera transmitir, así mismo, consideramos que el servicio de rastreo de domicilios y trámites a través de una APP es muy innovador, además de la posibilidad de entregar a los clientes promesa en el tiempo de servicio, fidelización, descuentos entre otros permitirá una mayor captación del público objetivo y por ende

más ingresos, por otro lado, el servicio de los hologramas en las bicicletas creemos va a ser una opción muy viable que les ayudará a las empresas a reactivarse después de la crisis económica ocasionada por el COVID 19 y que por medio de la publicidad, llevará el mensaje a los clientes de nuestros clientes

Por último, buscar alianzas estratégicas con las casas de publicidad que ya tienen un Good Will en la ciudad de pasto, para junto con ellos llevarle una propuesta más integral a las MiPymes de la ciudad, por ejemplo, la entrega de volantes por medio de las bicicletas con banners, o el perifoneo, logrando concientizar a las empresas de que a través de usar estos medios innovadores, están contribuyendo también a contrarrestar la huella de carbono y el impacto en el cambio climático.

4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

Línea de Trámites y Domicilios

Esta investigación preliminar, permitió tener un conocimiento sobre las oportunidades para la empresa Bici Fly de insertarse dentro del mercado, así como los riesgos que se pueden presentar durante su operación.

Oportunidades

De este estudio piloto de mercado se puede concluir que en la ciudad de Pasto hay varias empresas que prestan el servicio de mensajería y domicilios, sobre todo se destacan las empresas informales, que no cuentan con la estructura, planificación e innovación para prestar un servicio eficiente, en cuanto a las empresas formales se identificó que carecen de tecnología e innovación, aun así hay alta demanda del servicio, que se ha incrementado considerablemente debido al contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, pues la forma de consumo ha cambiado y

muchas personas solicitan servicios desde la compra de productos de la canasta básica, medicamentos, comidas preparadas, hasta productos como ropa o accesorios, por otro lado, los consumidores han incrementado la solicitudes de los servicios de tramites, como una forma de ahorrar tiempo y evitar aglomeraciones.

El mercado de la mensajería y tramites está en pleno crecimiento presentándose como una oportunidad para insertarse dentro del mercado, sumado a esto están los factores de innovación y tecnología, junto con el cuidado del medio ambiente y la generación de empleo, en el estudio de mercado se identificó una empresa de mensajería en bicicleta con una incipiente prestación del servicio, otra de las oportunidades identificadas han sido las empresas que demandan la prestación del servicio para llevar a los clientes sus productos y para quienes es de suma importancia la calidad y eficiencia del servicio.

Riesgos

En cuanto a los riesgos identificados, se encuentra la fuerte competencia en el sector pues si bien no hay empresas que presten servicios en bicicleta con la innovación que tendrá BiciFly, hay muchas empresas que prestan los servicios usando otros medios de transporte, la informalidad, lo cual podría poner en riesgo la demanda del servicio, otro factor de riesgo es que no hay barreras de entradas ni control estatal para la entrada de nuevos competidores informales, también se identificó que muchas empresas cuentan con su mensajero propio, quien realiza las funciones de domicilios y tramites, un factor preponderante es que hay desconfianza para contratar los servicios de mensajería debido al incumplimiento en el tiempo de las entregas, mal servicio y problemas de distribución y logística,

Por otro lado, también existe la falta de confianza de algunos consumidores por las compras mediante canales electrónicos, pues en un entorno virtual el grado de incertidumbre de las transacciones comerciales es mayor que en el entorno tradicional, además este factor afecta todo tipo de transacción virtual y se convierte en una barrera entre el consumidor y la empresa.

Línea de Publicidad

Después de realizar el estudio de mercado, encontramos una gran oportunidad para ofrecer el servicio que planteamos en el proyecto ya que logramos establecer un porcentaje de aceptación de nuestro servicio del 84%, además de proponer un servicio innovador y que no tenga competencia, vemos que puede ser un gran diferencial para conseguir clientes.

Así mismo pudimos identificar que no existen líderes definidos en el mercado de agencias de publicidad, por lo que será más fácil lograr convencer al cliente de pautar con nosotros a través de las bicicletas.

La mayoría de las empresas encuestadas contratan servicios de publicidad mensualmente, lo que vemos como una oportunidad de generar ingresos recurrentes mes a mes en las empresas. Como riesgos, identificamos primero que todo la sensibilidad que tiene el mercado objetivo por el precio del servicio prestado, lo que quiere decir que dado el caso que alguna otra empresa quiera prestar el mismo servicio, la competencia será directamente sobre el precio lo que puede generar presiones en la rentabilidad del proyecto y en su subsistencia.

Otro riesgo importante identificado en el proyecto es la informalidad que se maneja en la industria, lo que claramente puede generar desventajas a la hora de contratar el personal y en el manejo de los precios de los servicios prestados.

Otro riesgo importante son las mínimas barreras de entrada que tiene el mercado y la posibilidad de que se monte la competencia del servicio ofrecido.

Por último, en la encuesta se pudo observar que el servicio prestado por las agencias de publicidad a las empresas es en general bueno, por lo que se puede presentar un poco de resistencia a la hora de ofrecer un nuevo servicio.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado.

5.1 objetivos mercadológicos.

Los objetivos mercadológicos de la empresa se harán de tres formas, corto mediano y largo plazo.

Objetivos de corto plazo

Administración de la marca: debido a que la empresa ofrecerá nuevos e innovadores servicios con los que aún no cuenta la ciudad de Pasto, es importante dar a conocer Bicyfly a través de los diferentes medios como redes sociales, páginas web, propagandas radiales, utilizando además herramientas como Google adwords con el fin de posicionar los anuncios de la empresa en búsquedas concretas que realicen los clientes del servicio, usando además la publicidad en bicicleta con imágenes llamativas con el fin de generar recordación de la marca en el público y promover a través de descuentos el uso de los servicios que prestará BicyFly.

Retención de consumidores: dado que es muy importante para BicyFly generar en sus clientes una experiencia memorable en la prestación del servicio y con el fin de ganar una cuota en el mercado, se realizarán inicialmente promociones del servicio, fidelización a través de sistema de puntos con el fin de redimirlos en domicilios, trámites y horas gratis de publicidad; en la APP se dispondrá de una sección donde el cliente podrá acceder a las ofertas de los diferentes restaurantes, droguerías, tiendas de ropa y calzado con el fin de que nos prefiera, por otro lado, se dará al cliente una promesa de servicio con el fin de entregar su domicilio o trámite en un tiempo establecido y

cumplir con la expectativa del servicio de Publicidad y por último se entregarán puntos cuando el cliente realice un referido.

Objetivos de mediano plazo

Benchmarking competitivo: El estudio de mercado arrojó que solo el 28% de las personas que han tomado el servicio de trámites y domicilios es excelente, el resto de las personas consideran que el servicio es bueno, demorado y malo respectivamente; debido a las anteriores cifras, es de gran importancia hacer un estudio a profundidad de cuales son aquellas debilidades de la competencia con el fin de convertirlas en fortalezas para la empresa, llevar a cabo las mejoras que superen a los competidores y así lograr una ventaja competitiva para BiciFly en el mercado.

Objetivos de largo plazo

Herramientas de escucha social: una vez posicionada la empresa, se busca a través de las opiniones de los clientes que han utilizado el servicio, conocer su experiencia con el fin de mejorar aquellos aspectos con los cuales no se encuentran conformes, de igual manera estas herramientas buscan que otras personas se conviertan en clientes potenciales a través de los comentarios positivos que perciban del servicio.

Posicionamiento de la marca: dado que BicyFly será la primera empresa que preste servicios de domicilios, trámites y publicidad en bicicleta a través de una APP, se pretende sacar una ventaja competitiva en el posicionamiento de la marca frente a los competidores actuales y los posibles que puedan surgir en el futuro, es por ello que se pretende lograr que los clientes prefieran el servicio no solo por lo innovador y sostenible sino por su excelente propuesta de valor en la prestación del servicio.

5.2 La estrategia de Mercadeo.

Estrategia de Marketing Diferencial: para implementar esta estrategia, es necesario agregar una propuesta de valor suficientemente atractiva que marque la diferencia respecto a las demás empresas que prestan servicios de mensajería, domicilios trámites y publicidad permitiendo generar más y mejores vínculos con los clientes. Para que esta estrategia de resultado, se implementarán una serie de actividades clave que se mencionarán a continuación:

1. **Entregas a tiempo:** alcanzar este objetivo, requiere que toda la logística de la organización trabaje de forma sincronizada con el fin de lograr una ventaja competitiva, lo anterior se logrará poniendo a disposición el personal necesario con el fin de dar cobertura a todos los domicilios mediante el uso de herramientas como lo son PlannerPro cuya plataforma digital especializada permite la planificación logística de las rutas de distribución por sectores así como la identificación de las rutas óptimas que le permitirán a los domiciliarios llegar mucho más rápido a los destinos dando lugar al cumplimiento de la promesa de servicio la cual será en promedio de 30 a 45 minutos para domicilios y mensajería y para los trámites dependiendo del trámite se ofrecerá al cliente un tiempo estimado de servicio.
2. **Implementar el Uso de las tecnologías:** Uno de los factores diferenciales que tendrá BiciFly es el uso de la APP en la cual se integrará varios servicios innovadores tales como el rastreo del domicilio o trámite a través de la cual el cliente puede monitorear en tiempo real la ubicación exacta del servicio que está tomando, también podrá acceder al servicio de ofertas de los diferentes mercados objetivo como restaurantes, supermercados farmacias, tiendas de ropa, calzado y podrá acceder a las diferentes modalidades de pago según su preferencia o en efectivo al momento de finalizar la prestación del servicio. Para la Línea de Publicidad, el cliente podrá ver en tiempo real el lugar en donde se está

realizando la prestación del servicio y podrá así mismo tener un resumen de todo el recorrido que se realizó por la ciudad.

3. **Promoción y fidelización:** Esta se hará a través de un sistema de puntos y referidos en donde el cliente puede disfrutar de beneficios al llegar a cierta cantidad de puntos con el fin de redimirlos en los servicios que presta la empresa, de igual forma al llevar un referido puede acumular más puntos, también se harán promociones en el lanzamiento de BicyFly con el fin de atraer más clientes para que conozcan los servicios y se conviertan en clientes de la empresa.

5.3 Estrategias de producto y servicio.

Sitio Web – Aplicación y Redes sociales: se diseñará un sitio web atractivo, dinámico e interactivo de uso fácil en donde los clientes o usuarios podrán conocer el paso a paso de los diferentes trámites esenciales, tipos de publicidad y domicilio, tales como:

- Trámite de cédula
- Trámites notariales
- Paquete pago de servicios
- Trámite renovación SOAT
- Trámites de pagos de comparendos
- Paquete de pago de impuestos de vehículos
- Trámite de creación de una empresa
- Paquetes de publicidad
- Domicilios en restaurantes, farmacias, supermercados, tiendas de ropa y calzado

Los clientes o usuarios podrán acceder a las promociones, además de un blog para que dejen sus opiniones de qué trámites le faltaría implementar a la empresa, así como los servicios adicionales que les gustaría encontrar con el fin de analizar la viabilidad de expandir la gama de prestación de servicios, los clientes adicionalmente podrán dejar la calificación del servicio, así como las sugerencias, para lograr lo anterior, las acciones a llevar a cabo serán:

- Mejora constante del diseño web
- Mejora de accesibilidad
- Mejora en el proceso de solicitud de servicios según sugerencias de los clientes o usuarios.

Para lograr esto se usará una LANDING PAGE en donde se explicará detalladamente la oferta de los servicios, el objetivo principal de esta página es la conversión de los usuarios en clientes.

Se participará activamente en las Redes Sociales para promocionar los servicios prestados por la empresa.

Se pondrá a disposición de los clientes el servicio de Video Marketing para las entregas de servicios que sean confidenciales y que sean solicitadas por el cliente con el fin de garantizar la seguridad de sus trámites.

En cuanto a la App se utilizará varias estrategias, la primera es crear una experiencia memorable del cliente o usuario permitiendo encontrar todo en la herramienta, haciendo que esta sea amigable, intuitiva, de fácil uso y acceso, los servicios que podrá encontrar son:

- Rastreo del domicilio, trámite o publicidad
- Sistema de fidelización a través de puntos
- Opciones de pago a través de los diferentes medios que habilitará BiciFly
- Ofertas y descuentos en restaurantes, farmacias, supermercados, tiendas de ropa y calzado

Por otro lado, a partir de la información arrojada por la APP, se realizará analítica de clientes con el fin de saber sus gustos y sus preferencias, en este sentido, si un cliente tiene una inclinación por pedir solo comida saludable de restaurantes, por ejemplo, se le enviará información de su interés como recetas saludables, promociones de restaurantes de comida saludable, tips de cuidado de alimentación etc.

Para lograr todas las anteriores estrategias, es importante contar con un área en la empresa que esté monitoreando la gestión de las herramientas, así como la analítica y mejora de estas.

5.4 Estrategia de distribución.

Según (Santesmases, 2012) los canales de distribución son los medios por donde deben pasar los bienes o servicios para llegar al consumidor; es decir un canal o ruta por el cual circula el flujo de productos o servicios desde su origen hasta llegar al consumidor final. En este sentido “el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario final.” (Santesmases, 2012)

Así como lo argumenta (Santesmases, 2012) para nuestra idea de negocio escogeremos el canal de distribución directa ya que por la misma naturaleza del servicio de trámites, domicilios y publicidad móvil para las empresas y por esa relación de personal que se debe dar, se decidirá por este tipo de canal de distribución. Dentro de este canal definimos las siguientes opciones:

- **Punto de venta propio:** Se establecerá una oficina central que funcionara como centro de acopio y central de tanto los mensajeros y operarios del servicio de Mensajería, Domicilios, Publicidad, tramites como de los ciclistas promotores y como el centro de negocios para definir las campañas, rutas y mercados que se quieren alcanzar. Este punto de venta estará

ubicado en la comuna 5 en la ciudad de Pasto, por su excelente ubicación geográfica y cercana a la zona rosa de la ciudad donde se encuentra localizados gran parte de los restaurantes de la ciudad y la cercanía a los barrios de estratos altos.

- **Sitio Web:** como se mencionó anteriormente, se desarrollará una página web que contenga información relevante sobre todos los servicios que ofrece las dos líneas de negocios, facilidades de pago y adquisición del servicio.
- **App Móvil:** Esta aplicación para dispositivos Android y Apple permitirá a los clientes acceder a la tienda virtual de la empresa, adquirir el servicio que necesiten y además rastrear tanto a los domiciliarios que estén realizando sus trámites y domicilios, como a los promotores de publicidad.
- **Página de Facebook – Instagram y LinkedIn:** Se creará una página de negocios en Facebook, Instagram y LinkedIn donde se permita a usuarios estar conectados con las últimas noticias de la empresa, descuentos y promociones donde el cliente pueda adquirir los servicios de la empresa.
- **Google Adwords:** Este servicio permite conectar a los clientes que usan el buscador de Google para que nos encuentren de manera más fácil y rápida en la búsqueda de servicios de mensajería, domicilios, trámites y publicidad. Así mismo se configurará la ubicación de la oficina central en Google Maps para que la ubicación sea más fácil y rápida.

5.5 Estrategia de precio.

Se aplicarán dos estrategias:

Estrategia de precios de penetración: Según (Kotler & Kartajaya, 2016) esta estrategia consiste en fijar un precio inicial bajo con el fin de lograr una penetración de mercado rápida y eficaz, con lo anterior se pretende conseguir una gran cuota de mercado ya que esta teoría afirma que el

elevado volumen de ventas reduce de manera significativa los costos de producción con el fin de incrementar las ganancias. Por otro lado, se pretende lograr que una gran cantidad de personas conozcan los servicios novedosos que ofrece Bicyfly a los cuales puede acceder desde la comodidad de su casa.

Estrategia de precios por paquete: Según (Pursell, 2020), esta estrategia consiste en ofrecer dos o más productos a la vez por un precio más bajo, también permite además agregar valor a las ofertas, dar a conocer a los clientes y usuarios toda la gama de servicios que presta BicyFly. Por otro lado, se pretende realizar acuerdos y alianzas con las empresas que deseen contratar los servicios de BicyFly con el fin de ofrecerles descuentos por paquetes tanto de trámites, así como envío de mensajería domicilios y publicidad.

5.6 Estrategia de comunicación y promoción.

La estrategia de comunicación se realizará por medio de visitas de calidad, esto hace referencia a los usuarios que realmente estén interesados en los servicios y que cuando lleguen a la web de BicyFly tenga mayores posibilidades de que soliciten un servicio, por lo que se pretende realizar una estrategia de SEO para optimizar los motores de búsqueda y aparecer en los primeros listados a través de Google Adwords, por otro lado, se pretende comunicar a través de las diferentes redes sociales. Para lograr lo anterior se realizará:

- Creación de perfiles en las redes sociales
- Generación de contenidos de interés en cuanto a los servicios prestados
- Comunicación de ofertas
- Descuentos y nuevos servicios
- Plan de referidos
- Plan de puntos

- Poner a la empresa en manos de un equipo de desarrolladores de aplicaciones como Qode.pro es una forma de poder entrar en el mundo de la tecnología y la telefonía móvil, ya que se le ofrece al cliente la seguridad de que va a recibir un servicio de alta calidad.

5.7 Estrategia de fuerza de ventas.

Según (Zoltners & Sinha, 2012), es importante analizar y evaluar 4 impulsores, maximizando los beneficios de dichos impulsores se logrará maximizar las ventas, estos serán utilizados para la estrategia de la fuerza de ventas de BiciFly:

Dimensionar la fuerza de ventas: esto tiene que ver con el número de personas para impulsar la fuerza de ventas ya que no se debe asumir que con hacer una pequeña publicidad se dará por sentado que los productos o servicios se sigan vendiendo solos, para ello, BiciFly inicialmente contará con una persona dedicada a realizar la estrategia de ventas y a medida que se vayan incrementando las ventas se pondrá a disposición de la empresa la cantidad de personas necesarias. Este asesor se encargará específicamente de los negocios B2B de BiciFly desde las líneas de negocios de domicilios, tramites y publicidad para empresas.

Desarrollo de programas de entrenamiento eficientes: para ello se utilizará “modelos de competencia” que definan el conocimiento, talento y habilidades requeridas para impulsar la fuerza de ventas y de esta forma la persona desarrollará diferentes habilidades para generar buenas tácticas de mercadeo y atracción de clientes a través de las diferentes herramientas tecnológicas que usará BiciFly.

Uso de tecnologías de la información: El uso de las TICS ayudará a la persona encargada de esta labor a tener un mejor rendimiento y aprovechamiento de las diferentes herramientas tecnológicas,

a realizar conexiones estratégicas para administrar los diferentes canales donde se establezcan las relaciones con los clientes.

Incentivos de ventas: Bici Fly creará un plan de incentivo de ventas a base de un sistema de metas, si éstas son cumplidas se dará un incentivo económico dentro de un plan de compensaciones con el fin de generar motivación al personal y así lograr ganar una mayor cuota de mercado.

