

Plan de negocios para la creación de una agencia prestadora de servicios de rutas cicloturísticas por las zonas rurales del departamento de Santander

Lina Margarita Álvarez Illera

Trabajo de grado para optar por el Título de Ingeniero Industrial

Director

José Alonso Caballero Márquez

Mg. Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

Introducción	21
1. Generalidades del proyecto	23
1.1. Objetivo general	23
1.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	24
2. Marco de referencia	32
2.1 Marco de antecedentes	32
2.2 Marco teórico	34
2.2.1 ¿Qué es el bici-turismo?	34
2.2.2 Plan de negocios.	36
2.2.2.1 Análisis del macroentorno.	37
2.2.2.1.1 Análisis PESTEL.	38
2.2.2.2 Análisis del microentorno.	39
2.2.2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter.	40
2.2.2.3 Estudio de mercado.	42
2.2.2.5 Estudio técnico.	43
2.2.2.6 Estudio legal.	44
2.2.2.7 Estudio organizacional.	44

2.2.2.8 Direccionamiento estratégico.	44
2.2.2.9 Estudio financiero	44
2.2.3 Aplicativos móviles en el mercado	45
3. Análisis del entorno	46
3.1 Macroentorno	48
3.1.1 Factores políticos.	48
3.1.2 Factores económicos.	51
3.1.3 Factores sociales culturales.	54
3.1.4 Factores tecnológicos.	56
3.2 Microentorno	58
3.2.1 Poder de negociación del cliente	58
3.2.2 Poder de negociación del proveedor.	59
3.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	60
3.2.4 La amenaza de productos sustitutos.	61
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.	61
4. Perfil turístico de Santander	62
4.1 Corredor turístico nororiental	63
4.1.1 Santander Turístico.	65
4.1.1.1 Bucaramanga la capital.	66
4.1.1.2 Municipios y atractivos de Santander	66

4.1.1.2.1 Girón.	66
4.1.1.2.2 Lebrija	68
4.1.1.2.3 Barrancabermeja.	68
4.1.1.2.4 Vetas.	70
4.1.1.2.5 Los Santos	71
4.1.1.2.6 Aratoca.	74
4.1.1.2.7 Curití.	75
4.1.1.2.8 San Gil	76
4.1.1.2.9 Páramo	79
4.1.1.2.10 Charalá.	80
4.1.1.2.11 Barichara.	81
4.1.1.2.12 Socorro	83
4.1.1.2.13 Zapatoca.	85
4.2 Circuitos a ofrecer	86
4.2.1 Circuito Central	87
4.2.2 Circuito Sur	88
4.2.3 Circuito Norte	89
5. Estudio de mercados	89
5.1 Descripción general del servicio	89
5.1.2 Características del servicio a ofrecer	90

5.1.2.1 Plataforma web	90
5.1.2.2 Experiencia para los usuarios.	91
5.2 Segmentación del mercado	92
5.3 Perfil de los clientes	92
5.4 Mercado potencial	93
5.5 Mercado objetivo	93
5.6 Investigación de mercados exploratoria	93
5.6.1 Conclusiones de la investigación exploratoria.	94
5.7 Investigación de mercados concluyente	95
5.7.1 Identificación del problema.	95
5.7.2 Definición del problema.	95
5.7.3 Objetivo general de la investigación.	96
5.7.4 Hipótesis de la investigación	96
5.7.5 Objetivos específicos	97
5.7.6 Diseño de la investigación.	97
5.7.7 Diseño del cuestionario.	97
5.7.8 Determinación del tamaño de la muestra.	98
5.7.9 Trabajo de campo.	98
5.6.10 Ficha técnica	99
5.6.11 Análisis y conclusiones de la investigación concluyente.	99

5.6.11.1 Caracterización.	99
5.6.11.2 Hábitos	101
5.6.11.3 Servicio	102
5.6.11.4 Oferta.	104
6. Plan de mercadeo	105
6.1 El servicio básico	105
6.1.1 Servicios complementarios.	106
6.1.2 Presentación.	106
6.2 Estrategia de distribución	107
6.2.1 Canales de distribución.	107
6.2.2 Penetración en el mercado.	108
6.2.3 Comercialización.	108
6.3 Estrategia de precio	109
6.3.1 Precio de penetración en el mercado.	109
6.3.2 Estrategia de precio segmentada.	109
6.3.3 Estrategia de valor para el cliente.	109
6.4 Estrategia de promoción	110
6.4.1 Participación de los clientes en el servicio.	111
6.4.2 Estímulo de la demanda.	111
6.4.3 Problemas de intangibilidad.	112