5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

A continuación, se detalla el presupuesto necesario para poder llevar a cabo la estrategia de mercadeo.

Tabla 31.

Presupuesto de la Mezcla de Mercado.

Estrategia de mercado	cantid ad	Gasto mensual	Gasto anual
Marketing diferencial			
Mantenimiento página web	1	\$200,000	\$2,400,000
Paquete redes sociales (plan Lite)	1	\$749,000	\$8,988,000
Google Adwords	1	\$165,000	\$1,980,000
Landing Page con dominio propio	1	\$500,000	\$6,000,000
Volantes full color paquete por 1000 unds	1	\$80,000	\$960,000
Publicidad bicicleta	1	\$450,000	\$5,400,000
Pago de incentivos (pago pensión y SS)	1	\$3,750,000	\$45,000,000
TOTAL		\$5,894,000	\$70,728,000

Nota: Este presupuesto se realizó con base en la cotización de varias empresas cuyas fuentes consultadas se encuentran detalladas en el Anexo 1 del presente trabajo.

6. Aspectos Técnicos

6.1 Objetivos de producción.

- Identificar los costos asociados requeridos para la puesta en marcha de BiciFly
- Poner en marcha las herramientas tecnológicas que agregan valor a la propuesta de servicios con el fin de crear un modelo diferenciador.
- Generar durante el primer año una utilidad operacional no menor al 10% sobre las ventas
- planificar todas las tareas y procesos necesarios para lograr llegar al target del servicio en el tiempo establecido.
- Posicionar a Bici Fly entre los tres primeros lugares en el servicio de mensajería, tramites y publicidad en bicicleta.
- En el tercer año de funcionamiento tener una cobertura del 80% de la ciudad de Pasto.
- Innovar en tecnología y gestión organizacional para encontrar alternativas y hacer uso óptimo de los recursos.
- Tener una utilidad neta final en el tercer año del 15%, sobre la ganancia neta final del primer año de funcionamiento.
- Al quinto año de funcionamiento tener una utilidad neta final del 25% sobre la ganancia neta final del tercer año de funcionamiento con una cobertura en la ciudad de Pasto del 100%.

6.2 Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 32.

Ficha técnica del servicio de Trámites especializados

Nombre del servicio: Trámites especializados

Tiempo de entrega: desde 1 hora hasta un día dependiendo de las filas y el tipo de trámite

Precio por trámite: \$6,000 por cada hora de trámite.

Consumidores: Personas naturales descritas en la segmentación demográfica, así como restaurantes, supermercados, farmacias, tiendas de ropa y calzado.

Características del servicio: Para hacer los trámites la empresa tendrá a su disposición bicicletas eléctricas con el fin de brindar agilidad en el servicio.

Los ciclistas contratados contarán con experiencia en radicación de afiliaciones de seguridad social, trámites ante los bancos, cámara de comercio, notarías entre otros, tramites de seguros entre otros.

Rastreador GPS: al solicitar el servicio mediante APP, el cliente podrá rastrear su trámite mediante una aplicación por GPS con el fin de monitorear el tiempo y validar que su trámite haya sido exitoso.

los tramites que realiza la empresa BiciFly son:

1. Autorizaciones EPS
2. Expedición libreta militar
3. Revisión técnico-mecánica
4. Renovación licencia de conducción
5. Solicitud pensión
6. Tramites del RUNT
7. Actualización o creación del RUT ante la DIAN
8. Certificado de tradición y libertad
9. Pago de comparendos
10. Tramites cámara de comercio
11. tramites creación de una empresa
12. Registro de escritura publica

13. Pago de impuestos de vehículos
14. Tramites en empresas de servicios públicos
15. Solicitar Visa
16. Traspaso de vehículo
17. Pago de facturas
18. Cotizaciones para eventos sociales

Si el servicio es solicitado por teléfono, redes sociales o whats app, el cliente deberá diligenciar un formato donde debe registrar los siguientes datos:

Número y descripción de trámites a realizar, Fecha y hora de la recepción de los documentos, Nombre y dirección detallada de a donde deberán enviarse los comprobantes de pago, Fecha y hora de entrega

Medios de pago: Los pagos pueden ser en efectivo, con tarjeta débito, crédito o mediante PSE

Una vez pactado el plazo de entrega del servicio se le entregará al cliente un Boucher como constancia de la realización de su trámite.

Nota: Elaboración propia

Tabla 33.

Ficha técnica del servicio de Domicilios y Mensajería.

Nombre del servicio: Domicilios y mensajería

Tiempo de entrega: 30 minutos

Precio por domicilio: \$4,500

Características del servicio: Las bicicletas tendrán en la parte trasera una maleta capaz de almacenar hasta 30 kl de peso en este contenedor se pueden transportar tanto alimentos como paquetes o documentos entre otras cosas que cumplan con las dimensiones y el peso.

App: el cliente podrá escoger la categoría del domicilio o mensajería teniendo como condición necesaria la creación de una cuenta de usuario donde se solicitarán datos como nombre, dirección, teléfono, dirección de correo electrónico, y autorización del tratamiento de sus

datos, esta información se utiliza para la plena identificación de las personas que pretenden adquirir el servicio, para prevención de fraudes, así como fidelización de los clientes.

Términos y condiciones de uso de la app: constituyen los términos que han de regular el uso que los consumidores le den a la plataforma, así como las relaciones contractuales que se puedan generar entre consumidores y la empresa.

Características del servicio: el producto se recibe en la empresa que despacha el domicilio o en la dirección que indique el cliente, posteriormente el cliente debe indicar el lugar de entrega para ello el cliente o consumidor debe suministrar la dirección exacta de donde se realizará la entrega del (los) productos seleccionados, esta dirección debe encontrarse en el rango de cobertura de la entrega de acuerdo con la segmentación realizada inicialmente.

Selección del producto: si el domicilio es de productos de supermercados, restaurantes, farmacias, tiendas de ropa y calzados, se pone a disposición del consumidor las características y valor total del producto por medio de fotografías que permitan el análisis detallado del consumidor. Una vez escogidos los productos se pone a disposición del consumidor el valor a pagar de los productos a adquirir, este valor corresponderá al valor total de los productos incluyendo el domicilio.

El cliente puede realizar los pagos mediante tarjeta de crédito, débito, efectivo o PSE.

Una vez finalizada la entrega del domicilio se suministrará al cliente el comprobante con el contenido del detalle de la transacción.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 34.

Ficha técnica del servicio de publicidad.

Ficha Técnica del Producto o Servicio
Nombre del servicio: Publicidad en bicicleta a través de Banner - BiciValla
Tiempo de Servicio: Por Horas, Días o Semanas
Precio del servicio: \$20,000 por Hora, \$100,000 por día, \$400,000 por semana

Consumidores: Empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas con ventas menores a \$74,066.

Características del servicio: la bicicleta tendrá dos tipos de estructuras para colocar el(los) pendones que el cliente quiera para realizar la publicidad.

La Primera estructura será atada a la bicicleta, la cual tendrá la capacidad para colocar un pendón Bifocal de medidas 0,80mt x 1mt.

La Segunda estructura será un remolque que se puede adicionar a la bicicleta. Las medidas máximas para el tamaño de los pendones serán de 1mt x 1,50mt.

Así mismo, el cliente podrá adicionar sin ningún costo alguno, la entrega de volantes que ayuden a generar recordación de la marca a través de la prestación del servicio.

Selección del producto: El agente de servicio será quien ofrezca los diferentes tipos de publicidad a los cuales el cliente puede acceder y el cliente decidirá cual quiere escoger. El costo del Pendón y los volantes no está incluido en el servicio y lo BiciFly le contactará con varias agencias de publicidad para que este pueda comprar y adquirir los productos como el pendón y los volantes.

Medios de pago: El cliente puede realizar los pagos mediante tarjeta de crédito, débito, efectivo o PSE.

Una vez finalizada la prestación del servicio, el cliente recibirá el comprobante con el contenido del detalle de la transacción, con un cálculo promedio de las personas que observaron su publicidad por el tiempo que se prestó el servicio y la cantidad de volantes repartidos, si aplica.

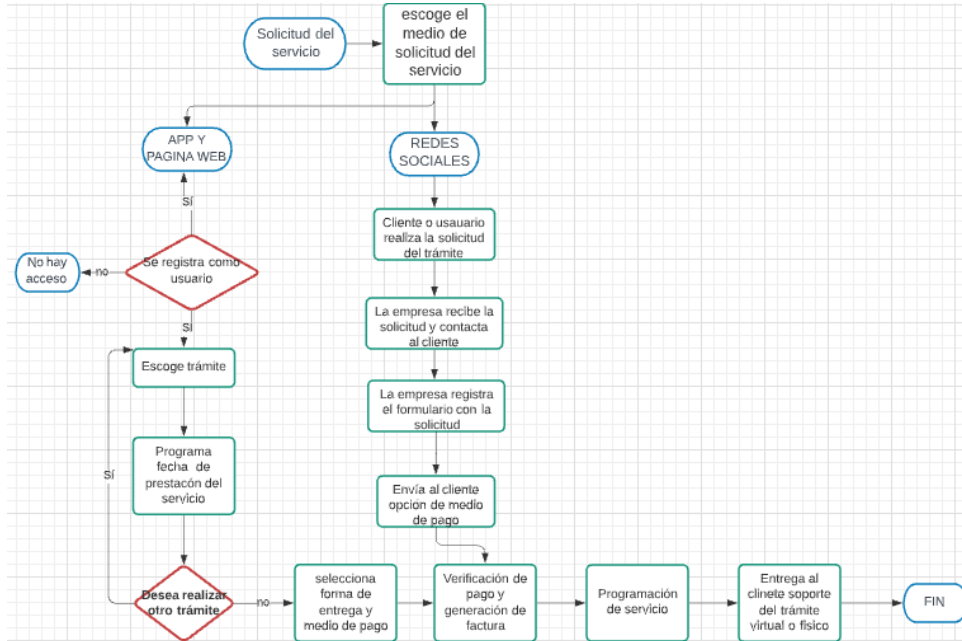
Nota: Elaboración propia

6.3 Descripción del proceso

Linea de Trámites

Figura 21.

Descripción del proceso de solicitud de trámites.

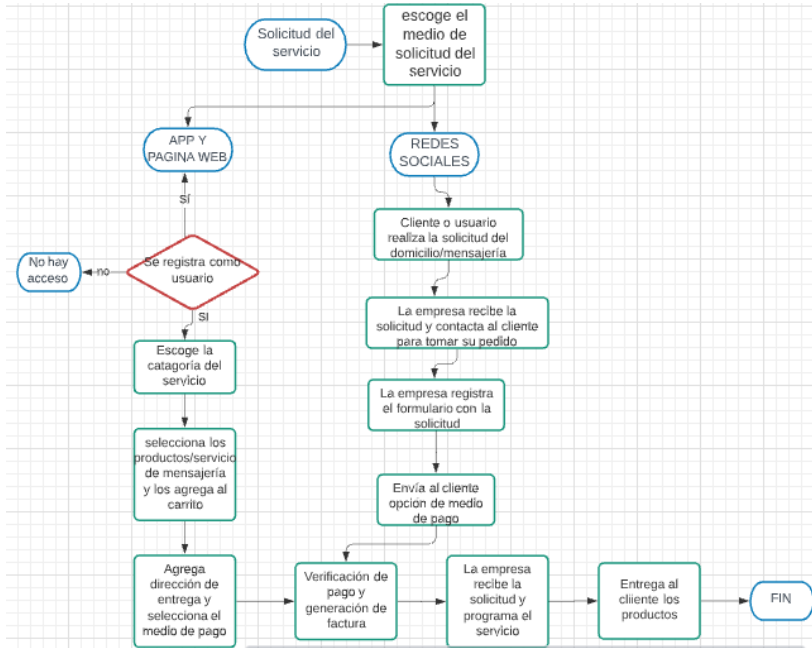


Nota: Elaboración propia

Línea Domicilios y mensajería

Figura 22.

Descripción del proceso de solicitud de Domicilios y mensajería.

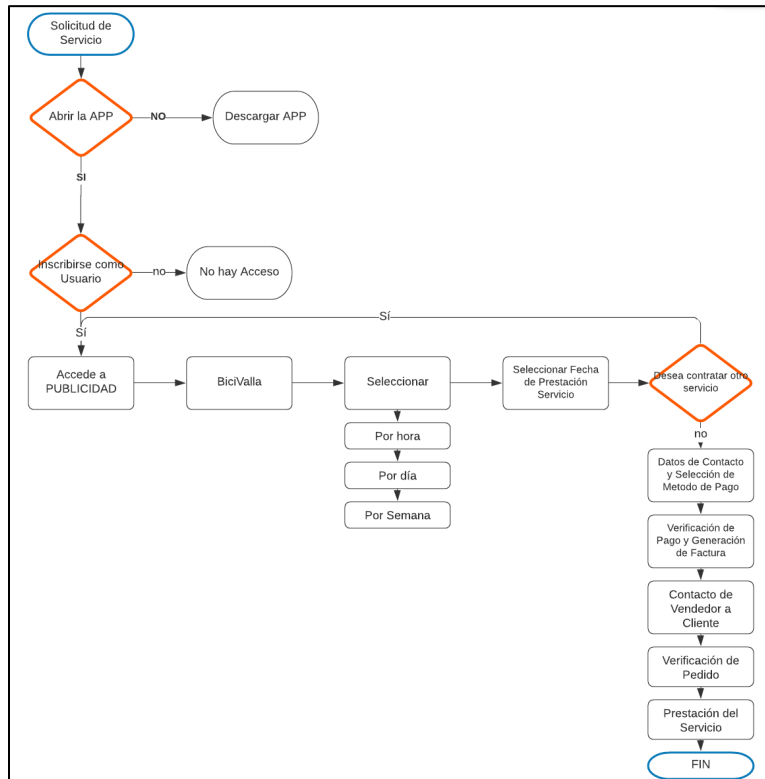


Nota: Elaboración propia

Línea publicidad.

Figura 23.

Descripción del proceso de solicitud de Publicidad.



Nota: Elaboración Propia

6.4 Necesidades y Requerimientos

Para llevar a cabo el proceso operativo propuesto, es preciso definir los recursos, tanto físicos, como humanos, que permitirán a Bici Fly prestar el servicio de mensajería especializada.

A continuación, se listan las necesidades y requerimientos a nivel operativo:

6.4.1 centro logístico.

La empresa se ubicará en la ciudad de Pasto, en una zona central entre la calle 17 con carrera 21, comuna 1, de esta forma se tendrá cercanía a las entidades bancarias, notarias, EPS y otras entidades, lo cual permitirá realizar los trámites de manera más ágil, adicionalmente el sector donde se pretende ubicar se caracteriza porque tiene vías de acceso, especialmente cerca de las avenidas principales, que facilitan la llegada y/o salida desde y/o hacia cualquier punto de la

ciudad. Para poner en marcha la empresa se requiere de un área aproximada de 80 m² para distribuir entre el área operativa y la administrativa y zona de parqueo de bicicletas

6.4.2 Área de alistamiento - zonificación.

Operaciones como el alistamiento y zonificación requieren de un área de trabajo apropiada que permita el desarrollo de la labor de manera correcta y en condiciones de comodidad. Para el alistamiento se requiere de un área amplia que permita la ubicación de los diferentes materiales para realizar el empaque, de acuerdo con las especificaciones del cliente. Para la zonificación es preciso contar con un espacio que permita la colocación de los diferentes tipos de envíos de acuerdo con el destino que tengan.

6.4.3 Insumos

Al elegir la función de producción óptima, se pueden determinar las necesidades de maquinaria y equipo, es decir, todas las inversiones que permitan la operación normal y adecuada de Bici Fly. Como se mencionó anteriormente, la empresa será intensiva en mano de obra, por lo que los equipos que requiere son muy pocos.

Los estimados para la operación son:

Activos fijos:

- Equipo de computo
- Impresora multifuncional laser
- Escritorios
- Sillas de escritorio
- Bicicletas
- Bicicletas eléctricas
- Localizador GPS
- Radios Avantel

Activos Intangibles:

- Software
- App
- Página web

Otros Recursos:

- Internet
- Arriendo
- Servicios públicos
- Gastos de papelería
- Diseño de marca

6.4.4 Adecuaciones

- Sesiones modulares en punto de servicio
- Adecuaciones de Font

6.4.5 Personal.

Bici Fly, inicialmente por ser una empresa nueva debe buscar el personal por medio de anuncios donde se convoca al personal idóneo con las expectativas, es decir, con los perfiles de la organización. Los perfiles requeridos inicialmente serán:

- Bici mensajeros
- Bici tramitadores
- Bici Publicidad
- Auxiliar de Operaciones
- Gerente administrativo
- Contador

6.5 Características de la tecnología.

Tabla 35.

Características de la tecnología para BiciFly.

Requerimiento	Descripción
Página Web	Página Web con tienda virtual para comunicación y canal de ventas con los clientes
GPS	Software especializado para realizar rastreo, seguimiento y control de los domicilios, trámites y publicidad
APP	<p>Plataforma que brindará la oportunidad al cliente de solicitar el servicio de acuerdo a su necesidad y encontrar las siguientes opciones</p> <ul style="list-style-type: none"> *Obtener información de los domicilios que prestará la empresa *Obtener información detallada de los diferentes trámites que ofrecerá BiciFly *Sistema de acumulación de puntos para redimirlos en domicilios o trámites *Ofertas de restaurantes, supermercados, farmacias, tiendas de ropa y calzado *Resolver inquietudes de los clientes *Facilidad de pago a través de PSE, tarjeta crédito y crédito o efectivo *Nivel de satisfacción del servicio
Planner Pro	El uso de esta herramienta tecnológica permite la planificación logística de las rutas de distribución, además se rige por metodologías ágiles y ofrece características de colaboración que permite mantener la comunicación eficiente con el equipo de trabajo, para BiciFly, esta herramienta será de gran utilidad puesto que permitirá hacer la planeación de la distribución de rutas por comunas con el fin de cumplir con la promesa de servicio establecida para los clientes
Bicicletas Electricas	Estas se usarán para la línea de trámites y en algunas ocasiones para domicilios con el fin de desplazarse a una mayor velocidad y poder cumplir con la promesa de servicio
Landing Page	Esta herramienta tecnológica permitirá dar a conocer a los clientes la información más destacada de los servicios como innovación, calidad, también permitirá captar información de los potenciales clientes.

Nota: Elaboración propia

6.6 Materias primas y suministros.

A continuación, se detallan las materias y suministros necesarios para poder iniciar las labores.

Tabla 36.

Materias primas y suministros.