7. Estudio técnico	112
7.1 Descripción técnica del servicio	112
7.2 Descripción del proceso de venta	114
7.2.1 Proceso de venta online.	114
7.2.2 Proceso de venta presencial.	115
7.2.3 Descripción del proceso de prestación del servicio	116
7.3 Proveedores	116
7.4 Tamaño del proyecto	119
7.4.1 Tamaño del mercado.	120
7.4.2 Suministros e insumos.	120
7.4.3 Recursos humanos.	120
7.4.4 Recursos tecnológicos y equipos.	120
7.5 Capacidad del proyecto	121
7.5.1 Estimación de la demanda.	121
7.5.2 Proyección de la demanda.	122
7.6 Localización	122
7.6.1 Macrolocalización.	122
7.6.2 Microlocalización.	123
8. Estudio organizacional	124
8.1 Personal requerido	124

8.2 Organigrama	125
8.3 Manual de funciones	126
8.4 Estudio salarial	126
9. Análisis legal	127
9.1 Constitución de la empresa	127
9.1.2 Requisitos de constitución.	127
9.1.2 Registro Nacional de Turismo.	129
10. Impacto socioambiental	130
11. Direccionamiento estratégico	131
11.1 Misión	131
11.2 Visión	132
11.3 Análisis DOFA	132
12. Análisis financiero	133
12.1 Inversiones	133
12.1.1 Inversiones fijas.	133
12.1.2 Inversiones diferidas.	134
12.1.3 Capital de trabajo.	134
12.2 Inversión total.	135
12.3 Egresos	135
12.3.1 Costos de servicio.	135

12.3.1.1 Insumos.	135
12.3.1.2 Mano de obra directa.	136
12.3.1.3 Costos indirectos de prestación del servicio.	136
12.3.2 Costos totales de servicio.	136
12.3.3 Gastos de administración.	137
12.3.4 Resumen gastos de administración y ventas.	137
12.4 Financiación	137
12.4.1 Ingresos.	138
12.5 Estados financieros	138
12.6 Evaluación financiera	138
12.7 Punto de equilibrio	139
12.8 Análisis de escenarios	140
13. Aplicativo móvil	140
14. Conclusiones	141
15. Recomendaciones	144
Referencias bibliográficas	145

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	19
Tabla 2. Variación anual del IPC por grupo de gasto.	53
Tabla 3. Principales variables de segmentación en mercados de usuarios de bicicleta	92
Tabla 4. Ficha Técnica encuesta concluyente	99
Tabla 5. Ficha técnica del servicio	113
Tabla 6. Demanda mensual tours	121
Tabla 7. Proyección de la demanda 2019-2023	122
Tabla 8. Estudio Salarial por cargos	127
Tabla 9. Inversión fija.	133
Tabla 10. Inversión diferida	134
Tabla 11. Capital de trabajo	134
Tabla 12. Inversión total	135
Tabla 13. Insumos	135
Tabla 14. Mano de obra directa. MOD	136
Tabla 15. Costos indirectos de prestación del servicio	136
Tabla 16. Costos totales de servicio	136
Tabla 17. Gastos de administración	137
Tabla 18. Resumen gastos de administración y ventas	137
Tabla 19. Tasa interna de retorno TIR	139
Tabla 20. Valor presente neto VPN	139
Tabla 21. Resultados de escenarios	141

Lista de Figuras

Figura 1. Uso de la bicicleta por edad	25
Figura 2. Uso de la bicicleta por género	26
Figura 3. Uso de la bicicleta por nivel socioeconómico	26
Figura 4. Factores de uso de la bicicleta	27
Figura 5. Clasificación la investigación de mercados	42
Figura 6. Proporción de las personas según uso de Internet	57
Figura 7. Mapa Corredor Nororiente. Santander y Norte de Santander	64
Figura 8: Información corredor turístico nororiental	65
Figura 10. Laguna en el Páramo de Santurbán. Vetas, Santander	71
Figura 11. Santo del Duende. Los Santos, Santander	73
Figura 12. Parque el Gallineral. San Gil, Santander	77
Figura 13. Balneario Pozo Azul. San Gil, Santander	78
Figura 14. Canotaje Rio Fonce. San Gil, Santander	79
Figura 15. Cascada Juan Curí. Charalá, Santander	81
Figura 16. Caminos de Lengerke. Barichara, Santander	83
Figura 17: Parque de la Independencia y Capitolio. Socorro, Santander	84
Figura 18. Circuito Central	87
Figura 19. Circuito Sur	88
Figura 20. Circuito Norte	89
Figura 21. Resultados encuesta: Servicios que prefiere en un ciclopaseo	103
Figura 22. Logo y nombre	107

PLAN DE NEGOCIOS CICLOTURISMO	14
Figura 23. Portabicicletas ajustable	118
Figura 24. Organigrama	126

Lista de Apéndices

Ver apéndices en el CD y pueden ser consultados en la base de datos de biblioteca UIS

Apéndice A. Encuesta cicloturismo Santander

Apéndice B. Portafolio de servicios.

Apéndice C. Proceso de venta online

Apéndice D. Proceso de venta presencial

Apéndice E. Restaurantes Santander

Apéndice F. Alimentación Balanceada y plan nutricional ciclistas

Apéndice G. Hospedaje Santander

Apéndice H. Bicicletas

Apéndice I. Herramientas y repuestos

Apéndice J. Localización

Apéndice K. Distribución de planta

Apéndice L. Manual de funciones y competencias laborales

Apéndice M. Matriz aspectos de impactos ambientales

Apéndice N. Análisis DOFA

Apéndice O. Análisis financiero

Apéndice P. Prototipo de aplicación

Apéndice Q. Guía Turística Santander

Apéndice R. Encuesta uso de la bicicleta Bucaramanga y AMB

Apéndice S. Requisitos RNT

RESUMEN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA PRESTADORA DE SERVICIOS DE RUTAS CICLO-TURÍSTICAS POR LAS ZONAS RURALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER (*)

AUTOR: LINA MARGARITA ÁLVAREZ ILLERA (**)

PALABRAS CLAVE: TURISMO, ECOTURISMO, CICLOTURISMO

DESCRIPCIÓN: La idea de negocio es una idea diferenciada del turismo tradicional, una agencia dedicada al turismo en bicicleta por Santander, disponible para cualquier tipo de ciclista, con la oportunidad de pedalear en grupo abierto o conocido, apartar un tour privado o diseñar un tour personalizado. La agencia hará fácil recorrer Santander en bicicleta, viviendo experiencias inolvidables en los tours de bicicleta guiados por ciclistas experimentados con disponibilidad de accesorios y equipos de calidad para un tour completo, descansando a preferencia, probando la gastronomía de la región, conociendo la cultura y disfrutando de las maravillas turísticas que Santander tiene para ofrecer.

Para el desarrollo del plan de negocios se llevó a cabo un análisis del sector con el fin de conocer el comportamiento de los turistas que frecuentan Santander y el estado actual del sector de las bicicletas en general; posterior se procedió a realizar un estudio de mercados con el fin de obtener el grado de aceptación de una agencia para biciturismo; a partir del desarrollo des estudio de mercados se elaboró un estudio de mercados para el diseño de estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado.

Con la obtención de una demanda en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana se realizó un estudio técnico para conocer requerimientos en cada uno de los procesos a utilizar, además de personal necesario y una estructura organizacional que permita el direccionamiento de la empresa; por otro lado, el análisis legal evidencia las normas que rigen la agencia en cuanto al funcionamiento empresarial. Con los estudios anteriormente expuestos se procedió a realizar el estudio financiero, el cual demostró la viabilidad del negocio. Por último, se diseñó el prototipo de aplicativo que se usará con la intención de organizar la logística de identificación y convocatoria de clientes para las diferentes actividades a ofrecer

(*) Proyecto de grado

(**) Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN AGENCY PROVIDER OF BICYCLE TOUR SERVICES THROUGH THE RURAL ZONES OF THE SANTANDER DEPARTMENT

AUTHOR: LINA MARGARITA ÁLVAREZ ILLERA (**)

KEYWORDS: TOURISM, ECOTOURISM, BIKE TOURISM

DESCRIPTION: The idea of business is differentiated from traditional tourism, an agency dedicated to bicycle tourism by Santander, available for any type of cyclist, with the opportunity to pedal in an open or known group, set aside a private tour or design a personalized tour. The agency will make it easy to travel Santander by bicycle, living unforgettable experiences on bicycle tours guided by experienced cyclists with availability of quality accessories and equipment for a complete tour, resting preference, tasting the region's gastronomy, getting to know the culture and enjoying of the tourist wonders that Santander has to offer.