Item	Cant.	Precio Unitario	Total, Apertura
Equipo de cómputo	2	\$ 1,600,000	\$ 3,200,000
Impresora multifuncional láser	1	\$ 849,000	\$ 849,000
Escritorios	3	\$ 220,000	\$ 660,000
Sillas de escritorio	3	\$ 170,000	\$ 510,000
Tandem 4 puestos	1	\$ 545,000	\$ 545,000
Mesa de trabajo para empaque	1	\$ 845,000.00	\$ 845,000
Plástico Vinipel 45cm x200mt	1	\$ 16,000.00	\$ 16,000
Bicicletas	5	\$ 1,200,000	\$ 6,000,000
Bicicletas eléctricas	10	\$ 2,088,000	\$ 20,880,000
Guayas de seguridad para bicicletas	15	\$ 25,000	\$ 375,000
Localizador GPS	15	\$ 85,000	\$ 1,275,000
Radios Avantel	15	\$ 170,000	\$ 2,550,000
Luz led holograma	15	\$ 180,000	\$ 2,700,000
Maletero bicicleta	10	\$ 465,000	\$ 4,650,000
Alarmas para punto de servicio	2	\$ 150,000	\$ 300,000
Gastos de papelería	1	\$ 200,000	\$ 200,000
TOTAL			\$ 45,555,000

Nota: Elaboración propia

6.7 Plan de Producción.

El plan de producción de BiciFly se determina a partir de dos factores, el primero es la capacidad de demanda potencial la cual se observa en el punto 4.2.3 y de acuerdo con esta información se determinó la cantidad de servicios que se van a prestar al año los cuales se plantean en 3 escenarios diferentes con el fin de tomar la decisión más acertada que dé lugar a un plan de producción que atienda la demanda y a su vez que genere más rentabilidad para BiciFly.

Tabla 37.

Escenario 1 de plan de producción anual para BiciFly.

Distribución de servicios	Cant	cantidad servicios por día	Cant por mes	cantidad de servicios por año
Bici-domiciliarios	5	13 servicios por día	1,950	23,400
Bici-tramitadores	5	8 horas por día	1040	12,480
Bici-publicidad	5	8 horas por día	1040	12,480
TOTAL SERVICIOS AL AÑO				48,360

Nota: Elaboración propia

Tabla 38.

Escenario 2 de plan de producción anual para BiciFly

Distribución de servicios	cant	cantidad servicios por día	cant por mes	cantidad de servicios por año
Bici-domiciliarios	7	15 servicios por día	3150	37,800
Bici-tramitadores	3	8 horas por día	624	7,488
Bici-publicidad	5	8 horas por día	1040	12,480
TOTAL SERVICIOS AL AÑO				57,768

Nota: Elaboración propia

Tabla 39.

Escenario 3 de plan de producción anual para BiciFly.

Distribución de servicios	cant	cantidad servicios por día	cant por mes	cantidad de servicios por año
Bici-domiciliarios	8	18 servicios por día	4320	51,840
Bici-tramitadores	2	9 horas por día	468	5,616
Bici-publicidad	5	9 horas por día	1170	14,040
TOTAL SERVICIOS AL AÑO				71,496

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la información arrojada en las anteriores tablas, se decidirá arrancar con el plan de producción del escenario N. 2 pues si bien el escenario 3 tiene una mayor cantidad de servicios

al año, la idea también es poder satisfacer la demanda de trámites y no dejar desatendido este mercado.

Para este plan de producción se tuvo en cuenta los días de descanso de la siguiente manera:

- ✓ Bici -domiciliarios: la meta es lograr 15 domicilios diarios para una meta semanal de 105 domicilios, teniendo en cuenta que el contrato no es laboral sino de prestación de servicios, el domiciliario puede cumplir la meta en menos días y tomar los días de descanso restante previa concertación con el auxiliar de operaciones para garantizar el cubrimiento de los domicilios.

Plan de producción: 7 domiciliarios x 15 domicilios por días x 30 días x 12 meses = 37,800

- ✓ Bici-tramitadores: Dentro del plan de producción del bici tramitador se contempla descanso los días domingos y festivos, y un tiempo laboral de 8 horas diarias que van de lunes a sábado.

Plan de producción: 3 bicitramitadores x 8 horas diarias x 26 días al mes x 12 meses = 7,488

- ✓ Bici- publicidad: Dentro del plan de producción del bici publicidad se contempla descanso los días domingos y festivos, y un tiempo laboral de 8 horas diarias que van de lunes a sábado.

- ✓ Plan de producción: 5 bicitramitadores x 8 horas diarias x 26 días al mes x 12 meses = 12,480

6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Por tratarse de una empresa prestadora de servicios, el control de inventarios consiste en mantener la ocupación del personal de acuerdo al plan de producción estimado con el fin de cumplir la meta de servicios. La organización de las rutas tanto de los domicilios, trámites y publicidad se organizará mediante la herramienta Planner Pro.

6.9 Escalabilidad de operaciones

Según (Pita, 2019), la escalabilidad es la capacidad para modificar de escala o tamaño, esto es, un proceso de crecimiento que no altera las características esenciales de la compañía que no se enfocan simplemente por lo económico, sino que sus fundadores apuestan también por aportar un valor adicional a la sociedad, un valor social, así pues, si se adopta una visión del emprendimiento social, la escalabilidad del negocio supone crecer cuantitativamente a través de la movilización de recursos, la instauración de procesos idóneos e instrumentos que permitan medir el impacto del modelo.

De acuerdo con lo planteado por (Kumar, 2010), la escalabilidad incluye cuatro conceptos: proposición de valor del cliente, análisis de los atributos del negocio, capacidad de cambio y análisis del mercado, a continuación, se realizará un análisis de estos conceptos para BiciFly teniendo en cuenta la escalabilidad, esta escala indica una posición muy alta, alta, media, débil o muy débil. De esta manera se entenderá que la empresa es escalable si cumple la mayoría de dichos factores dentro de las posiciones de muy alta y/o alta.

Tabla 40.

Lista de factores que mide la escalabilidad

Factores	Muy Alta (MA)	Alta (A)	Medio (M)	Débil (D)	Muy débil (MD)
----------	---------------	----------	-----------	-----------	----------------

Propuesta de valor	Soluciona un problema real para la sociedad que carecía de remedio.	Proporciona una buena e innovadora alternativa de hacer las cosas.	Soluciona un problema que presenta varias formas de resolución.	No ofrece solución a ningún problema, pero ofrece algo creativo.	Ofrece al mercado algo que se encuentra ya en este.
Atributos del negocio	El producto o servicio es sencillo de emplear. Es accesible a mucha gente gracias a diferentes canales de distribución, incluido el servicio online. Además, presenta muchos otros servicios: garantía, atención al cliente, devolución, etc. Resulta difícil de replicar por parte de la competencia.	Se destaca por su sencillez y accesibilidad, aunque no es tan difícil que se copie. Además de su producto o servicio principal presenta más servicios que los complementa.	Su uso es simple y accesible al consumidor. El número de servicios que ofrece es reducido.	Su uso es complejo, y presenta varios canales de distribución. Aunque no presenta otros servicios más que el principal. Su modelo es fácilmente replicable	No es fácil su uso, y presenta un único canal de distribución. Su modelo es empleado por competidores.
Capacidad del cambio	Modifica aquellas partes del modelo anteponiéndose a los cambios.	Se adapta de manera rápida, en un breve periodo de tiempo y supone un coste reducido.	Se adapta al mismo tiempo que sus competidores.	Se adapta por tendencia, siguiendo a sus competidores y a un elevado coste.	Cambia una vez han cambiado todos los competidores, cosa que no le permite anteponerse al siguiente cambio. El coste que eso le supone es elevado.
Análisis del mercado	No presenta ningún competidor ni ninguna barrera de entrada significativa	Presenta entre 0 a 4 competidores de reciente creación y alguna barrera de entrada.	Presenta varios competidores con más años en el mercado y varias barreras de mercado.	Hay más de 10 competidores en el mercado que presenta una misma o similar línea de negocio y varias barreras de entrada significativas.	El mercado está saturado, y hay más barreras de entrada que hacen difícil entrar en el mercado y crearse un espacio.

Nota: información tomada de: (Kumar, 2010)

Propuesta de valor: Como se ha mencionado anteriormente, BiciFly ofrecerá una propuesta de valor innovadora a sus clientes basada en el uso de la tecnología mediante la conectividad casi total en todos los procesos de la empresa con el fin de tener apertura hacia mercado de servicios que requieren ser atendidos de manera eficiente, bajo esta perspectiva, la aplicación sirve para atender de manera óptima a todo el público objetivo, a nivel de buzón interactivo de mensajes y sugerencias, permite estar siempre presente en la vida de los usuarios, mejorando día a día el servicio, por otro lado, se implementarán otras herramientas tecnológicas las cuales van a permitir

ofrecer al cliente diversas formas de solicitar el servicio. En este sentido, y según la escala de medición de Kamer, esta variable es ALTA pues proporciona una innovadora alternativa de prestar un servicio que aún no se encuentra a disposición de los habitantes de la ciudad de Pasto.

Atributos del negocio: BiciFly ofrecerá varias alternativas de servicio innovadoras que la hacen atractiva tales como la solicitud de los diferentes servicios como trámites, domicilios y publicidad a través de la APP, página web, redes sociales, además se ofrecerá al cliente un sistema de puntos que le permitirá redimirlos en los servicios que ofrece la empresa, también podrá encontrar descuentos en restaurantes, farmacias, tiendas de ropa y calzado, por otro lado, el cliente podrá rastrear su servicio de inicio a fin y también tendrá la facilidad de realizar el pago por PSE, transferencia virtual, tarjeta débito y crédito otro de los atributos del negocio es que para el servicio de mensajería y domicilios, la empresa ofrecerá una promesa de servicio la cual es de 30 minutos. En este sentido, la variable es MUY ALTA, pues el servicio que presta BiciFly es sencillo de emplear, es accesible ya que cuenta con diferentes canales para acceder a él y por el momento no cuenta con competencia directa lo que le permite sacar una ventaja competitiva en el mercado.

Capacidad de cambio: Para BiciFly es muy importante la adaptabilidad al cambio, es por ello que inicialmente se pretende arrancar con una gran inyección tecnológica que le permitirá al negocio mantenerse en el mercado, sin embargo, dentro uno los objetivos de BiciFly es mantenerse como una de las empresas regionales líderes en la prestación de servicios de mensajería, trámites y publicidad para ello es importante la capacidad de cambiar constantemente de acuerdo a las necesidades del mercado. Esta variable es ALTA teniendo en cuenta que BiciFly prestará un servicio altamente innovador que aún no lo presta ninguna empresa en la ciudad de Pasto.

Análisis del mercado: Según el estudio de competencia realizado previamente, BiciFly no presenta competidores directos hasta el momento, sin embargo, hay competidores que ofrecen el

servicio de domicilios y mensajería en motocicletas, ahora bien, el tiempo de espera de los clientes es superior lo cual hace que BiciFly sea único en el mercado, por lo tanto, esta variable se califica como MUY ALTA.

De acuerdo con el análisis previo de los cuatro factores que propone Kumar, se puede determinar que BiciFly es un negocio escalable.

6.10 Capacidad de producción

La capacidad de producción para arrancar operaciones es la misma definida en el plan de producción del escenario 2.

Tabla 41.

Capacidad de producción:

Distribución de servicios	Cant.	cantidad servicios por día	Cant por mes	cantidad de servicios por año
Bici-domiciliarios	7	15 servicios por día	3150	37,800
Bici-tramitadores	3	8 horas por día	624	7,488
Bici-publicidad	5	8 horas por día	1040	12,480
TOTAL SERVICIOS AL AÑO				57,768

Nota: Elaboración propia

6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.

Con el objetivo de lograr que el negocio sea escalable, se pretende implementar el Cuadro de Mando Integral con el fin de generar estrategias que tomen en cuenta los intereses del negocio a corto y largo plazo desde cuatro perspectivas estratégicas: la financiera, la del cliente, la interna y la de crecimiento y el aprendizaje (Kaplan & Norton, 2016).

El cuadro de Mando Integral proporciona herramientas para dirigir de una manera eficiente las empresas y para implementar las estrategias necesarias desde las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente las cuales se detallarán a continuación.

Perspectiva financiera: las medidas que tomará BiciFly para incrementar sus ingresos serán:

- **Crecimiento y mix de ingresos:** Esto se hará a través de una medición que determinará si el negocio está cumpliendo con las metas de ventas según la capacidad de producción con el fin de validar las estrategias de mercadeo y tomar las acciones necesarias que den lugar al cumplimiento de las metas establecidas.
- **Reducción de gastos operativos:** A partir del segundo año de operación se espera una reducción de gastos operativos en cuanto al costo de la APP, compra de bicicletas, maleteros, GPS, entre otros.

Perspectiva del cliente: es importante para BiciFly mantener una percepción positiva de los clientes es por ello que se pretende poner a su disposición canales para monitorear el servicio y que ellos califiquen la percepción del servicio esto se hará mediante la APP y la página web así mismo se pretende mejorar aquellos aspectos con los cuales los clientes se sienten inconformes a través de la resolución de sus conflictos. También se implementará la retención de clientes a través del sistema de puntos y encuestas de satisfacción.

Perspectiva del proceso interno: las operaciones internas estarán enfocadas a la conceptualización y nuevo diseño de un servicio innovador diseñado para los clientes que no tienen tiempo para hacer trámites, que necesitan un servicio rápido y eficiente de mensajería y domicilios y un servicio innovador de publicidad en bicicleta, para ello se tendrá una logística interna organizada que permita cumplir los tiempos estimados de entrega del servicio a través del

uso de la herramienta de Planner Pro, también se implementará la estrategia de mercadeo de manera periódica con el fin de dar a conocer el servicio.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Para sobresalir en los anteriores aspectos es necesario contar con trabajadores comprometidos y altamente capacitados que sientan pasión por la empresa para ello es importante desarrollar habilidades en los empleados a través de capacitaciones e incentivos que les permita mantenerse motivados.

6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

La política de calidad de Bici Fly se manifiesta mediante un firme compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello se garantiza impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en la prestación del servicio.

La Política de aseguramiento de la calidad y la estrategia de control de calidad del servicio prestada por Bici Fly, tendrá los siguientes principios alineados a la NTC ISO 9001:2015 e **ISO 14001 2015** enfocada a procesos y el pensamiento basado en riesgos y oportunidades de mejora continua y los aspectos ambientales:

- ✓ Innovación práctica y eficiencia en costos
- ✓ Coherencia absoluta ante los clientes entre lo que se ofrece y lo que se practica.
- ✓ Actitud proactiva y acciones dinámicas preservando la seguridad e integridad de las mercancías.
- ✓ Creatividad e innovación, anticipando las necesidades y deseos de los clientes, para crear formas nuevas y rentables de satisfacción.
- ✓ Cumplimiento entregamos lo acordado a tiempo, excediendo las expectativas.

- ✓ garantizar calidad total en todos los procesos que se realizan para el trámite de documentos y envío de mercancías.

ISO 14001 2015

- Lograr una empresa más sostenible para reducir el impacto ambiental
- Mejorar en la eficiencia de los recursos dentro de la línea de producción de la empresa
- Planificar la implementación de maquinaria considerando las nuevas tecnologías eficientes, ambientalmente limpias y que posean control de emisiones
- Proteger el medio ambiente y responder a sus cambiantes condiciones mediante la prestación de un servicio que mitigue la huella de carbono en el ambiente.

Lo anterior en busca de:

- Mejorar el nivel continuamente de la calidad del servicio.
- Disminuir los eventos relacionados con inconformidades o insatisfacción en la prestación del servicio.
- Mejorar la imagen de Bici Fly incluyendo su fuerza de competitividad.
- Lograr los objetivos y las metas estipulados en la política ambiental de la empresa.

A largo plazo, se buscará contar con un sistema de gestión de calidad, que pueda contar con la certificación ISO 9001:2015. En cuanto a la estrategia de control de calidad del servicio prestado, se aprovecharán todos los espacios y herramientas digitales en los que se tenga interacción con los clientes para conocer su nivel de satisfacción en cuanto al servicio.

6.13. Procesos de investigación y desarrollo.

Bici Fly busca la innovación como medio de incrementar las ventas, por medio de una continua mejora de la calidad del servicio, para lograrlo se contará con un plan de investigación y desarrollo enfocado en las necesidades de los clientes y obtener ventajas sobre los competidores.

De acuerdo al estudio realizado en la presente idea de negocio se han identificado las nuevas tendencias y preferencias de los consumidores por medio de canales digitales, es decir los servicios de mensajería, domicilios de empresas a consumidores y tramites se solicitan a través de empresas de mensajería por medio de canales como WhatsApp, APP, redes sociales, página web, entre otros, el plan de investigación y desarrollo de Bici Fly se enfocara en incrementar los servicios online de Delivery por medio de plataformas eCommerce con herramientas de wix con un nombre de dominio personalizado, esta plataforma permitirá personas de todo el mundo conozcan la empresa Bici Fly, y ofrecer los servicios a los usuarios de la ciudad de Pasto interesados en adquirirlos, otras herramientas que se utilizaran son:

- ✓ Buffer: Para la gestión de los contenidos en Redes Sociales.
- ✓ MailChimp: Para la gestión de las campañas de email marketing.
- ✓ WordPress: Para la creación de la página web y del blog.
- ✓ Shopify: Para la creación de la tienda online.
- ✓ Feedly: Para encontrar contenidos relevantes que puedan interesar a los usuarios.

Por otro lado, se busca establecer un proceso formal de gestión de proyectos, que incluya las fechas de revisión y un proceso de validación para asegurar que el servicio cumple con los objetivos empresariales, técnicos y financieros, para lograrlo se buscara apoyo en organizaciones

como Cámara de Comercio y Acopy que otorgan asesorías y capacitaciones para mejorar la logística de la distribución de los paquetes, practicas sustentables entre otros.

Desde la gerencia de Bici Fly, se propondrán capacitaciones al equipo de trabajo que incluyen un énfasis en temas de sostenibilidad, innovación y servicio al cliente con el fin de obtener solidez en el servicio y abrir puertas para comercializarlos con éxito.

6.1.4 Plan de compras

El plan de compras que efectuará Bici Fly responde a la planeación de compras de la puesta en marcha del negocio y la planeación de compras para la operación diaria y anual, en este se especifica los recursos requeridos y la disponibilidad de los mismos, dependiendo del tipo de compra y el valor se tendrá un proceso de autorización para la consecución.

Este plan de compras proyecta el valor y las necesidades requeridas para dar inicio a la operación, este será actualizado seis meses antes de la puesta en marcha de la empresa A continuación se presentan las actividades iniciales del desarrollo del plan de compras.

Tabla 42.