For the development of the business plan an analysis of the sector was carried out in order to know the behavior of the tourists that frequent Santander and the current state of the bicycle sector in general; Subsequently, a market study was carried out in order to obtain the degree of acceptance of an agency for biking; Based on the development of market research, a market study was developed to design positioning and penetration strategies in the market.

With the obtaining of a demand in the city of Bucaramanga and its Metropolitan Area a technical study was carried out to know requirements in each of the processes to be used, in addition to necessary personnel and an organizational structure that allows the direction of the company; On the other hand, legal analysis shows the rules that govern the agency in terms of business operation. With the previously exposed studies, the financial study was carried out, which demonstrated the viability of the business. Finally, the prototype of the application was designed to be used with the intention of organizing the identification logistics and call for clients for the different activities to be offered.

(*) Graduation project

(**) Faculty of Mechanical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies.

Director: José Alonso Caballero Márquez

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del sector de comercialización y uso de bicicletas junto con el sector turismo en Colombia y Santander con el fin de identificar oportunidades y amenazas de la puesta en marcha del plan de negocios y establecer el potencial existente en los dos sectores.	Capítulo 3. Análisis del entorno
Definir el perfil turístico del departamento de Santander con el fin de determinar la caracterización de lugares, actividades y rutas turísticas a ofrecer.	Capítulo 4. Perfil turístico de Santander
Realizar un estudio de mercado para identificar la oferta y demanda de servicios similares, establecer el segmento objetivo y recolectar información sobre necesidades y preferencias	Capítulo 5. Estudio de mercados
Estructurar un plan de mercadeo que determine las estrategias comerciales y de penetración, con el fin de diseñar el portafolio de servicios.	Capítulo 6. Plan de mercadeo
Realizar un análisis técnico de la empresa que permita determinar insumos, tecnología, procesos y procedimientos necesarios para el funcionamiento de la agencia.	Capítulo 7. Análisis técnico
Definir una estructura organizacional correspondiente a los requerimientos del negocio.	Capítulo 8. Estructura Organizacional
Elaborar un análisis legal que permita identificar y evaluar los requisitos legales y técnicos inherentes al servicio a ofrecer, así como la determinación de la figura jurídica a constituir.	Capítulo 9. Análisis legal
Identificar el potencial impacto socioambiental que generaría la puesta en marcha del plan.	Capítulo 10. Impacto socioambiental

Tabla 1. (Continuación).

Formular el direccionamiento estratégico determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, que determinen en rumbo de la organización a constituir.	Capítulo 11. Direccionamiento estratégico
Realizar un análisis financiero que permita sustentar la viabilidad de la idea de negocio a partir del análisis de punto de equilibrio con base en estados financieros proyectados.	Capítulo 12. Análisis financiero
Diseñar un prototipo de la aplicación móvil con el fin de organizar la logística de identificación y convocatoria de clientes para las diferentes actividades a ofrecer.	Capítulo 13. Prototipo

Introducción

Es difícil dar una definición exacta del cicloturismo. Es un deporte plural, complejo, personal, original, que no es posible etiquetar. Se vive o no se vive, se tiene la sensación o no se tiene.

El termino cicloturismo engloba todas las formas de ciclismo recreacional, no competitivo, todos los ámbitos de utilización de la bicicleta en constante búsqueda. Se hace sin prisas y la satisfacción se encuentra en cada pedaleada, buscando muchas veces, la autosuficiencia. Es uno de los mayores placeres que proporciona la bicicleta. No es importante cuantos kilómetros se hacen, ni con qué tiempo, sino cómo y por dónde se va. El auténtico cicloturismo comienza bastante antes de la primera pedalada: preparando los itinerarios, estudiando los mapas, hablando, acumulando información, estudiando lugares, las formas de comer y dormir, preparando el material y la bicicleta.

El cicloturismo más que un deporte, es un estilo, una cierta concepción y una cierta filosofía de vida. Es una combinación invisible entre hombre y máquina. Es sinónimo de libertad y de independencia. Ayuda a redescubrir sensaciones perdidas del mundo interior, a reencontrar los placeres más intensos, y a conectar y a interpretar el entorno y la realidad de la vida. Es una fuente inagotable de sensaciones variadas para todas las edades.