Formato planificación inicial de compras

PLANIFICACION DE COMPRAS PARA LA PUESTA EN MARCHA			
NOMBRE:	BiciFly		
FECHA:	1/06/2021		
PRESUPUESTO			
			\$ 78,000,000
SUMA DE LAS COMPRAS			\$ 77,335,000
DINERO SOBRANTE			\$ 665,000
CANT			
	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO
	Equipo de cómputo	2	\$ 1,600,000 \$ 3,200,000

Impresora multifuncional láser	1	\$ 849,000	\$ 849,000
Escritorios	3	\$ 220,000	\$ 660,000
Sillas de escritorio	3	\$ 170,000	\$ 510,000
Tandem 4 puestos	1	\$ 545,000	\$ 545,000
Mesa de trabajo para empaque	1	\$ 845,000	\$ 845,000
Plástico Vinipel 45cm x200mt	1	\$ 16,000	\$ 16,000
Bicicletas	5	\$ 1,200,000	\$ 6,000,000
Bicicletas eléctricas	10	\$ 2,088,000	\$ 20,880,000
Guayas de seguridad para bicicletas	15	\$ 25,000	\$ 375,000
Localizador GPS	15	\$ 85,000	\$ 1,275,000
Radios Avantel	15	\$ 170,000	\$ 2,550,000
Luz led holograma	15	\$ 180,000	\$ 2,700,000
Maletero bicicleta	10	\$ 465,000	\$ 4,650,000
Alarmas para punto de servicio	2	\$ 150,000	\$ 300,000
APP	1	\$ 25,000,000	\$ 25,000,000
Gastos de Constitución	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Gastos de Adecuación del Local	1	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
Estructura Bicipublicidad	5	\$ 500,000	\$ 2,500,000
TOTAL			\$ 77,355,000

Nota: Este presupuesto se realiza con base en las diferentes cotizaciones realizadas en páginas de internet.

En cuanto a la realización del plan de compras para la operación diaria y anual se tendrá en cuenta la identificación y selección temprana, características, de los proveedores de insumos de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

6.15 Costos de Producción

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa prestará servicios que en su mayoría será prestado por personas, por lo cual su costo de producción estará conformado por el costo de salario de los Domiciliarios, Bici-tramitadores y Bici-publicistas y como mencionaremos en el capítulo 7, en el esquema de contratación y remuneración, se los contratará por prestación de servicio, el

cual se cancelará teniendo en cuenta cada domicilio, hora de trámite y hora de publicidad que presten a la organización.

Así, los costos de producción proyectada para el año son los siguientes:

Tabla 43.

Costo Producción

Descripción	Cantidad	precio unitario	Total al mes	Total Año
Salario personal domiciliario	15	\$ 900.000	\$ 13.500.000	\$ 162.000.000

Nota: Elaboración Propia

6.16. Infraestructura.

La infraestructura administrativa y operativa de la empresa Bici Fly cumplirá con las normas requeridas para su funcionamiento y se ajusta a la Ley 1369 de 2009 por medio del cual se establece el régimen de los servicios postales. (occibox.com, 2009)

Requisitos de la superficie del área de tratamiento: Se consideran sitios de tratamiento aquellos en los que se lleva a cabo la clasificación de los envíos postales para su correcto encaminamiento. La persona jurídica interesada en prestar el servicio de mensajería expresa, deberá disponer de un área mínima de 80 metros cuadrados en todos los sitios donde se realice el proceso de tratamiento de los objetos postales.

Los requisitos de habilitación según la resolución 3271 del 2011 serán: (MINTIC, 2018)

Requisitos del área de recepción: Las áreas donde sea admitida la correspondencia para su envío, deberá tener en un lugar visible las condiciones de prestación del servicio, incluidas las tarifas.

Requisitos de seguridad del área de tratamiento.

Contar con cámaras de video, las cuales deben cubrir las áreas de manipulación de los objetos postales. Las imágenes deberán ser conservadas por lo menos dos (2) meses o en el caso en que la imagen respectiva sea objeto o soporte de una PQR, o cualquier proceso de tipo judicial, hasta el momento en que sea resuelto.

b. El área destinada para el tratamiento de los objetos postales debe contar con un sistema de contingencia contra incendios.

Figura 24.

Plano de distribución Bici Fly



Nota: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Figura en área de 80 metros, compuesto por una planta estarán distribuidas las áreas de recepción en donde estará ubicado el auxiliar de operaciones, gerencia, donde se ubicará el administrador del negocio, área de operaciones para empaque de paquetes y un área de parqueo de las bicicletas.

El presupuesto estimado para la adecuación de la infraestructura requerida para Bici Fly, se presenta a continuación:

Tabla 44.

Presupuesto estimado infraestructura Bici Fly

ITEM	UNIDAD	VALOR ESTIMADO
Diseños para la adecuación de la infraestructura existente seleccionada	GLOBAL	\$3.000.000

Nota: Elaboración propia

6.17. Mano de obra requerida.

La mano de obra requerida para la empresa Bici Fly se compone de personal que se va a contratar para prestar los servicios de domicilios, trámites y publicidad los cuales son en total 15, un administrador, un auxiliar de operaciones, un auxiliar de servicios básicos y un contador. A continuación, se presenta la relación de los cargos que se van a vincular.

Tabla 45.

Mano de obra requerida.

CARGO	CANT	REMUNERACION MENSUAL	TOTAL
Administrador	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
Auxiliar de operaciones	1	\$ 910,000	\$ 910,000
Auxiliar de servicios generales	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Contador	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Bici Mensajero	7	\$ 900,000	\$ 6,300,000
Bici Tramitador	3	\$ 900,000	\$ 2,700,000
Bici Publicidad	5	\$ 900,000	\$ 4,500,000
TOTAL SALARIOS			\$ 18,210,000

Fuente: Elaboración propia.

7. Aspectos organizacionales y legales

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa y legal de Bici Fly, con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la empresa para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento, acorde con los requerimientos que exige su ejecución y la futura operación.

7.1. Análisis estratégico.

El análisis estratégico se define como el proceso que lleva consigo el estudio tanto a nivel interno como externo de una empresa con el objetivo principal de llevar a cabo un plan de trabajo que permita a la empresa a conocer los aspectos que se deben mejorar, así como aquellos puntos que funcionan y se deben potenciar (Ramirez, 2017).

Este estudio se realizará mediante el análisis DOFA el cual se desarrollará en el punto 7.4 ya que incluye los aspectos internos y externos, con los cuales se desarrollarán las diferentes estrategias para la toma de decisiones que está alineada al cumplimiento de los objetivos de Bici Fly, lo cual permitirá determinar las mejoras pensando siempre en incrementar la eficiencia de la empresa y la eficacia mediante el aumento de su capacidad para gestionar los recursos de forma eficiente. Otros puntos por resaltar dentro de este análisis estratégico es el análisis del sector, así como las 5 fuerzas de Porter desarrollados anteriormente.

7.2. Misión.

Ser una alternativa de servicios de mensajería, tramites y publicidad innovadora en la ciudad de Pasto- Nariño, con la utilización de opciones ecológicas y sostenibles a través de una red de distribución eficiente y un equipo capacitado que brinde confianza y seguridad a sus clientes.

7.3. Visión.

Para el 2030 ubicar a Bici Fly dentro del grupo de empresas de mensajería especializada más reconocidas a nivel regional por su modelo con enfoque medioambientalista y conciencia social.

7.4. Análisis DOFA.

El análisis DOFA está relacionado con aspectos organizacionales y legales de Bici Fly, el cual se muestra a continuación.

Tabla 46.

Análisis DOFA.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia dentro del mercado • Carencia de infraestructura propia • Falta de solidez financiera. • Personal sin experiencia en bici tramites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque medioambientalista • El sector de servicios de mensajería está en auge y crecimiento. • Diversificación del servicio en tres líneas • Tendencia de las personas a preferir empresas amigables con el medio ambiente.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta inversión e Innovación en tecnología. • Ubicación estratégica • Flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de los clientes • Acceso a fuentes crédito de inversión. • Precios competitivos • Medio de transporte más eficiente. • Aumento de visibilidad y recordación de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones desfavorables del entorno empresarial por la pandemia COVID-19. • No hay barreras de entrada en el sector. • Alta competencia en el sector informal. • Preferencias de las personas por usar servicios convencionales conocidos. • Cambios climáticos. • Entorno tecnológico cambiante

Nota: Elaboración propia.

7.5. Estructura organizacional.

El recurso humano que complementará la operación de Bici Fly estará en el Área Administrativa la cual está conformada por:

- ✓ Administrador
- ✓ Auxiliar de servicios básicos

En el área de operaciones esta:

- ✓ Auxiliar de operaciones
- ✓ Bici Mensajeros
- ✓ Bici tramitadores
- ✓ Bici Publicitarios

El administrador será el encargado de planear, coordinar y hacer seguimiento a las diferentes áreas de la compañía por medio del análisis de resultados e indicadores de gestión, realizará analítica de los diferentes planes de marketing, se encargará además de validar las necesidades del negocio y ponerse al frente de ellas para conseguir mejoras en el funcionamiento de la empresa y del cumplimiento de las metas propuestas, el auxiliar de operaciones se encargará de coordinar la ruta de los empleados a través de la herramienta Planner Pro, será quien tenga el contacto vía Avantel con los empleados, clientes, público en general y los diferentes departamentos de la compañía, como canal de comunicación tanto telefónica como personalmente, además será el encargado de la recolección y clasificación de la correspondencia según sus categorías: Mensajería, domicilios, tramites, publicidad y se encargará de dar respuesta a los requerimiento de los clientes. Los Bici

mensajeros y bici tramitadores efectuaran según su función los servicios de mensajería, domicilios y tramites de Bici Fly y responder por el cumplimiento de la entrega oportuna del correo a las personas u empresas que lo soliciten según la zona y ruta asignada.

7.6. Perfiles y funciones.

7.6.1 Perfiles de cargo

Título: Administrador

Requisitos:

Formación Académica Superior: Administración de Empresas, Mercadeo, finanzas o carreras administrativas.

Requerimientos:

- ✓ Manejo de personal
- ✓ Manejo del paquete Office
- ✓ Manejo avanzado en herramienta Excel para realizar informes

Experiencia mínima: Imprescindible más de 5 años de experiencia y trayectoria en cargos directivos o gerenciales en compañías de primer nivel del sector servicios. ventas de intangibles y diseño e implantación de modelos de prestación de servicios. Alta capacidad relacional para interactuar con clientes corporativos, análisis de cifras y toma de decisiones.

Residencia: Pasto.

Funciones:

- ✓ Realizar análisis y seguimiento a los aspectos financieros para tomar decisiones correctivas o preventivas.

- ✓ Mantener contacto permanente con los clientes y analizar nuevas oportunidades.
- ✓ Realizar y mantener actualizados los indicadores de gestión
- ✓ Nombrar y remover empleados, con base al desempeño de cada uno y en las condiciones operativas y administrativas de la empresa.
- ✓ Realizar analítica de las cifras de ventas y tomar decisiones en cuanto a las necesidades de la empresa y del personal.

Competencias:

- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Relaciones empáticas
- ✓ Liderazgo
- ✓ Alta capacidad de análisis

Título: Auxiliar de Operaciones

Requisitos:

Formación Académica Superior: Tecnólogo en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras administrativas. Experiencia mínima: capacidad para coordinar las rutas del personal, estrategia, orientado al servicio, buenas relaciones, comunicación asertiva.

Residencia: Pasto.

Requerimientos:

- ✓ Manejo de herramientas tecnológicas como APP, Planner Pro, adwords, páginas web entre otras.
- ✓ Manejo de redes sociales

- ✓ Buena capacidad de coordinación para elaboración de rutas
- ✓ Manejo de radios Avantel

Funciones:

- ✓ Gestionar la correspondencia de la empresa
- ✓ Ingresar diariamente la información relacionada con los envíos al sistema de información de la empresa.
- ✓ Recepción y asignación de las rutas a los empleados de acuerdo con la demanda de los servicios.
- ✓ Coordinar los tiempos de entrega mediante la APP
- ✓ Manejar el archivo de la empresa
- ✓ Reportar las fallas que se presenten en la APP
- ✓ Realizar las correcciones en el sistema relacionado con las devoluciones.
- ✓ Compra de insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa tales como papelería, material de empaque, entre otros.
- ✓ Manejar caja menor
- ✓ Resolver los inconvenientes relacionados con el proceso operativo.

Competencias:

- ✓ Comunicaciones asertivas
- ✓ Relaciones empáticas
- ✓ Orientado al servicio

Título: Auxiliar de servicios generales.

Descripción: Empresa de mensajería, tramites y publicidad solicita Auxiliar de servicios generales, para realizar actividades de aseo, organización de las áreas de la empresa, atención a los funcionarios, y demás personas que ingresen, preferiblemente que haya trabajado en oficinas.

Horario: lunes a viernes 7:00a.m. – 4:00 p.m. y sábados medio día.

Ciudad: Pasto.

Requisitos: Mujer u hombre con estudios de bachiller, orientado(a) al orden y alto sentido de apropiación. Dos años de experiencia

Funciones:

- ✓ Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan en orden.
- ✓ Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.
- ✓ Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- ✓ Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- ✓ Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.

Competencias:

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Dinamismo

Título: Bici Mensajero

Descripción: Se requiere bici mensajero, con experiencia en mensajería, domicilios y realización de trámites. Salario que se define mediante contrato de prestación de servicios donde se paga por servicio prestado.

Requisitos: Hombre o Mujer - Bachiller. - Mínimo 1 año de experiencia en el cargo y amplio conocimiento en nomenclatura, manejo de GPS -Alto sentido de responsabilidad y honradez. Disponibilidad de tiempo completo incluyendo sábados.

Requerimientos:

- ✓ Conocimiento de las rutas a cubrir en las diferentes comunas que sean asignadas por el auxiliar.
- ✓ Tener práctica en el uso de bicicleta
- ✓ Excelente estado físico para poder usar la bicicleta como medio de transporte en el trabajo.

Funciones:

- ✓ Recoger los paquetes o domicilios de los clientes de acuerdo con programación.
- ✓ Entregar puntual y eficientemente los servicios de mensajería a los clientes.
- ✓ Cumplir eficientemente con la realización de los tramites que se soliciten.
- ✓ Diligenciar los comprobantes de entrega firmados por los usuarios.
- ✓ Reportar las dificultades presentadas cuando no se puede entregar el correo a tiempo al auxiliar de operaciones.
- ✓ Antes de realizar las entregas, revisar la ruta, zona, comuna y tiempo estimado.
- ✓ Revisar que los paquetes lleguen en buenas condiciones.

Competencias:

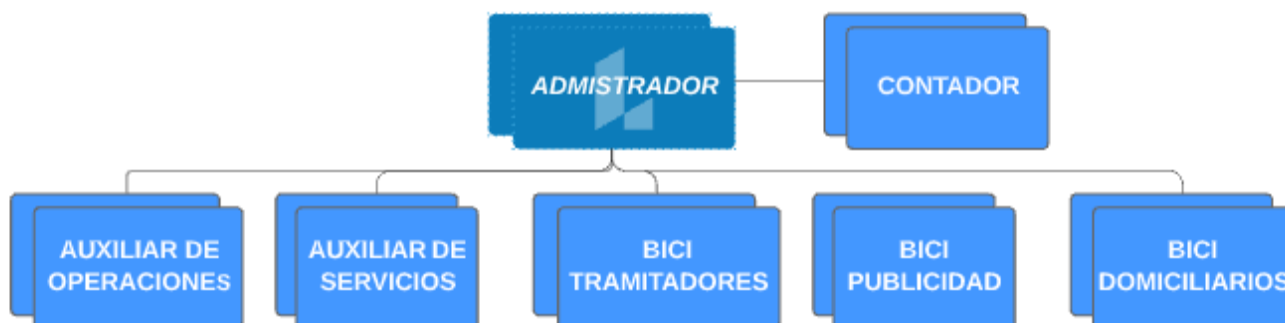
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Dinamismo

- ✓ Sentido de ubicación

7.7. Organigrama.

Figura 25.

Organigrama Bici Fly.



Nota: Elaboración propia.

7.8. Esquema de contratación y remuneración.

Para la contratación y vinculación del personal requerido se realizarán mediante contratos de prestación de servicios. El tipo de vinculación está relacionado con los perfiles requeridos, dependiendo el tipo de vinculación se contará con los diferentes requerimientos de ley. A continuación, se presenta el esquema de contratación y remuneración.

Tabla 47.

Esquema de contratación y remuneración Bici Fly

CARGO	CANT	SALARIO	SALARIO MENSUAL	TIPO DE CONTRATO
Gerente administrativo	1	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	Prest. Serv a un año
Auxiliar de operaciones	1	\$ 910,000	\$ 910,000	Prest. Serv a un año
Auxiliar de servicios generales	1	\$ 300,000	\$ 300,000	Prest. Serv a un año
Bici Mensajero	5	\$ 900,000	\$ 4,500,000	Prest. Serv a un año

Bici Tramitador	5	\$ 900,000	\$ 4,500,000	Prest. Serv a un año
Bici Publicidad	5	\$ 900,000	\$ 4,500,000	Prest. Serv a un año
Contador	1	\$ 1,500,000	\$ 1,000,000	Prest. Serv a un año
Total Nómina			\$ 18,210,000	

Nota: Elaboración propia.

El esquema de contratación de Bici Fly se realiza mediante el reclutamiento del recurso humano, que es fundamental para cumplir con los objetivos empresariales y las estrategias, este personal debe cumplir con talentos, habilidades y competencias de alto nivel. El reclutamiento inicialmente se realizará mediante páginas web de empleo, redes sociales y clasificados online, después de este proceso se realizará la selección del personal el cual incluye las etapas de: preselección, verificación de hoja de vida y referencias, evaluaciones grupales e individuales, prueba psicotécnica, entrevista con el administrador. Si el candidato o la candidata son seleccionados se realizarán las siguientes etapas:

1. **Capacitación.** Se contará con charlas y/o espacios de capacitación con el fin que cada trabajador se apropie e interiorice la estrategia y conocimiento a desarrollar durante su vinculación con Bici Fly.
2. **Evaluación.** Se establecerán evaluaciones sistemáticas y aleatorias con el fin de conocer el estado actual intelectual y emocional de cada uno de los colaboradores. Las competencias mínimas que se deben asegurar en cada evaluado son:
 - a. Conocimiento
 - b. Liderazgo
 - c. Relacionamiento
 - d. Trabajo en equipo
 - e. Ética y valores

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano.

La gestión de los recursos humanos reconoce que el talento de las personas que integran la organización es la ventaja competitiva fundamental e indispensable en el éxito de ésta puesto que es la base fundamental para proyectar estratégicamente los objetivos de la empresa en todos los procesos y competencias involucrados que le dan sentido a la organización (Santos, 2018). Entre los factores claves se encuentran realizar un plan de recursos humano que incluye estrategias para que los futuros trabajadores de Bici Fly tengan un entorno laboral, estable, amigable, productivo y motivado, para ello es importante realizar una selección por gestión de competencias que en la actualidad realza el carácter holístico del trabajador ya que se tiene en cuenta sus habilidades así como sus motivaciones pues esto aporta un valor agregado intangible que la organización debe saber aprovechar (Santos, 2018).

Los beneficios de las revisiones de desempeño por competencias evalúan el que y el cómo de los logros de los empleados para ello BiciFly implementará las siguientes estrategias:

- Sesión de evaluación para cada trabajador brindando orientación de sus motivaciones y fijando metas comunes.
- Alentar a los empleados a celebrar y a llevar un registro de sus logros alcanzados.
- Instruir a los miembros del equipo con el fin de fortalecer sus competencias.

Dentro de la gestión por competencias también serán importantes los siguientes aspectos:

1. **Reclutamiento:** Elegir el personal idóneo, con experiencia y habilidades según el cargo, con capacidades propias para desempeñar el trabajo y alta motivación.

2. **Incorporación:** Realizar inducciones al personal es fundamental para alinearse con los objetivos y lograr incorporarse con las metas de Bici Fly, para ello se desarrollarán capacitaciones en redes de distribución, ciclovías y rutas disponibles en la ciudad, los barrios que comprende cada comuna, nomenclatura, uso eficiente de GPS, APP y servicio al cliente entre otros.
3. **Plan estratégico:** Dentro de este plan se encuentran las metas para alcanzar los objetivos de Bici Fly, para ello, el administrador será la persona encargada de planear estrategias de motivación en el entorno laboral, trabajo en equipo, salud ocupacional y seguridad en el trabajo, e incentivos que permitan tener un personal involucrado en los objetivos y satisfecho a nivel personal.
4. **Desarrollo de competencias:** Se trata de identificar destrezas, habilidades y competitividad de los trabajadores, realizando un plan que permita potenciar sus cualidades y desempeño.
5. **Retención.** Mantener un equipo de trabajo satisfecho y motivado, salarios justos, entre otros factores que permitan que el personal idóneo se mantenga dentro de la organización.

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

El recurso humano es de vital importancia para Bici Fly, pues estamos conscientes de que ello depende en gran parte el éxito de la empresa para lograr los objetivos, la motivación laboral es muy importante para impulsar al equipo y por ende a tener mejor desempeño en sus funciones, por ello se plantea un plan que incremente la satisfacción laboral, aumente la productividad y mejore las relaciones sociales dentro de la empresa:

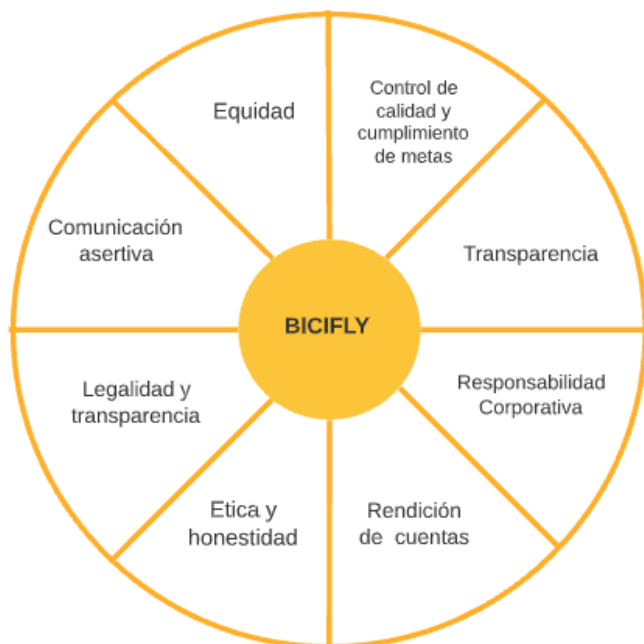
1. **Plan de compensaciones:** dentro de este plan de compensaciones se encuentra que BiciFly se encargará de pagar la seguridad social de los empleados, así como la pensión, por otro lado, será flexible con los horarios permitiendo que los empleados puedan seguir formándose o dedicando tiempo a sus motivaciones personales, también se realizarán evaluaciones de desempeño y registro de logros alcanzados.
2. **Plan de desarrollo y formación:** Este plan da la posibilidad de que los empleados crezcan profesionalmente, siendo una oportunidad para recibir una formación de calidad, para ello se buscarán alianzas con SENA y otras entidades de formación técnica y profesional.
3. **Plan de incentivos recreativos:** Torneos deportivos, bici paseos, celebraciones de fechas especiales.

7.11. Esquema de gobierno corporativo.

El esquema de gobierno corporativo de Bici Fly, está orientado a establecer unas reglas claras para los directivos encargados de administrar la empresa, dentro de estas reglas se fijan sus responsabilidades, derechos y obligaciones enfocadas en la equidad, cooperación y transparencia de los socios, este esquema permite la permanencia de la empresa dentro del mercado priorizando la eficiencia y supervivencia sobre los intereses personales de los socios.

Figura 26.

Esquema corporativo BiciFly.



Nota: Elaboración propia

Los objetivos del esquema de gobierno están orientados a:

- Asegurar la correcta integración y comunicación entre socios.
- Asegurar la integridad y calidad de la información de la organización
- Establecer los mecanismos de resolución y control de conflictos.
- Establecer mecanismos de vigilancia y control.

7.12. Aspectos legales.

Ley 1369 de 2009, esta ley señala el régimen general de prestación de los servicios postales y lo pertinente a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios, que son un servicio público en términos del artículo 365 de la Constitución Política. (Congreso de la Republica, 2009).

Leyes que permiten la creación de empresas en Colombia

- Constitución Política de 1991 en sus artículos 58, 61, 333, los cuales definen la propiedad intelectual y la protección de la misma, al igual que la libertad de creación de empresa (Rama Judicial, 2021)
- Ley 590 de 2000 o Ley MYPIME para el impulso de los micros, pequeña y medianas empresas. Reglamenta la creación de empresas y su fomento, en ella se establecen objetivos como responder a las necesidades sociales, generar empleo, distribución de la riqueza, generar valor y dinamización de la economía, (Funcion Publica, 2000)

Marco legal para la creación de empresas

- La Constitución Política de 1991 en los artículos 333 que establece la libertad económica y toma como base la empresa para generar desarrollo. El artículo 58 que permite la creación de empresa y derecho de asociarse para adelantar actividades económicas.
- Código de comercio y laboral que define las pautas para la contratación, los procedimientos, las obligaciones, los salarios y demás.
- Ley 905 de 2004 que modifico la Ley 590 de 2000 para dar más viabilidad a la creación de empresa. (mipymes.gov, 2021)
- Ley 1014 del 26 de enero 2006.

7.12.1 Trámites jurídicos y tributarios

Cámara de Comercio:

- Verificar la disponibilidad del Nombre.
- Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
- Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN).

- Pagar el Valor de Registro y Matricula.

Tramites notariales:

- Escritura Pública. (Esta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro)
- Tener en Cuenta: Todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse.

Trámites ante la DIAN:

- Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
- Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).

7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad.

La figura legal que se adoptará para Bici Fly será una sociedad por acciones simplificada (S.A.S) regida por la norma establecida en la ley 1258 del año 2008. Es una sociedad de capital de naturaleza comercial que se constituye bajo principios legales y con el objeto de generar lucro. (Secretaria Senado, 2020).

El modelo de constitución de las sociedades por acciones simplificada es el modelo más usado en el país, debido a los grandes beneficios que acoge este tipo de sociedades en el aspecto tributario en los primeros años de constitución. El documento de constitución será autenticado ante notario público, de manera previa a la inscripción ante el registro mercantil de la cámara de comercio. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o por medio de un apoderado.

7.13.1 Requisitos para constituir una S.A.S de conformidad con la Ley 1258 de 2008

El Artículo 5 de la Ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la Sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.
- La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.
- El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes. (Camara de Comercio, 2021)

7.14. Regímenes especiales.

La empresa Bici Fly no se encuentra bajo el régimen especial que se enmarca en la normatividad colombiana.

8. Aspectos financieros

8.1 Objetivos Financieras

Los Principales objetivos financieros del proyecto son:

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.
- Identificar las inversiones y requerimientos de capital que necesita el plan de negocio para su funcionamiento.
- Establecer las principales políticas contables, financieras y tributarias del proyecto.

8.2 Política de manejo contable y financiero

Para la elaboración de los estados financieros de BICIFLY, tomaremos como base las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”), emitidas por el consejo de normas internacionales de contabilidad. Las NIIF son el conjunto de estándares Internacionales de contabilidad, que establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a la compañía y que se reflejan en los estados financieros (DELOITTE, 2019).

La clasificación realizada por el gobierno de Colombia, para los segmentos empresariales, donde se dividen en micro, pequeña, mediana y grandes empresas está reglamentada en la ley 590 de 2000 conocida como la ley MiPymes y sus modificaciones (ley 905 de 2004). (Bancoldex, 2018) y teniendo esta clasificación, podemos ver que BICIFLY está categorizada como pequeña

empresa puesto que la planta laboral será menor a cincuenta trabajadores y no supera los activos totales por valor de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La política de manejo contable y financiero se definirá según se indique en Norma Internacional de Información Financiera NIIF para las PYMES. De acuerdo con la sección 1 – Pequeñas y Medianas Entidades, las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas; y
- (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

Tabla 48.

Clasificación de las empresas

Empresa tamaño	Activos totales s.m.l.m.v.
Mediana	a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
	b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña	a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
	b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Micro	a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
	b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Nota: Ley 905 de 2004.

Declaración General de BiciFly

BICYFLY declara el compromiso de sus dueños y trabajadores de ejercer en todas sus actividades administrativas, contables y financieras, los valores de honestidad y transparencia orientados a la realización y cumplimientos de los objetivos propuestos de corto, mediano y largo plazo, logrando así una empresa sostenible y rentable en el tiempo y que promueva desarrollo económico en la ciudad de pasto y bienestar para todos sus grupos de interés.

Conceptos y Principios Generales

Todos los empleados de BICIFLY regirán su actuar bajo los valores de transparencia y honestidad buscando cumplir con todas las normas contables y financieras vigentes establecidas en las NIIF y desarrollaran cada una de las actividades laborales propuestas para lograr el proceso de domicilio, tramites y publicidad dentro del marco legal aplicable a cada uno de los procesos mencionados anteriormente y aseguraran que no se ejecute ninguna actividad en contravía de la ley y denunciaran cualquier anomalía que se presente en el desarrollo de sus funciones ante las autoridades que corresponda.

Sobre los Ingresos

BICIFLY obtendrá sus ingresos por medio de la prestación de servicios de Domicilios, tramites y publicidad en la ciudad de pasto. Estos ingresos serán cobrados de dos formas diferentes: para el caso de los Domicilios y Tramites, se cobrará el costo del servicio una vez se haya prestado el mismo. Para el caso de la publicidad, se cobrará una primera parte del 50% cuando se contrate el servicio y el 50% restante cuando se haya finalizado de prestar el servicio contratado.

Planeación Financiera

La gestión financiera tomará como base todos los presupuestos y proyecciones realizadas en el plan de negocio para su correcto funcionamiento y lograr así cumplir los objetivos propuestos, así mismo, su hoja de ruta estará plasmada en la proyección de flujo de caja a 5 años donde están plasmadas los costos y gastos de inversión.

Gestión Contable

Los Estados Financieros de BYCYFLY serán presentados y emitidos mínimo una vez al año, con cierre al 31 de diciembre de cada año, realizando un comparativo de los resultados del año anterior.

Los Estados Financieros que se presentaran son: El estado de situación financiera, el Estado de Resultados y las notas a los estados de resultados.

8.3 Presupuestos Económicos

Para el cálculo de los presupuestos económicos y para la realización de los estados financieros de BICIFLY, se toma como referencia el simulador de la Universidad EAN (Reyes, 2013). Así mismo consideramos las proyecciones de la inflación para los próximos años realizadas por el grupo Bancolombia, MinHacienda, BanRep y Bloomberg (Grupo Bancolombia, 2020), que permitirán evaluar la viabilidad económica del proyecto con el paso del tiempo. Se realizarán los análisis de indicadores financieros de los estados financieros, así como todo lo relacionado con la inversión y puesta en marcha del proyecto.

8.4 Presupuesto de Ventas

Para el presupuesto de ventas se tuvieron en cuenta los siguientes rubros:

Ingresos por ventas

- Para el proyecto tendremos ingresos por 2 líneas de negocios, la de domicilios y tramites y la de Publicidad. Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado para cada una de las líneas, definimos los precios de los servicios así:

Tabla 49.*Precio Líneas de Negocio*

SERVICIO	PRECIO	Servicio
DOMICILIOS	\$ 4.500	Servicio
TRAMITES	\$ 6.000	Hora
PUBLICIDAD	\$ 11.250	Hora

Nota: Elaboración Propia

- Como se revisó en plan de producción (Ver Punto 6.7), la capacidad productiva de Bicifly estará definida por el número de domiciliarios, bici-tramitadores y bici-publicistas que tengamos contratados, por lo cual, para iniciar el proyecto, tendremos:

Tabla 50.*Capacidad de Producción Anual*

SERVICIO	CANTIDAD	SERVICIO
DOMICILIOS	37.800	Servicios al año
TRAMITES	7.488	Horas al Año
PUBLICIDAD	12.480	Horas al Año

Nota: Elaboración Propia

Así, los ingresos para el primer año serían:

Tabla 51.*Ingresos Primer Año*

SERVICIO	PRECIO	CANTIDAD	INGRESOS
DOMICILIOS	\$ 4.500	37.800	\$ 170.100.000

TRAMITES	\$	6.000	7.488	\$	44.928.000
PUBLICIDAD	\$	11.250	12.480	\$	140.400.000
TOTAL				\$	355.428.000

Nota: Elaboración Propia

Partiendo del estudio realizado y del potencial que se identificó para cada una de las líneas de mercado y dada la capacidad máxima actual que tendríamos con BICIFLY, vemos que solo lograríamos una participación de mercado del 2% para tramites y 5% para domicilios y Publicidad lo que nos lleva a concluir que se tiene un mar de oportunidades para el crecimiento en los años siguientes, supeditado a la especialización y eficiencia de los procesos, por consiguiente, se espera que:

- Línea de domicilios cada año se aumente 2 domicilios por día por domiciliario, partiendo de 15 en el primer año y terminando en 25 en el 5to año.
- Línea de Tramites, cada año se aumente 1 hora por día por tramitador, empezando en 8 horas y terminando en 12 horas en el 5to año.
- Lina de Publicidad, cada año se aumente 1 hora por bici-publicista, empezando en 8 horas y terminando en 12 en el 5to año.

Así, los crecimientos para los años esperados son los siguientes:

Tabla 52.

Crecimiento Ventas próximos 4 años

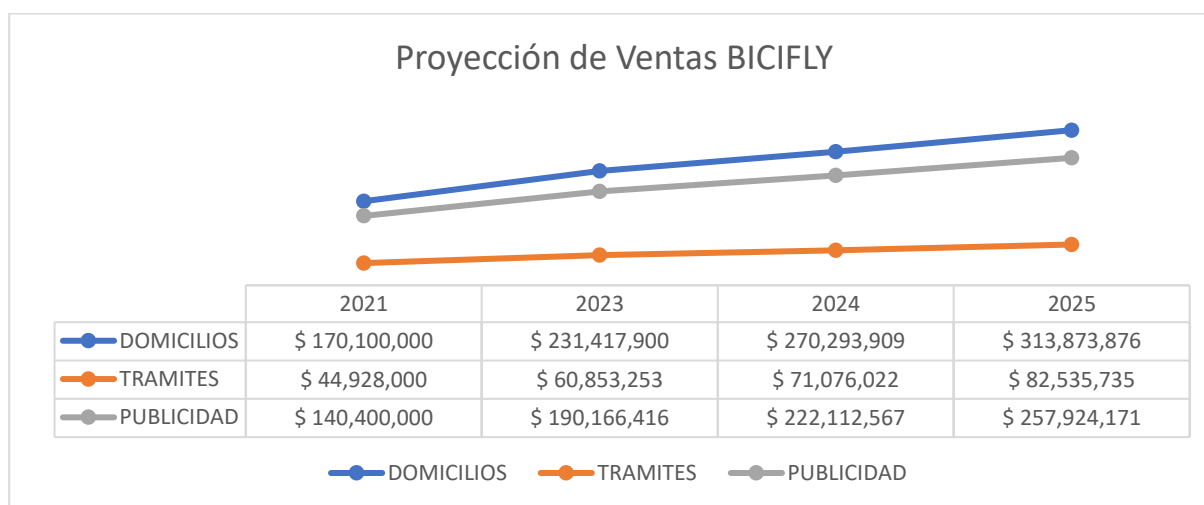
SERVICIO	2022	2023	2024	2025
DOMICILIOS	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
TRAMITES	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%
PUBLICIDAD	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%

Nota: Elaboración Propia

Con estos datos, podemos calcular los ingresos por cada uno de los servicios que se tendrá en Bicyfly en los próximos 5 años:

Figura 27.

Proyección Ventas BICIFLY.



Nota: Elaboración Propia

Tabla 53.

Ventas Totales Bicyfly años 2021 -2025

SERVICIO	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL	\$355.428.000	\$ 413.850.190	\$ 482.437.569	\$ 563.482.498	\$ 654.333.783

Nota: Elaboración Propia

8.5 Presupuesto de Costos de Comercialización

Presentamos a continuación el presupuesto de comercialización de Bicyfly, desarrollado en el punto 5.1 Mezcla de Marketing y que nos ayudará a dar a conocer todos los servicios de la empresa.

Tabla 54.*Costos de Estrategia de Mercado*

Estrategia de mercado	cantidad	Costo mensual	Costo anual
Paquete redes sociales (plan Lite)	1	\$ 749.000	\$ 8.988.000
Google Adwords	1	\$ 165.000	\$ 1.980.000
Volantes full color paquete por 1000 unds	1	\$ 80.000	\$ 960.000
Publicidad bicicleta	1	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Pago de incentivos (Pago Pensión, SS y ARL)	1	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
TOTAL		\$ 5.194.000	\$ 62.328.000

Nota: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla, apoyaremos la comercialización de los servicios de la empresa a través de publicidad en línea, usando las redes sociales y publicidad física contratando nuestro propio servicio de bici-publicidad y entregando volantes. Adicional, queremos dar un pago de incentivo a todos los domiciliarios, bici-tramitadores y bici-publicistas que complemente el pago de su seguridad social (PILA).

8.6 Presupuesto de Costos Laborales

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de Bicifly descrita en el punto 6.2, a continuación, presentamos en la Tabla 57 los costos laborales:

Tabla 55.*Costos Laborales.*

Descripción	Cantidad	precio unitario	Total al mes	Total Año
Salario personal domiciliario	15	\$ 900.000	\$ 13.500.000	\$ 162.000.000
Administrador	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Aux de operaciones	1	\$ 910.000	\$ 910.000	\$ 10.920.000
contador	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Auxiliar de servicios básicos	1	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
TOTAL		\$ 5.610.000	\$ 18.210.000	\$ 218.520.000

Nota: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la Inflación de los 4 años siguientes, a continuación, se comparte la proyección de costos laborales hasta el año 2025.

Tabla 56.