Se puede estar al aire libre y disfrutar de la naturaleza acompañado o solo. Para una persona que considera muy emocionante estar en la cima de una montaña, disfrutando de vistas fantásticas, y posiblemente cumpliendo el sueño de estar ahí, cuando lo consigue, se convierte en una experiencia única. La sensación de libertad y de hacer lo que uno quiere son características típicas del cicloturismo.

Sumado a lo anterior, otro de los motivos por los cuales se eligió desarrollar este proyecto es aprovechar la inminente oportunidad encontrada en el sector. Colombia y particularmente Santander cuentan con condiciones óptimas para la práctica del cicloturismo. De un tiempo para acá, se observa un aumento en la utilización de la bicicleta como forma de ocio y turismo. Cada vez más la práctica del cicloturismo se convierte en elemento principal a la hora de la elección de un destino para conocer.

El cicloturismo representa un enfoque alternativo de un tipo de turismo marcadamente tradicional, basado en visitas guiadas y lugares de interés histórico y artístico. Esta actividad es un modo ecológico de viajar y conocer el territorio. Exige preparación física y conocimiento de los recorridos y ofrece a cambio emociones que difícilmente pueden experimentarse con otros medios. La transportabilidad de la bicicleta, su bajo impacto ambiental, la libertad y la autonomía que permite, hacen de las dos ruedas el medio más adecuado para conocer lugares inaccesibles de otra manera en los numerosos parques y reservas naturales de Santander.

Por ende, el objetivo de este trabajo es desarrollar un plan de negocios donde se estudie la viabilidad técnica y financiera para la creación de una agencia dedicada al biciturismo en Santander, así como los pasos para su implementación y la creación de un prototipo de aplicativo web con las funcionalidades principales.

1. Generalidades del proyecto

1.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia de rutas turísticas en bicicleta por las zonas rurales del departamento de Santander.

1.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis del sector de comercialización y uso de bicicletas junto con el sector turismo en Colombia y Santander con el fin de identificar oportunidades y amenazas de la puesta en marcha del plan de negocios y establecer el potencial existente en los dos sectores.

Definir el perfil turístico del departamento de Santander con el fin de determinar la caracterización de lugares, actividades y rutas turísticas a ofrecer.

Realizar un estudio de mercado para identificar la oferta y demanda de servicios similares, establecer el segmento objetivo y recolectar información sobre necesidades y preferencias.

Estructurar un plan de mercadeo que determine las estrategias comerciales y de penetración, con el fin de diseñar el portafolio de servicios.

Realizar un análisis técnico de la empresa que permita determinar insumos, tecnología, procesos y procedimientos necesarios para el funcionamiento de la agencia.

Definir una estructura organizacional correspondiente a los requerimientos del negocio.

Elaborar un análisis legal que permita identificar y evaluar los requisitos legales y técnicos inherentes al servicio a ofrecer, así como la determinación de la figura jurídica a constituir.

Identificar el potencial impacto socioambiental que generaría la puesta en marcha del plan.

Formular el direccionamiento estratégico determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, que determinen en rumbo de la organización a constituir.

Realizar un análisis financiero que permita sustentar la viabilidad de la idea de negocio a partir del análisis de punto de equilibrio con base en estados financieros proyectados.

Diseñar un prototipo de la aplicación móvil con el fin de organizar la logística de identificación y convocatoria de clientes para las diferentes actividades a ofrecer.

1.3 Justificación

Colombia está viviendo un auge importante en el sector turismo, en 2017, las divisas generadas por este sector fueron de US\$4.698 millones, un incremento de 7,4% respecto al 2016, Paula Cortés, presidente de la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (Anato), destaca que el Gobierno ha venido brindándole mayor importancia al turismo a través de campañas de promoción y de apoyo a los empresarios. A esto, se suma que en el mundo ven al país con otros ojos y Colombia es catalogado como referente en turismo de eventos y de naturaleza, gracias a su biodiversidad, lo que seguirá dinamizando el sector (Dinero, 2018). En 2017 se recibieron 3,2 millones de viajeros extranjeros no residentes, 24,7 % más que en 2016, y no sólo de mercados tradicionales como Estados Unidos, sino de otros que vienen presentando crecimientos importantes, como el europeo y el asiático (Espectador, 2018). Adicionalmente, en Colombia las

prácticas recreativas y turísticas ligadas a los recursos naturales se han venido desarrollando tanto en áreas protegidas como en otras administradas por la sociedad civil.