Proyección Costos Laborales 2021-2025

Cargo	2021	2022	2023	2024	2025
Salario personal domiciliario	\$ 162.000.000	\$ 167.313.600	\$ 173.002.262	\$ 179.230.344	\$ 184.607.254
Administrador	\$ 30.000.000	\$ 30.984.000	\$ 32.037.456	\$ 33.190.804	\$ 34.186.529
Aux de operaciones	\$ 10.920.000	\$ 11.278.176	\$ 11.661.634	\$ 12.081.453	\$ 12.443.896
contador	\$ 12.000.000	\$ 12.393.600	\$ 12.814.982	\$ 13.276.322	\$ 13.674.611
Auxiliar de servicios básicos	\$ 3.600.000	\$ 3.718.080	\$ 3.844.495	\$ 3.982.897	\$ 4.102.383
TOTAL	\$ 218.520.000	\$ 225.687.456	\$ 233.360.830	\$ 241.761.819	\$ 249.014.674

Nota: Elaboración Propia

8.7 Presupuesto de Costos Administrativos

Los costos administrativos que se incurrirán en el ejercicio de la empresa se resumen en la tabla 57:

Tabla 57.

Proyección Costos Administrativos Anuales 2021-2025

ITEM	2021	2022	2023	2024	2025
ARRIENDO	\$ 18.000.000	\$ 18.590.400	\$ 19.222.474	\$ 19.914.483	\$ 20.511.917
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 4.200.000	\$ 4.337.760	\$ 4.485.244	\$ 4.646.713	\$ 4.786.114
TELEFONÍA CELULAR	\$ 2.040.000	\$ 2.106.912	\$ 2.178.547	\$ 2.256.975	\$ 2.324.684
INTERNET	\$ 1.800.000	\$ 1.859.040	\$ 1.922.247	\$ 1.991.448	\$ 2.051.192
PAPELERÍA	\$ 2.400.000	\$ 2.478.720	\$ 2.562.996	\$ 2.655.264	\$ 2.734.922
MANT. BICI	\$ 5.400.000	\$ 5.577.120	\$ 5.766.742	\$ 5.974.345	\$ 6.153.575
TOTAL	\$ 33.840.000	\$ 34.951.974	\$ 36.140.273	\$ 37.441.251	\$ 38.564.429

Nota: Elaboración Propia

8.8 Presupuesto de Inversión

En la tabla 58, mencionamos cada uno de los elementos que se necesitan para poner en marcha el negocio:

Tabla 58.*Presupuesto de Inversión BICIFLY*

Categoría	Ítem	Cant.	Precio Unitario	Inversión Inicial
EQUIPO DE OFICINA	Equipo de cómputo	2	\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
EQUIPO DE OFICINA	Impresora multifuncional láser	1	\$ 849.000	\$ 849.000
EQUIPO DE OFICINA	Plástico Vinipel 45cm x200mt	1	\$ 16.000	\$ 16.000
EQUIPO DE OFICINA	Guayas de seguridad para bicicletas	15	\$ 25.000	\$ 375.000
EQUIPO DE OFICINA	Localizador GPS	15	\$ 85.000	\$ 1.275.000
EQUIPO DE OFICINA	Radios Avantel	15	\$ 170.000	\$ 2.550.000
EQUIPO DE OFICINA	Luz led holograma	15	\$ 180.000	\$ 2.700.000
EQUIPO DE OFICINA	Alarmas para punto de servicio	2	\$ 150.000	\$ 300.000
EQUIPO DE OFICINA	APP	1	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000
EQUIPO DE OFICINA	Estructura Bici-publicidad	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	Bicicletas	5	\$ 1.200.000	\$ 6.000.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	Bicicletas eléctricas	10	\$ 2.088.000	\$ 20.880.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	Gastos de Constitución	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	Gastos de Adecuación del Local	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
muebles y enseres	Escritorios	3	\$ 220.000	\$ 660.000
muebles y enseres	Sillas de escritorio	3	\$ 170.000	\$ 510.000
muebles y enseres	Tándem 4 puestos	1	\$ 545.000	\$ 545.000
muebles y enseres	Mesa de trabajo para empaque	1	\$ 845.000	\$ 845.000
muebles y enseres	Maletero bicicleta	10	\$ 465.000	\$ 4.650.000
TOTAL				\$ 77.355.000

Nota: Elaboración Propia

8.9 Estados Financieros (escenario Probable)

Tomando como base el simulador Financiero Simplificado de Reyes (2013), y partiendo de todos los supuestos y valores mencionados en los puntos anteriores, a continuación, presentamos los estados financieros del plan de negocio del escenario probable.

Cabe resaltar que para este ejercicio se realizó el análisis de dos escenarios adicionales (conservador y optimista) de manera comparativa con este escenario base. El análisis de los resultados de dicha comparación se presenta en el apartado de la evaluación financiera.

8.10 Flujo de Caja

En la tabla 61 se presenta el flujo de caja de Bicifly para los próximos 5 años, donde se evidencia que la empresa tendrá suficiente capital para cubrir su operación y sus pasivos en el corto plazo. Se proyecta un flujo de caja positivo a partir del primer año de funcionamiento de la organización recurriendo a deuda de \$40.000.000 con entidades financieras.

Tabla 59.

Flujo de Caja años 2021-2025

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
		CAPITAL INVERTIDO					
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
Activos Corrientes	\$	26.924.004	\$ 45.888.771	\$ 103.264.491	\$ 168.869.267	\$ 244.586.095	\$ 329.649.889
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 2.749.376	\$ 17.739.409	\$ 35.680.364	\$ 57.235.951	\$ 82.264.975
KTNO	\$	26.924.004	\$ 43.139.395	\$ 85.525.081	\$ 133.188.903	\$ 187.350.143	\$ 247.384.915
Activo Fijo Neto	\$	77.355.000	\$ 61.884.000	\$ 46.413.000	\$ 30.942.000	\$ 15.471.000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 15.471.000	\$ 30.942.000	\$ 46.413.000	\$ 61.884.000	\$ 77.355.000
Activo Fijo Bruto	\$	77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000
Total Capital Operativo Neto	\$	104.279.004	\$ 105.023.395	\$ 131.938.081	\$ 164.130.903	\$ 202.821.143	\$ 247.384.915

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

8.11 Estado de Resultados

En la tabla 60 se presenta el estado de resultados proyectado de Bicifly para los próximos 5 años, donde se puede observar que el plan de negocio empieza a generar utilidades a partir del primer año de funcionamiento.

Tabla 60.*Estado de Resultados años 2021-2025*

ESTADO DE RESULTADOS						
	2021	2022	2023	2024	2025	
VENTAS	\$ 355.428.000	\$ 413.850.190	\$ 482.437.569	\$ 563.482.498	\$ 654.333.783	
COSTO VENTAS	\$ 8.400.045	\$ 9.395.078	\$ 10.610.849	\$ 11.983.998	\$ 13.534.908	
UTILIDAD BRUTA	\$ 347.027.955	\$ 404.455.111	\$ 471.826.720	\$ 551.498.499	\$ 640.798.875	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 218.520.000	\$ 225.687.456	\$ 233.360.830	\$ 241.761.819	\$ 249.014.674	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 33.840.000	\$ 34.949.952	\$ 36.138.250	\$ 37.439.227	\$ 38.562.404	
OTROS GASTOS	\$ 62.328.000	\$ 64.197.840	\$ 66.123.775	\$ 68.107.488	\$ 70.150.713	
DEPRECIACIÓN	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	\$ 15.471.000	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 16.868.955	\$ 64.148.863	\$ 120.732.865	\$ 188.718.964	\$ 267.600.084	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.000.000	\$ 6.924.962	\$ 5.634.917	\$ 4.086.863	\$ 2.229.198	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 8.868.955	\$ 57.223.901	\$ 115.097.948	\$ 184.632.101	\$ 265.370.886	
IMPUESTOS	\$ 2.749.376	\$ 17.739.409	\$ 35.680.364	\$ 57.235.951	\$ 82.264.975	
UTILIDAD NETA	\$ 6.119.579	\$ 39.484.492	\$ 79.417.584	\$ 127.396.150	\$ 183.105.911	

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

8.12 Balance General

A continuación, se presenta el Balance General proyectado a cinco años del plan de negocio:

Tabla 61.*Flujo de Caja años 2021-2025*

BALANCE						
AÑO o	2021	2022	2023	2024	2025	
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 26.924.004	\$ 45.888.771	\$ 103.264.491	\$ 168.869.267	\$ 244.586.095	\$ 329.649.889
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000	\$ 77.355.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 15.471.000	\$ 30.942.000	\$ 46.413.000	\$ 61.884.000	\$ 77.355.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 77.355.000	\$ 61.884.000	\$ 46.413.000	\$ 30.942.000	\$ 15.471.000	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 104.279.004	\$ 107.772.771	\$ 149.677.491	\$ 199.811.267	\$ 260.057.095	\$ 329.649.889
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 2.749.376	\$ 17.739.409	\$ 35.680.364	\$ 57.235.951	\$ 82.264.975
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 2.749.376	\$ 17.739.409	\$ 35.680.364	\$ 57.235.951	\$ 82.264.975
Obligaciones Financieras	\$ 40.000.000	\$ 34.624.812	\$ 28.174.586	\$ 20.434.315	\$ 11.145.990	\$ -
PASIVO	\$ 40.000.000	\$ 37.374.188	\$ 45.913.995	\$ 56.114.679	\$ 68.381.941	\$ 82.264.975
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 64.279.004	\$ 64.279.004	\$ 64.279.004	\$ 64.279.004	\$ 64.279.004	\$ 64.279.004
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 6.119.579,0	\$ 39.484.491,5	\$ 79.417.584,2	\$ 127.396.149,6	\$ 183.105.911,1
TOTAL PATRIMONIO	\$ 64.279.004	\$ 70.398.583	\$ 103.763.495	\$ 143.696.588	\$ 191.675.153	\$ 247.384.915
TOTAL PAS + PAT	\$ 104.279.004	\$ 107.772.771	\$ 149.677.491	\$ 199.811.267	\$ 260.057.095	\$ 329.649.889
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

8.13 Indicadores Financieros

Además de los estados Financieros y de resultados, es importante calcular y analizar los indicadores financieros para tener un insumo esencial para la toma de decisiones de la empresa, permitiéndonos identificar la capacidad financiera y de endeudamiento, así mismo como la rentabilidad de esta. En la “tabla 62” se presentan los principales indicadores para Bicifly.

Tabla 62.

Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	2021	2022	2023	2024	2025
RAZONES LIQUIDEZ					
Corriente	16,7	5,8	4,7	4,3	4,0
Capital de Trabajo	\$ 43.139.395	\$ 85.525.081	\$ 133.188.903	\$ 187.350.143	\$ 247.384.915
Solidez	2,9	3,3	3,6	3,8	4,0
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO					
Nivel de Endeudamiento	34,7%	30,7%	28,1%	26,3%	25,0%
Endeudamiento a Corto Plazo	3,9%	17,1%	24,8%	29,9%	33,3%
Endeudamiento Financiero	38%	32%	19%	10%	4%
Leveraje(Apalancamiento) Total	53,1%	44,2%	39,1%	35,7%	33,3%
RAZONES RENTABILIDAD					
Margen Bruto	97,6%	97,7%	97,8%	97,9%	97,9%
Margen Operacional	4,7%	15,5%	25,0%	33,5%	40,9%
Margen neto	1,7%	9,5%	16,5%	22,6%	28,0%
ROE	8,7%	38,1%	55,3%	66,5%	74,0%
ROA	5,7%	26,4%	39,7%	49,0%	55,5%

Nota: Elaboración Propia

El primer grupo de indicadores que tenemos son las razones de liquidez, en las cuales tenemos primero el *capital Corriente* de la empresa, donde se evalúa la capacidad que tendría la empresa para poder cubrir su pasivo corriente, donde en promedio en los 5 años, tendrá por cada peso de deuda, 7 pesos para cubrir su pasivo.

En el *Capital de Trabajo*, podemos mencionar que la empresa contará con capital suficiente para responder por el curso de la operación, después de cubrir con su pasivo corriente. Por último, el indicador de solidez nos ayuda a concluir que la empresa contará con el capital suficiente para poder cubrir todo su pasivo, tanto el de corto como el de largo plazo, comenzando con un indicador de 1,9 (1,9 pesos por cada peso de deuda) y terminando en el quinto año en 3,0 (3 pesos por cada

peso de deuda) y por último, el indicador de *solidez financiera* nos hace ver que en el primer año la empresa tendrá por cada peso de deuda, 2,9 pesos para cubrir todo su pasivo y en el último año, tendrá 4,0 pesos para cubrir 1 peso de deuda.

El segundo grupo de indicadores es el de *Nivel de Endeudamiento*, donde podemos ver la cantidad que los acreedores financian el proyecto, donde de cada \$100 pesos que la empresa ha invertido, en promedio de los 5 años, los acreedores han financiado el 28,9%. *El endeudamiento a Corto plazo*, que básicamente está compuesto por los impuestos generados por la operación, en promedio de los 5 años, representa el 21,8 %. El endeudamiento financiero representa en promedio de los 5 años, el 21%, donde el primer año, es el valor más alto, el 38% y al final de los 5 años, solo representa el 4% y Por último el Apalancamiento de la empresa, podemos concluir que, por cada 100 pesos de patrimonio, en promedio de los cinco años, se tienen deudas por 41 pesos.

En el tercer y último grupo de indicadores, tenemos la razón de rentabilidad, donde primero encontramos al indicador de Margen Bruto, el cual nos expresa el porcentaje de rentabilidad que genera la empresa sobre el coste de producción de un bien o servicio (AltosEmpresarios.com, 2020) podemos ver que el proyecto presenta un indicador promedio en los 5 años del 97%, esto debido a que el servicio no tiene un coste de producción directo y todo el costo recae en los salarios que se pagan a sus trabajadores para prestar el servicio.

El segundo indicador, el margen Operacional, ya nos muestra un escenario más real, donde en el primer año, se maneja un porcentaje del 4,7%, pero que empieza a subir en los años siguientes cerrando en el 5to año en el 40.9%.

El tercer indicador, el margen Neto, que nos muestra la utilidad final que estará generando el proyecto, podemos observar que todos los años genera una utilidad positiva, iniciando el primer

año en el 1% y cerrando el 5to año en el 28%, muy por encima de la tasa esperada de los inversionistas (16%).

Con respecto al cuarto indicador, el ROE, podemos ver un rendimiento de patrimonio iniciando el primer año en el 8% y cerrando cercano al 80% al cierre del quinto año. Y un ROA inicial en el primer año del 5% pero cerrando con el 55% en el quinto año. Esto demuestra que el proyecto es rentable desde los diferentes puntos de vista y resulta ser atractivo para sus accionistas.

8.14 Fuentes de financiación.

En la tabla 63, enunciamos los elementos de inversión inicial, requeridos para dar inicio al proyecto, así mismo como las fuentes de financiaciones a utilizar:

Tabla 63.

Inversión Inicial

	INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$	-
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$	-
MUEBLES Y ENSERES	\$	7.210.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$	38.765.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	26.880.000,00
FRANQUICIAS	\$	-
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$	-
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	4.500.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$	77.355.000,00

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Sobre las fuentes de financiación, los socios de la empresa aportaran en efectivo, el 61% del total necesario para la inversión y el capital de trabajo inicial; cada emprendedor aportará a la sociedad un valor de \$52.139.500.

Para cubrir el 39% restante para dar inicio al proyecto será necesario adquirir financiación a través de entidades bancarias o inversionistas dispuestos a invertir en proyectos de emprendimiento. A continuación, se muestra en detalle lo necesario para iniciar el proyecto, así como el dinero necesario para un mes de funcionamiento.

Tabla 64.

Inversión y Capital de Trabajo Inicial

TOTAL INVERSIONES		\$ 77.355.000,00
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	1,0	\$ 700.003,74
NÓMINAS	1,0	\$ 18.210.000,00
MARKETING MIX	1,0	\$ 5.194.000,00
GASTOS FIJOS	1,0	\$ 2.820.000,00
TOTAL		\$ 26.924.003,74
TOTAL INVERSIÓN		\$ 104.279.003,74
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 64.279.003,74
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 40.000.000,00

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Para proyectar el costo del préstamo bancario, tomamos la tasa promedio de los principales bancos de Colombia que realizan préstamos de cartera ordinaria para Pymes, lo cual nos dio un resultado del 20%. (Credilinea.co, 2021).

Tabla 65.

Calculo proyectado de Préstamo a 5 años.

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
20,00%		5			
CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ 40.000.000,0
2021	\$ 40.000.000,0	\$ 8.000.000,0	\$ 5.375.188,1	\$ 13.375.188,1	\$ 34.624.811,9
2022	\$ 34.624.811,9	\$ 6.924.962,4	\$ 6.450.225,8	\$ 13.375.188,1	\$ 28.174.586,1
2023	\$ 28.174.586,1	\$ 5.634.917,2	\$ 7.740.270,9	\$ 13.375.188,1	\$ 20.434.315,2
2024	\$ 20.434.315,2	\$ 4.086.863,0	\$ 9.288.325,1	\$ 13.375.188,1	\$ 11.145.990,1
2025	\$ 11.145.990,1	\$ 2.229.198,0	\$ 11.145.990,1	\$ 13.375.188,1	\$ -

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

8.15 Evaluación Financiera.

A continuación, y tal como se anunció en el inicio del capítulo, se presenta el comparativo de los 3 posibles escenarios que se han tenido en cuenta para abarcar posibles resultados del proyecto.

Escenario Conservador

Para el escenario conservador, se tomaron en cuenta las siguientes capacidades:

Tabla 66.

Escenario 1 de plan de producción anual para BiciFly.

Distribución de servicios	Cant	cantidad servicios por día	Cant por mes	cantidad de servicios por año
Bici-domiciliarios	5	13 servicios por día	1,950	23,400
Bici-tramitadores	5	8 horas por día	1040	12,480
Bici-publicidad	5	8 horas por día	1040	12,480
TOTAL SERVICIOS AL AÑO				48,360

Nota: Elaboración propia

En el escenario conservador, podemos observar que el proyecto tendría un VPN de \$11.924.070, positivo lo que nos proyecta un plan de negocio rentable, que produce utilidades y que lo hace viable para recuperar la inversión realizada, por otra parte, tenemos una TIR del 19,22%, también positiva y mayor a cero que resulta ser mayor a la TMR esperada por los accionistas.

Por otro lado, vemos que el proyecto plantea una recuperación de la inversión de 4,48 años, lo que puede no ser muy atractivo para los inversionistas que estén buscando una rentabilidad más a corto plazo, sin embargo, podemos sustentar que el negocio presenta un riesgo bajo de inversión y esto logra sopesar lo anterior mencionado.

Tabla 67.