Por otro lado, Bucaramanga y su área metropolitana han venido creciendo en el uso de la bicicleta, por lo que es común encontrar, a cualquier hora del día, individuos o grupos de ciclistas practicando este deporte sea por placer, disciplina o medio de transporte.

A continuación, se mostrarán los resultados de la “Primera gran encuesta sobre el uso de la bicicleta en Bucaramanga y su área metropolitana” solicitada y realizada por la corporación para el fomento y desarrollo de la cultura de la bicicleta y otras alternativas de movilidad sostenible – Ciclaramanga. La encuesta (on-line y entrevista personal) se aplicó a 1.054 personas que usan la bicicleta en Bucaramanga y su área metropolitana (Ciclaramanga, 2018):

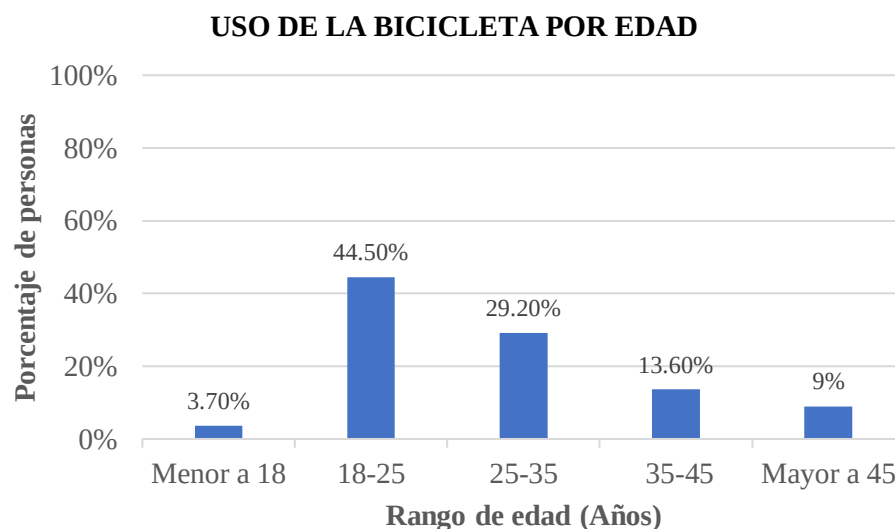


Figura 1. Uso de la bicicleta por edad. Adaptado de Ciclaramanga (2018)

La gráfica 1 muestra que la mayoría de la población que usa la bicicleta en Bucaramanga y su

Área Metropolitana se concentra en las edades comprendidas entre 18 y 35 años, con un 73,7% del total de los encuestados.

USO DE LA BICICLETA POR GÉNERO

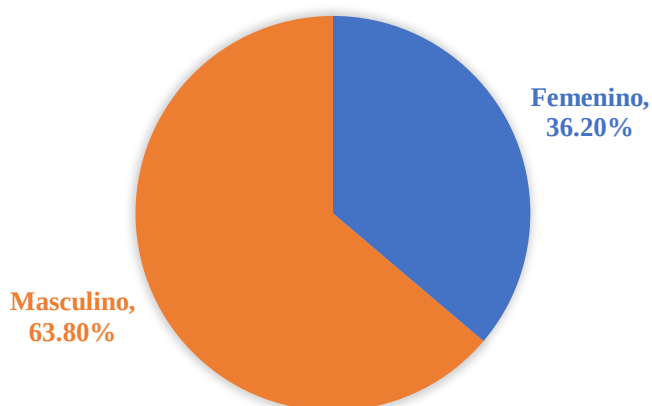


Figura 2. Uso de la bicicleta por género. Adaptado de Ciclaramanga (2018)

Los hombres son los que presentan mayor uso de la bicicleta con un 63,8% frente a un 36,2% de las mujeres