Evaluación Financiera Escenario Conservador

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						16,00%
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$103.565.002,30	\$16.292.606,69	-\$6.182.577,80	\$29.134.733,84	\$64.995.593,30	\$108.118.251,38
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO -	\$ 11.924.070,90					
TASA INTERNA DE RETORNO -	19,22%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN:						4,48 AÑOS

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Por otro lado, podemos concluir que para que la empresa logre el Punto de equilibrio se necesitaran realizar 40.135 unidades o servicios, los cuales se relacionan para cada tipo de servicio a continuación:

Tabla 68.*Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
DOMICILIOS	\$ 4.354,59	33%	\$ 1.430,34	13.183,35 UNIDADES		
TRAMITES	\$ 5.854,59	23%	\$ 1.367,50	9.374,82 UNIDADES		
PUBLICIDAD	\$ 11.104,59	44%	\$ 4.863,32	17.577,79 UNIDADES		
				40.135,96 UNIDADES		
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 7.661,16			
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			40.135,96	UNIDADES		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 313.324.170,23			

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Escenario Probable

En el escenario probable, podemos observar que el proyecto tendría un VPN de \$67.994.611, positivo lo que nos proyecta un plan de negocio rentable, que produce utilidades y que lo hace viable para recuperar la inversión realizada; aquí es importante mencionar la definición del Valor Presente neto, la cual permite evaluar los proyectos a largo plazo y determinar si la inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión (Vaquiro, 2013). De este modo, la regla básica de inversión es que se puede Aceptar el proyecto si el VPN es mayor que cero y rechazar si es menor que cero (Ross, 2014, pág. 136), por otra parte, tenemos una TIR del 32,43%, también positiva, que resulta ser mayor a la TMR esperada por los accionistas, es bueno mencionar que, la regla básica de inversión respecto a la Tasa Interna de retorno, indica que el proyecto se debe aceptar si la TIR es mayor que la tasa de descuento o costo de capital, y se debe rechazar si la TIR es menor (Ross, 2014, pág. 142).

Por otro lado, vemos que el proyecto plantea una recuperación de la inversión de 3 años, lo que puede no ser muy atractivo para los inversionistas que estén buscando una rentabilidad más a corto plazo, sin embargo, podemos sustentar que el negocio presenta un riesgo bajo de inversión y esto logra sopesar lo anterior mencionado.

Tabla 69.*Evaluación Financiera*

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						16,00%
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$104.279.003,74	\$10.895.188,13	\$17.348.028,83	\$51.112.855,33	\$91.525.844,81	\$140.080.286,32
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 67.994.611,08				
TASA INTERNA DE RETORNO =		32,43%			PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,03 AÑOS	

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Por otro lado, podemos concluir que para que la empresa logre el Punto de equilibrio se necesitaran realizar 43.642 unidades o servicios, los cuales se relacionan para cada tipo de servicio a continuación:

Tabla 70.*Punto de Equilibrio*

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
DOMICILIOS	\$ 4.354,59	48%	\$ 2.084,01	20.886,41 UNIDADES
TRAMITES	\$ 5.854,59	13%	\$ 740,05	5.516,66 UNIDADES
PUBLICIDAD	\$ 11.104,59	40%	\$ 4.386,50	17.239,58 UNIDADES
				43.642,65 UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 7.210,56	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			43.642,65 UNIDADES	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN			\$ 321.034.078,09	

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Escenario Optimista

Para el escenario Optimista, se tomaron en cuenta las siguientes capacidades:

Tabla 71.*Escenario 3 de plan de producción anual para BiciFly.*

Distribución de servicios	cant	cantidad servicios por día	cant por mes	cantidad de servicios por año
---------------------------	------	----------------------------	--------------	-------------------------------

Bici-domiciliarios	8	18 servicios por día	4320	51,840
Bici-tramitadores	2	9 horas por día	468	5,616
Bici-publicidad	5	9 horas por día	1170	14,040
TOTAL SERVICIOS AL AÑO				71,496

Nota: Elaboración propia

En el escenario Optimista, podemos observar que el proyecto tendría un VPN de \$207.878.151, positivo lo que nos proyecta un plan de negocio rentable, que produce utilidades y que lo hace viable para recuperar la inversión realizada, por otra parte, tenemos una TIR del 58,69%, también positiva que resulta ser mayor a la TMR esperada por los accionistas.

Por otro lado, vemos que el proyecto plantea una recuperación de la inversión de 1,67 años, lo que puede ser muy atractivo para los inversionistas que estén buscando una rentabilidad más a corto plazo, adición podemos sustentar que el negocio presenta un riesgo bajo de inversión.

Tabla 72.

Evaluación Financiera Escenario Conservador

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):						16,00%
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$104.445.352,78	\$10.895.188,13	\$63.924.278,78	\$105.512.244,47	\$155.118.357,25	\$214.565.087,67
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 207.878.151,05				
TASA INTERNA DE RETORNO =		58,69%		PERIODO DE RECUPERACIÓN: 1,67 AÑOS		

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

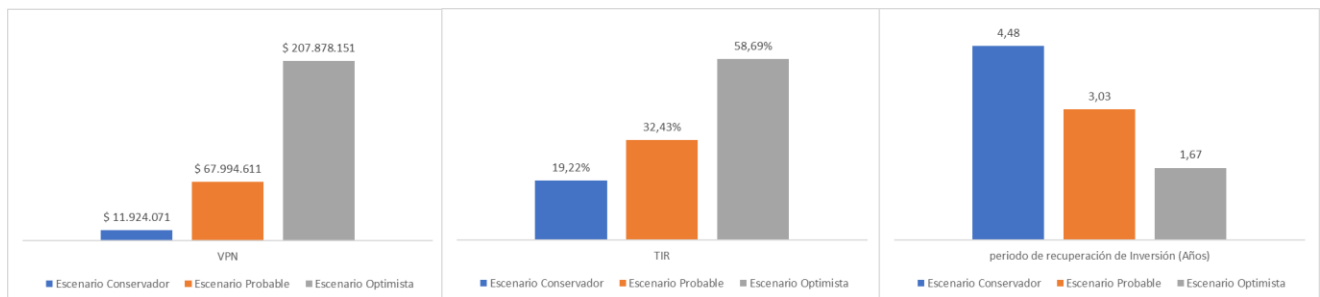
Por otro lado, podemos concluir que para que la empresa logre el Punto de equilibrio se necesitaran realizar 45.067 unidades o servicios, los cuales se relacionan para cada tipo de servicio a continuación:

Tabla 73.*Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO		
DOMICILIOS	\$ 4.354,59	55%	\$ 2.390,63	24.741,60 UNIDADES		
TRAMITES	\$ 5.854,59	8%	\$ 464,26	3.573,79 UNIDADES		
PUBLICIDAD	\$ 11.104,59	37%	\$ 4.127,71	16.752,12 UNIDADES		
				45.067,50 UNIDADES		
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 6.982,59			
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			45.067,50 UNIDADES			
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 321.241.265,63			

Nota: Elaboración propia basada en el modelo financiero Reyes (2013)

Así, podemos ver a continuación la comparación de los 3 escenarios evaluados:

Figura 28.*Comparativo 3 Escenarios.*

Nota: Elaboración Propia

Tabla 74.*Comparación Ventas y Utilidad Neta 3 Escenarios*

VENTAS	2021	2022	2023	2024	2025
Escenario Conservador	\$ 320.580.000	\$ 373.025.671	\$ 434.557.463	\$ 507.220.515	\$ 588.607.472
Escenario Probable	\$ 355.428.000	\$ 413.850.190	\$ 482.437.569	\$ 563.482.498	\$ 654.333.783
Escenario Optimista	\$ 424.926.000	\$ 494.926.177	\$ 577.130.422	\$ 674.293.293	\$ 783.255.212
UTILIDAD NETA	2021	2022	2023	2024	2025
Escenario Conservador	\$ (17.411.028)	\$ 17.506.370	\$ 52.887.333	\$ 95.434.115	\$ 144.960.570
Escenario Probable	\$ 6.119.579	\$ 39.484.492	\$ 79.417.584	\$ 127.396.150	\$ 183.105.911
Escenario Optimista	\$ 52.695.829	\$ 93.883.881	\$ 143.010.097	\$ 201.880.951	\$ 269.827.893

Nota: Elaboración Propia

Podemos concluir después de realizar la comparación de los tres escenarios que cada uno de ellos, es viable, ya que tanto sus VPN y TIR son positivas. Pero como era de esperarse, el escenario conservador tendrá el menor VPN, TIR y el mayor tiempo de recuperación de la inversión, llegando casi a demorarse 5 años, mientras que el escenario optimista, muestra unos excelentes indicadores tanto en Ventas, Utilidad Neta, VPN, TIR y tiempo de recuperación.

El escenario probable genera confianza en el desarrollo del plan de negocios, porque además de presentar un VPN positivo y una TIR mayor a la Tasa mínima de Rendimiento esperada por los accionistas, genera una Utilidad Positiva desde el primer año de conformación del negocio. Si bien el tiempo de recuperación de la inversión está proyectada a 3 años y ese tiempo puede no ser tan atractivo para los inversionistas, se puede concluir que este proyecto es de bajo riesgo por todos los indicadores y evaluaciones realizadas y eso sopesará lo anterior mencionado.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1. Dimensión social.

La empresa Bici Fly buscara potenciar su sostenibilidad en la dimensión social a través del desarrollo del capital humano, contribuyendo a generar condiciones laborales dignas, mediante la formación continua de los trabajadores, ofreciendo un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia, igualdad de salarios y perspectivas para las mujeres, proveyendo de las condiciones necesarias para la seguridad de los trabajadores, bajo esta perspectiva también se busca generar empleo a minorías étnicas, enfocado a la lucha contra la exclusión social y contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad en la ciudad de Pasto.

«La Gestión de la Diversidad no es una opción... es un imperativo empresarial para toda organización que quiere mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socio-económico».
(Instituto Europeo para la Gestion de la Diversidad, 2011)

Bici Fly contratará 15 personas para desarrollar las actividades de mensajería, tramites y publicidad, de los cuales 8 serán mujeres madres cabeza de familia, esta política propende mejorar la calidad de vida de las mujeres a través de la sostenibilidad económica y la valiosa contribución al desarrollo de una sociedad equitativa.

El tejido empresarial de Bici Fly tiene un compromiso firme con las personas en riesgo de exclusión social, este agente de cambio social potencializa la integración de personas excluidas por razón de nacionalidad, edad, discapacidad, raza y género entre otros factores, la estrategia bajo el enfoque de integrar en el equipo de trabajo diversidad de personas sin importar su condición, se orienta a combatir la discriminación y a abrir oportunidades de generación de empleo a estas

minorías, por ende, se destinaran 4 puestos de trabajo específicamente a población indígena, afro y mayor de 50 años.

Teniendo en cuenta que los ciudadanos hoy en día toman en mayor consideración los aspectos medioambientales, de salud y sociales al momento de sus decisiones de consumo, Bici Fly propende contribuir al desarrollo local estableciendo una red de servicios que no afecta el bienestar de los habitantes con polución acústica, lumínica, contaminación del agua, aire y suelo, respetando siempre el entorno ecológico, siendo conscientes de la importancia de respetar los derechos humanos y permitiendo la participación y el dialogo permanente con la comunidad e instituciones públicas y privadas estableciendo una relación de beneficio mutuo, lo cual se constituye en un valor social agregado tanto para la empresa como para la comunidad.

9.2. Dimensión ambiental.

La relación entre economía, medio ambiente y empresa ha evolucionado, provocando cambios en los objetivos empresariales. La búsqueda del desarrollo sostenible implica asumir una responsabilidad ambiental, provocando de esta forma modificaciones, e incorporando la variable ambiental a los objetivos tradicionalmente declarados relativos a rentabilidad y estabilidad. (Martinez, 1996).

Un desafío importante en la actualidad es alcanzar un desarrollo económico y social que provoque una mínima alteración del entorno. En este aspecto, las expectativas de la sociedad en lo que respecta a la dimensión ambiental han ido en aumento.

La dimensión ambiental en términos de una empresa, implica mayor producción con menor utilización de recursos y baja contaminación, bajo esta perspectiva Bici Fly es una empresa que ha sido creada con un enfoque ambiental, dirigido a la prestación de servicios que opera en

conjunto con la preservación de los recursos naturales, reduciendo el mínimo impacto al ecosistema mediante la disminución de recursos y emisiones contaminantes y la utilización de energías renovables, por ende dentro de los objetivos de la empresa Bici Fly está la búsqueda de sostenibilidad, pues la organización no solo se enfoca a incrementar los beneficios económicos sino a optimizar el beneficio social y del medio ambiente minimizando cualquier tipo de impacto negativo sobre este.

En este sentido el uso de la bicicleta como medio de transporte para realizar los servicios de mensajería, tramites y publicidad, es una alternativa de movilidad sostenible, porque además de evitar la congestión vehicular dentro de las ciudades, no emite ruidos, ocupa poco espacio, no contamina, no emite gases de efecto invernadero, no consume energía ni combustible, además genera bienestar físico a las personas que la utilizan.

A futuro, la empresa Bici Fly tiene como una meta recibir la certificación ISO 14001 mediante la creación de un plan de manejo ambiental que incluya las metas, objetivos y procedimientos, esta certificación permite generar ventajas competitivas, mejorando la imagen corporativa en cuanto al cumplimiento de la legislación en materia ambiental, gozando de un mayor prestigio y mejorando la percepción de los clientes sobre la empresa.

En línea con las dos dimensiones mencionadas anteriormente, en la Dimensión económica, velaremos por crecimiento sostenible del proyecto, garantizando que todas las proyecciones de ingresos y egresos se cumplan para garantizar el flujo de recursos necesarios para cumplir con la dimensión social y ambiental.

Así mismo desde el frente laboral queremos ofrecer empleo digno y de calidad que ayuden a mejorar la calidad de vida de los empleados, así mismo, ofrecer salarios por encima de la media

del mercado y es que este sector en el país es manejado en mayor parte de una forma informal con muy poca estabilidad laboral y sin prestaciones sociales (El Espectador, 2020) por eso nuestro compromiso con los domiciliarios será de brindar un bono adicional a su remuneración para cubrir con los gastos de sus prestaciones sociales, cumpliendo con la legislación laboral y promoviendo así trabajo digno, inclusivo y perdurable en el tiempo.

Por ultimo y como lo mencionamos anteriormente, nos enfocaremos en la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa para generar desarrollo y bienestar a todos sus grupos de interés, contribuyendo con el pago de impuestos y la carga fiscal, aportando a la estructura económica de la región.

9.4. Dimensión de Gobernanza.

La dimensión de gobernanza de Bicifly estará encabezada de forma jerárquica por su junta de socios los cuales velaran por el cumplimiento de todos los objetivos definidos en el plan de negocio y en el seguimiento de la estrategia definida en el punto 7 del proyecto. El administrador del negocio estará a cargo de toda la operación de la empresa y en la ejecución de todas las acciones estratégico-táctico que lleven a la empresa a cumplir con sus objetivos de sostenibilidad y rentabilidad.

Así mismo, se tomará como base y ejemplo la definición de cultura implementada en el grupo Bancolombia, como Movimiento B para tener seis rasgos de cultura básicos en el actuar de los empleados, logando así una ventaja competitiva y la diferenciación de la competencia. Estos rasgos son:

- **Integridad:** Todos nuestros empleados deberán actuar basados en principios éticos, haciendo lo correcto, aunque nadie los esté viendo, generando confianza con todas las personas con las que interactúan.
- **Clientes:** Siempre buscando solucionar las necesidades de los clientes, atiendo de manera cercana a mis clientes y brindo soluciones fáciles y ágiles.
- **Crecimiento Sostenible:** Tomo conciencia de que todas las acciones que realizo en mi día a día, impactan en el crecimiento sostenible de la empresa.
- **Ser Humano:** Soy respetuoso, empático y trabajo en equipo con todas las personas con las que me relaciono, dentro y fuera de la empresa.
- **Dinamismo:** Estoy siempre buscando formas de hacer más eficiente mi trabajo y de mejorar cada día.
- **Desempeño extraordinario:** soy consciente de mis acciones y soy responsable con ellas, retándome a alcanzar siempre las metas y retos propuestos de manera excelente.

Figura 29.

Definición de Cultura: Movimiento B



Nota: tomado de (Grupo Bancolombia, 2020)

Conclusiones

Con base en la revisión documental realizada, encontramos que la propuesta de implementar un servicio de mensajería y publicidad en la ciudad de Pasto, a través de la utilización de aplicaciones y rastreo para la solicitud del servicio resulta viable por las siguientes razones:

- El factor tiempo en este tipo de servicios es fundamental, y en esa misma medida hay varios diferenciadores frente al modelo tradicional de mensajería local:
 - El proceso es en tiempo real, esto es, se recibe el paquete y se hace la entrega de forma inmediata, de igual manera puede rastrear el trámite, así como los servicios de publicidad.
 - Según las cifras de movilidad vehicular de la ciudad de Pasto, la velocidad promedio es de 22 Kms/H, al ser un servicio que se presta en bicicleta, los tiempos de desplazamiento se acortan de forma significativa, ganando en eficiencia frente a los operadores tradicionales.
- Los servicios que ofrece BiciFly tienen un alcance mayor a la simple recepción y entrega de documentos dentro de la ciudad, también se ofrece el servicio de realización de trámites ante entidades del estado, y privadas, así como una innovadora forma de hacer publicidad en bicicleta, utilizando como herramienta los diferentes medios tecnológicos dispuestos para los clientes con el fin de facilitar el servicio lo que otras empresas bajo el modelo tradicional no ofrecen, siendo este un diferenciador importante frente a la competencia.

- Desde el punto de vista de la sostenibilidad empresarial, el servicio que se va a ofrecer establece claramente un equilibrio entre las variables económicas, sociales y medioambientales.
 - Económico: Al no utilizar medios de transporte motorizado, la estructura de costos del negocio se ve favorecida ya que no es necesario correr con el costo de insumos propios de estos vehículos tales como Gasolina, Aceite, llantas, y gastos de mantenimiento en general, aspecto este que se debe ver reflejado en la tarifa de prestación del servicio, haciendo más asequible a la población.
 - Social: Se contribuye a la generación de empleo de mano de obra no calificada, bajo los parámetros establecidos en la legislación laboral, lo cual se ve reflejado en la mejora de las condiciones de vida de las personas que bajo otras circunstancias estarían en labores de tipo informal y con ingresos de frecuencia irregular, lo cual no ayudaría a aumentar el consumo, y por ende no aportaría a la economía de la ciudad de Pasto. Adicionalmente, también se aporta al bienestar de los usuarios, ya que estos al contar con quien realice las labores propias del servicio que se ofrece en la empresa de mensajería y trámites, tienen más tiempo disponible para realizar actividades de tipo personal, familiar, académico, laboral, etc.
 - Ambiental: El servicio de mensajería a través de bicicleta es un servicio amigable con el medio ambiente y la sociedad, constituyéndose este aspecto también en un contundente diferenciador de los servicios tradicionales de mensajería.
- El estudio de mercado fue realizado desde 2 tipos de frentes, el primero desde el punto de vista de Domicilios y Tramites, realizando encuestas tanto para personas como para empresas y se pudo identificar la oportunidad de ganar participación en el mercado de

domicilios ya que el 74% de los encuestados respondieron positivamente a la pregunta de si usarían nuestro servicio y cuando hicimos la misma pregunta sobre si las personas usarían nuestro servicio de publicidad, el 58% responde que sí.