USO DE LA BICICLETA POR ESTRATO

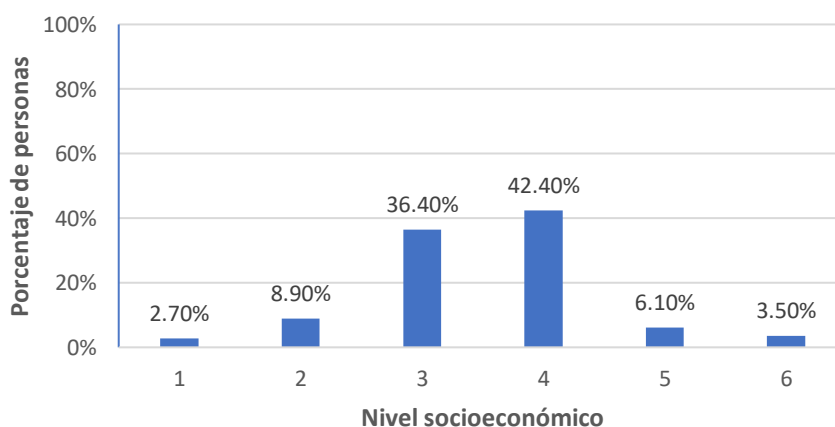


Figura 3. Uso de la bicicleta por nivel socioeconómico. Adaptado de Ciclaramanga (2018)

Los estratos que más usan la bicicleta en el AMB son el 3 y el 4 con un 78,8% en conjunto.

FACTORES DE USO DE LA BICICLETA

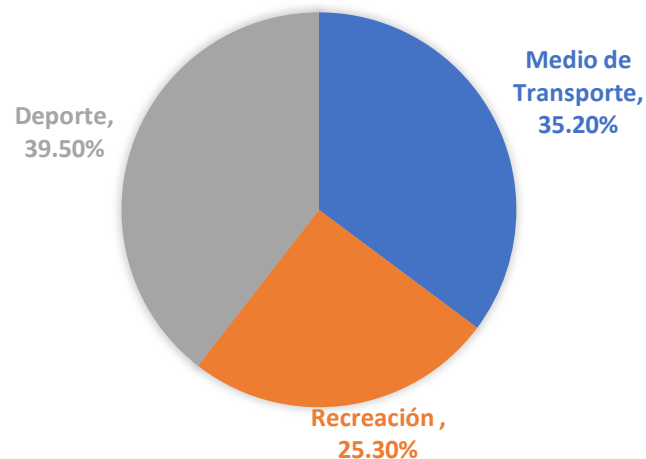


Figura 4. Factores de uso de la bicicleta. Adaptado de Ciclaramanga (2018)

Solo el 35,2% de los encuestados usan la bicicleta como medio de transporte; como deporte y recreación la utiliza el 64,8% en conjunto.

Por lo anterior, se considera que en Bucaramanga y su Área Metropolitana existe una demanda potencial de personas entre los 18 y los 35 años, entre los estratos 2 y 4, para el uso de la bicicleta como recreación y deporte principalmente.

Pero el uso de la bicicleta ya trasciende la zona urbana y se adentra en bosques y rutas ecológicas en Santander. Distintos grupos de ciclistas se reúnen para practicar ciclomontañismo en zonas verdes, agregando aventura y gran esfuerzo al uso de la bicicleta (Calderón, 2015). Una de las razones que incentiva la práctica de este deporte se debe a la variedad en paisajes, climas y ecosistemas que se combinan en esta zona septentrional de la cordillera oriental con terrenos montañosos, llanuras en el valle del Magdalena medio y recursos hídricos, lo que se convierte en una oferta turística idónea para la práctica de este deporte y la atracción de viajeros y locales que

buscan escenarios naturales y ecológicos. Santander ofrece pisos térmicos cálidos, templados y de páramo; el volcán de la Teta, el páramo de Guaca y las formaciones del cañón del Chicamocha con más de 108.000 hectáreas y 2.000 metros de altura. Además, cumbres montañosas, como el alto de La Colorada a 4.400 m.s.n.m y terrazas naturales, entre ellas la mesa de los Santos o la de Juan Rodríguez. También ofrece parques naturales como el Parque Nacional de Santurbán, el Santuario Silvestre de Paturia en Puerto Wilches, el Parque Nacional Natural Serranía de los Yariguíes en jurisdicciones de San Vicente de Chucurí, Zapatoca, Galán, Hato y Simacota. La diversión también hace parte de la escena, San Gil es la capital turística y cuna de los deportes extremos del departamento. Sin olvidar, los rasgos arquitectónicos de Santander que son testimonio de la historia nacional, seis provincias regionales agrupan los 87 municipios, cada uno de ellos con cultura y tradiciones particulares (Mincomercio, 2012). Todo esto muestra que Santander es atrayente para los amantes del eco-ciclismo y la aventura.