- Desde el punto de vista financiero, En el escenario probable, podemos observar que el proyecto tendrá un VPN de \$67.994.611, positivo lo que nos permite concluir que es rentable, que produce utilidades y que lo hace viable para recuperar la inversión realizada por los accionistas ya que el valor es positivo, por otra parte, tenemos una TIR del 32,43%, también positiva y mayor a cero que resulta ser mayor a la TMR esperada por los accionistas. Por otro lado, vemos que el proyecto plantea una recuperación de la inversión de 3 años, lo que puede no ser muy atractivo para los inversionistas que estén buscando una rentabilidad más a corto plazo, sin embargo, podemos sustentar que el negocio presenta un riesgo bajo de inversión y esto logra sopesar lo anterior mencionado.

Referencias bibliográficas

- Acosta, D. (2008). *Consideraciones para el desarrollo de la movilidad*. Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9945/u336393.pdf?sequence=1>
- Alcaldía de Pasto. (2020). *PLAN TERRITORIAL DE SALUD MUNICIPIO DE PASTO 2020-2023*. Obtenido de https://www.pasto.gov.co/index.php/acuerdos/acuerdos-2020?download=16990:anexo_no_3_plan_territorial_de_salud_municipio_de_pasto_2020
- Alcaldía de Bogotá. (20 de diciembre de 2019). *Encuesta de movilidad 2019*. Obtenido de https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/20-12-2019/resultados_preliminares_encuestamovilidad_2019-20191220.pdf
- Alcaldía de Pasto. (24 de 07 de 2014). *www.pasto.gov.co*. Obtenido de [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/presentacion_final_estudios_2014_lonja_v2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/presentacion_final_estudios_2014_lonja_v2%20(2).pdf)
- Alcaldía de Pasto. (2015). [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/cuaderno_dimension_sociocultural_v4%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/cuaderno_dimension_sociocultural_v4%20(2).pdf). Obtenido de [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/cuaderno_dimension_sociocultural_v4%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/cuaderno_dimension_sociocultural_v4%20(2).pdf)
- Alcaldía de Pasto. (2015). file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/cuaderno_economico_v4.pdf. Obtenido de file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/cuaderno_economico_v4.pdf
- Alcaldía de Pasto. (28 de noviembre de 2020). *Cuadernos diagnósticos POT 2015-2027*. Obtenido de <https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/397-cuadernos-diagnosticos-pot-2015-2027>
- Alcaldía Municipal de Pasto. (2018). *datos de movilidad*. Obtenido de <https://www.pasto.gov.co/index.php/calendario/35-nuestra-entidad/secretarias/secretaria-de-transito-y-transporte>
- AltosEmpresarios.com. (11 de 4 de 2020). *Margen bruto de utilidad: indicador de eficacia*. Obtenido de <https://www.altosempresarios.com/noticias/margen-bruto-de-utilidad-indicador-de-eficiencia>
- Blacksip. (2017). *Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2017*. Obtenido de <https://www.vendesfacil.com/plataformas-empresariales/2601/>
- Cabrera Pantoja, O. J., & Chapuel, M. D. (2013). *Plan de Negocios para la creación de una Agencia de diseño publicitario y asesoría especializada en mercadeo en la ciudad de Ipiales, Nariño*. Obtenido de Universidad de Nariño: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89651.pdf>
- Caipe, R. (2016). *Plan de marketing para decorautos publicidad en la ciudad Pasto*. Obtenido de UNAD: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/10014>

- Camara Colombiana de Comercio Electronico. (08 de 01 de 2021). *www.ccce.org.co*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/aumentan-los-pedidos-y-domicilios-pero-disminuyen-las-compras-en-el-extranjero-a-traves-de-internet/>
- Camara de Comercio. (03 de 17 de 2021). *ccc.org*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros/registros-publicos/registro-mercantil/tramites/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2018). *Informe de coyuntura económica*. Obtenido de <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2019/01/INFORME-DE-COYUNTURA-ECONOMICA-2018.pdf>
- Camara de Comercio de Pasto. (2018). *www.ccpasto.org.co*. Obtenido de <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2019/01/INFORME-DE-COYUNTURA-ECONOMICA-2018.pdf>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2020). *www.ccpasto.org.co*. Obtenido de [www.ccpasto.org.co: https://www.ccpasto.org.co/la-plataforma-fast-domicilios-una-opcion-para-los-empresarios-y-comerciantes-del-municipio-de-pasto/](https://www.ccpasto.org.co/la-plataforma-fast-domicilios-una-opcion-para-los-empresarios-y-comerciantes-del-municipio-de-pasto/)
- Cámara de Comercio Pasto. (enero de 2017). *La productividad del sector servicios en Pasto*. Obtenido de <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/03/Informe-de-Coyuntura-Economica-Regional-2016.pdf>
- Camara de Comercio Pasto. (2019). *www.ccpasto.org.co*. Obtenido de <https://www.ccpasto.org.co/censo-empresarial-2019-2020/>
- Camara de Comercio Pasto. (2019). *www.ccpasto.org.co*. Obtenido de <http://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2019/07/Boletin-Economico-No.-04-19-Panorama-empresarial-camara-de-comercio-de-Pasto.pdf>
- CEDRE. (2018). *Estudios del mercado de trabajo de Pasto*. Obtenido de <http://cedre.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2019/03/BOLETIN-DE-MERCADO.pdf>
- Centro de experimentación y seguridad vial. (20 de agosto de 2019). *Incrementa el 43% el uso de la bicicleta como transporte en Colombia*. Obtenido de <https://www.revistaautocrash.com/incrementa-43-el-uso-de-la-bicicleta-como-transporte-en-colombia-desde-2013/#:~:text=En%20Colombia%2C%20seg%C3%BAAn%20el%20estudio,frente%20a%202017%20un%207%25>.
- Congreso de la Republica. (30 de 12 de 2009). *redjurista.com*. Obtenido de https://www.redjurista.com/Documents/ley_1369_de_2009_.aspx#/
- Credilinea.co. (13 de 4 de 2021). *Credilinea - Mejores Préstamos y Créditos para Pymes*. Obtenido de <https://credilinea.co/prestamos-en-linea/creditos-pymes-colombia/>
- Criterium Pasto. (12 de 01 de 2021). *criterium-pasto-mensajeria-en-bicicleta*. Obtenido de <https://criterium-pasto-mensajeria-en-bicicleta.business.site/>
- DANE. (07 de 02 de 2012). *DANE*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/noticias/Comunicado_CIIU_feb2012.pdf?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11&phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhrhg8c8rrn2g4
- DANE. (2015). https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf: https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Narino2015.pdf

- DANE. (15 de 02 de 2018). *Cuentas Departamentales por Actividad*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Departamentos_2016provisional.xlsx
- DANE. (26 de julio de 2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190726-CNPV-presentacion-Narino-Pasto.pdf>
- DANE. (25 de 09 de 2020). *Agregados Macroeconomicos Cuentas Nacionales Anuales 2006 - 2019*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cuentas-nal-anuales/agregados-macroeconomicos-cuentas-nal-anuales-2005-2019p.xlsx>
- DANE. (03 de 2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/sen/normas-y-estadares/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf
- DANE. (16 de 11 de 2020). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- DANE. (29 de 12 de 2020). *dane.gov.co*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/139espanol/noticias/ultimas-noticias/741-el-dane-en-pasto>
- Diario del Sur. (25 de Septiembre de 2013). Rezago de 98% en movilidad de Pasto. *Diario del Sur*.
- Directorio de empresas Pasto. (febrero de 2021). *Mensajería en Pasto*. Obtenido de <https://www.paginasamarillas.com.co/pasto/servicios/mensajeria>
- DNP. (30 de Diciembre de 2009). *Ley 1369 de 2009*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normatividad/Ley_1369.pdf
- DNP. (22 de Agosto de 2013). [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Producto%206%20%20-%20Informe%20Final%20Pasto%20\(ajustado\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Producto%206%20%20-%20Informe%20Final%20Pasto%20(ajustado).pdf). Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Producto%206%20%20-%20Informe%20Final%20Pasto%20\(ajustado\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Producto%206%20%20-%20Informe%20Final%20Pasto%20(ajustado).pdf)
- DNP. (2018). *Encuesta nacional de logística*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Uploads/Encuesta%20Nacional%20Log%3%ADstica%202018.pdf>
- DNP. (14 de febrero de 2020). *MERCADO LABORAL URBANO – PRIMER SEMESTRE DE 2020: PASTO*. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/11%20Informe%20semestral%20Pasto_12020.pdf
- El Colombiano. (23 de 11 de 2017). *Así es el negocio de pedir comida a domicilio online*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/asi-es-el-negocio-de-pedircomida-a-domicilio-online-AB7751460>
- El Espectador. (3 de 03 de 2020). *¿Informalidad y malas condiciones laborales en Uber y Rappi?* Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/informalidad-y-malas-condiciones-laborales-en-uber-y-rappi/>
- El Nuevo Día. (29 de 07 de 2020). *Creación de empresas de domicilios aumentó un 600% en Ibagué*. Obtenido de

- <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/452093-creacion-de-empresas-de-domicilios-aumento-un-600-en-ibague>
El País. (23 de julio de 2020). *La revolución de los repartos que cambiarán la movilidad en la ciudad de Pasto*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2020/07/15/nuevos_tiempos/1594827192_888640.html
- El Tiempo. (16 de noviembre de 2014). *Cinco razones por las que aumenta el uso de la bicicleta*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14840669>
- EL TIEMPO. (01 de 02 de 2020). *En Nariño, el desempleo un asunto muy serio*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-321340#:~:text=El%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Desarrollo%20de%20Nari%C3%B1o%2C%20en%20el%20que,el%203%20por%20ciento%20un>
eltiempo.com. (24 de 07 de 2008). Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3026991#:~:text=SGS%20Colombia%2C%20Icontec%2C%20Bureau%20Veritas,la%20preservaci%C3%B3n%20del%20medio%20ambiente>
- Emprendedores. (23 de 11 de 2018). *Cómo montar una empresa de servicios a domicilio*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/oportunidades-de-negocio/oportunidades-sector-servicios-a-domicilio/>
- Entrepreneur. (11 de 05 de 2015). *Publicidad en bicis y triciclos*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/291793>
- Ernesto, B., Sanchez, J., & Montoya, O. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia et Technica*, 61 - 66.
- FindGlocal. (12 de 01 de 2021). *findglocal.com*. Obtenido de <http://www.findglocal.com/CO/Pasto/354822341269853/CONTRARRELOJ-Mensajer%C3%ADa-en-bicicleta>
- Forbes. (22 de 10 de 2020). *Uber Eats no pudo superar a Rappi y se va de Colombia*. Obtenido de Forbes.co: <https://forbes.co/2020/10/22/negocios/uber-eats-no-pudo-superar-a-rappi-y-se-va-de-colombia/#:~:text=%E2%80%9CDespu%C3%A9s%20de%20m%C3%A1s%20de%20tres,noviembre%20de%202020%E2%80%9D%2C%20inform%C3%B3%20la>
- Funcion Publica. (12 de 07 de 2000). *funcionpublica.gov*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Gallo, I., & Muñoz, K. (22 de noviembre de 2020). *Caracterización de la economía de la bicicleta*. Obtenido de http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/caracterizacion_de_la_economia_de_la_bicicleta_en_bogota.pdf
- Gobernacion de Nariño. (21 de 03 de 2021). *pasto.gov.co*. Obtenido de Fuente: <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio/mapas-de-pasto>
- Gomez, D. (1 de 06 de 2018). *Bajar el precio es más dañino de lo que cree*. Obtenido de Bien Pensado: <https://bienpensado.com/bajar-el-precio-es-mas-danino-de-lo-que-cree/>
- Grupo Bancolombia. (20 de 11 de 2020). *Capital Inteligente*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/actualizacion-proyecciones-economicas-2020-2021>

- Grupo Bancolombia. (25 de 09 de 2020). *Movimiento B*. Obtenido de <https://bancolombia.sharepoint.com/sites/co-fnx/SitePages/columna-rosillo-empatia.aspx>
- Hernandez , M., & Ruiz , T. (noviembre de 2020). *Desarrollo de un Plan Estratégico de logística para la empresa*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3658/1018424143-2012.pdf?sequence=1>
- Instituto Europeo para la Gestion de la Diversidad. (30 de 12 de 2011). *ciberoamericana.com*. Obtenido de http://www.ciberoamericana.com/pdf/GUIA_4_RSC_INTEGRACION.pdf
- isotools.org*. (06 de 01 de 2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/01/06/cuanto-cuesta-proyecto-de-implementacion-iso-9001/>
- Izquierdo, A. (septiembre de 2019). *Quienes son los más conscientes del consumo responsable en Colombia*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/consumidor/consumo-responsable-en-colombia>
- Kaplan , R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2016). *Marketing 4.0*. Wiley.
- Kumar, D. (2010). *Estrategia de crecimiento empresarial*. New York: Taylor & Francis Group.
- La Republica. (30 de 07 de 2019). *Cada año se venden cerca de 600.000 bicicletas en el mercado nacional*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/cada-ano-se-venden-cerca-de-600000-bicicletas-en-el-mercado-nacional-2890596>
- La República. (22 de noviembre de 2020). *Aplicaciones de domicilios más usadas en medio de la cuarentena*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/estas-son-las-aplicaciones-de-domicilios-mas-usadas-en-medio-de-las-cuarentenas-3035947>
- La República. (27 de marzo de 2020). *Durante la cuarentena se duplican en el país los domicilios* . Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/domicilios-se-cuadruplican-en-tiempos-de-cuarentena-por-el-covid-19-2983817>
- LatinPyme. (30 de 11 de 2018). *EL MERCADO DE LAS APLICACIONES EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://www.latinpymes.com/el-mercado-de-las-aplicaciones-en-colombia/>
- Martinez, M. y. (16 de 10 de 1996). *redaly.org*. Obtenido de https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058776009/html/index.html#redalyc_29058776009_ref18
- MÉNDEZ QUIÑONEZ, C. M. (2004). *CAMPAÑA PUBLICITARIA PARA PROMOVER LA LIBRERÍA DELGADO*. Obtenido de UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADM0000482.pdf>
- Min TIC . (julio de 2019). *Ministerio de Tecnologías de la Información* . Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-102017_archivo_pdf.pdf
- Min TIC. (agosto de 2020). *Ministerio de Tecnología de la información y las comunicaciones*. Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-149939_archivo_pdf.pdf
- MINTIC. (10 de Junio de 2018). *MINTIC.GOV.CO*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/3787:Resolucion-3271-de-2011>

- MinTic. (2019). *Contexto Macroeconómico de Colombia*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>
- MinTic. (diciembre de 2020). *Boletín trimestral del sector postal - 3r trimestre año 2020*. Obtenido de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-161344_archivo_pdf.pdf
- MinTic. (07 de enero de 2021). *Boletín trimestral del sector postal*. Obtenido de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-161344.html>
- mipymes.gov. (18 de 03 de 2021). Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/direccion-de-mipymes>
- Neira, L. (05 de 09 de 2019). “La inversión en publicidad en Colombia llega a \$3,5 billones”, McCann Worldgroup. *La Republica*, págs. <https://www.larepublica.co/empresas/la-inversion-en-publicidad-en-colombia-llega-a-35-billones-mccann-worldgroup-2904582>.
- occibox.com. (30 de 12 de 2009). Obtenido de <https://www.occibox.com.co/media/1898/ley-1369.pdf>
- Paginas Amarillas. (5 de Junio de 2018). *PaginasAmarillas.com*. Obtenido de <http://www.paginasamarillas.com.co/pasto/servicios/agencias-de-publicidad>
- Pita, C. (Abril de 2019). *STARTUPS: MODELOS DE NEGOCIOS ESCALABLES*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27816/TFG-%20Pita%20da%20Veiga%20Zaforteza,%20Clotilde.pdf?sequence=1>
- Portafolio. (04 de 10 de 2020). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/el-reajuste-logistico-que-sufrio-la-mensajeria-en-colombia-545307>
- Portafolio. (31 de 03 de 2020). *Domicilios en el país alcanzaron cifras históricas*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/domicilios-en-el-pais-alcanzaron-cifras-historicas-539576>
- Portafolio. (29 de noviembre de 2020). *Guía de Empresas Colombianas*. Obtenido de <https://empresas.portafolio.co/>
- Portafolio. (09 de 25 de 2020). Las tendencias en la industria de la publicidad en Colombia. *Portafolio*, págs. <https://www.portafolio.co/las-tendencias-en-la-industria-de-la-publicidad-en-colombia-545022>.
- Portafolio. (2021). *Guía de Empresas Colombianas*. Obtenido de <https://empresas.portafolio.co/buscar?q=criterium>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- PROCOLOMBIA. (2019). *Inversión en el sector Servicios en Colombia*. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>
- Pursell, S. (31 de diciembre de 2020). *Tipos estrategias de precio para tus productos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>
- questionpro. (05 de 18 de 2021). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/pasos-para-validar-un-instrumento-de-investigacion/>
- Rama Judicial. (17 de 03 de 2021). *ramajudicial.gov*. Obtenido de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>
- Rama Legislativa . (31 de 12 de 2020). *secretaria.senado.gov*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Ramirez, A. C. (2017). *Indicadores del desempeño estratégico*. IARA Consulting.

- Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). *El sistema Económico*. Obtenido de Banco de la República:
https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf
- Rojo Gallo, L. (2015). *PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICITARIOS*. Obtenido de UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/23190/TFG_Lucia_Rojo_Gallo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanchez, E. (2020). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE QUESO CAMPESINO NATURAL EN EL CORREGIMIENTO DE BARRAGÁN (VALLE DEL CAUCA)*. . Obtenido de file:///D:/OneDrive%20-%20Grupo%20Bancolombia/Documentos/TRABAJO%20DE%20GRADO/Tesis%20-%20MBA/SanchezEdwind2020.pdf
- Santander, U. F. (2016). *Proyecto de RSE*. Obtenido de http://administracion.ufps.edu.co/public/files/pdfs/proyecto_enbici_ufps.pdf
- Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Santos, A. C. (2018). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Secretaria Senado. (31 de 12 de 2020). *Secretariassenado.gov*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Semana. (29 de septiembre de 2018). *La generación que no quiere salir de casa*. Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/plataformas-de-domicilios-facilitan-la-vida-pero-los-usuarios-son-cada-vez-mas-perezosos/585071/>
- Semana. (21 de 11 de 2020). *La receta de los restaurantes colombianos para sobrevivir a la pandemia*. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/centros-comerciales-oportunidades-y-desafios-de-la-temporada-navidena/articulo/la-receta-de-los-restaurantes-colombianos-para-sobrevivir-a-la-pandemia/202048/>
- TBO Consulting. (2018). *TBO Consulting*. Obtenido de <https://www.tboconsultoria.com/publicidad-movil-la-efectividad-de-las-bicicletas-con-publicidad/>
- Valenzuela, S. (09 de 01 de 2018). *Que hay de Nuevo en Marketing*. Obtenido de <https://quehaydenuevoenmarketing.com/2018/01/09/publicidad-en-bicicleta-por-que-apostar-por-ella/>
- Zoltners, A., & Sinha, P. (2012). *Como crear una fuerza de ventas ganadora*. AMACOM.