Como muestra importante de la gran acogida del ecoturismo, específicamente a partir de la práctica del ciclomontañismo, el Gobierno puso a disposición de los viajeros nacionales y extranjeros un total de 38 rutas para recorrer Colombia en bicicleta, con el propósito de impulsar el biciturismo en el país, los viajeros podrán recorrer Parques Nacionales Naturales y Pueblos Patrimonio, así como disfrutar de la autenticidad y el encanto de cada lugar de los 18 departamentos que atraviesan estas bici-rutas (Mincomercio, 2018). A su vez, en Bucaramanga y su área metropolitana aproximadamente, 7600 personas mayores de 18 años están usando la bicicleta como medio de transporte según el programa *Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos*, impulsado por la ciudadanía y el sector privado (Serrano, 2017). Adicional a esto, Santiago Botero, gerente de Specialized (una de las marcas más importantes del mundo del mountain bike) en Colombia, calcula, en una de las entrevistas para la revista La República, que en el mercado local

se venden 300.000 bicicletas importadas al año lo que equivale a un mercado de 600.000 millones de pesos aproximadamente (Vega,2017). La popularización de esta actividad tiene como factor significativo la reciente tendencia de la sociedad a adoptar hábitos de vida más saludables; el uso de la bicicleta es un excelente ejercicio cardiovascular, articular, de mejora respiratoria y control de peso, entre otros.

Tales circunstancias generan todo un mercado el rededor de dos sectores, uno atiende necesidades específicas de vestimenta de ciclistas, talleres y tiendas que proporcionan servicios de reparación y mantenimiento, venta de accesorios y repuestos para bicicletas o alquiler de las mismas. Y el otro, concentrado en el turismo tradicional, ofreciendo paquetes de tour convencionales con transporte, hospedaje, alimentación a extranjeros o locales que quieren conocer Santander. Asimismo, recientemente existen grupos informales dedicados al biciturismo con énfasis en rutas ecológicas y paseos definidos con anticipación. Esto permite ver que, integrando estas dos actividades se puede generar un mercado más grande e interesante que aún no existe en Bucaramanga y su área metropolitana, donde bicituristas, locales o extranjeros, tengan la oportunidad de conocer nuevas rutas, apreciar diversos paisajes, realizar recorridos hacia pueblos cercanos y realizar actividades turísticas en bicicleta. Por ello, se considera la necesidad de crear una agencia para cicloturistas que brinde diferentes alternativas con facilidades de horario, diversidad en destinos y que se adapte a las necesidades de estos gremios.

La bicicleta vuelve a aparecer con un impacto altamente positivo dado el alto costo de los combustibles y la conservación del medio ambiente como pionero de los proyectos, por esto, la bicicleta ya hace parte importante de los planes de transporte urbano a nivel mundial, además de ser una forma de transporte accesible para más del 90% de la población, con impacto positivo en la descontaminación ambiental y en la salud de las personas, representando además un elemento

de esparcimiento. El mantenimiento de una bicicleta es sencillo y económico, la bicicleta promueve el civismo y permite a su vez el ejercicio físico y por tanto la reducción de las enfermedades cardio vasculares y de la contaminación medio ambiental que produce la mayoría de las enfermedades respiratorias. (Ciclaramanga, 2013).

Lo anterior, son algunas de las razones por las que actualmente se está viviendo un auge tan importante en el sector de las bicicletas a nivel mundial.

Como se ha venido mencionando, Bucaramanga y su área metropolitana no se queda atrás en el tema, el impacto ha sido tal que, según publicación en la página de Vanguardia, está entre las ocho ciudades emergentes de América Latina con mayor uso de la bicicleta como principal medio de transporte, de acuerdo con el estudio Biciciudades 2013. El estudio fue realizado por estudiantes de American University en Washington, D.C. en convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, donde se seleccionaron 18 de las 21 ciudades emergentes designadas por la Iniciativa de Ciudades Emergentes, Ices, proyecto del BID (Vanguardia, 2013).

Entonces, sea por necesidad, por convicción, por gusto, o simplemente por moda, este medio de transporte va ganando más adeptos. El auge ha sido tal que se creó una corporación llamada Ciclaramanga, organización no gubernamental, que propone la bicicleta en un papel práctico y de uso cotidiano, para que sea respetada y reconocida en las calles como medio de transporte alternativo y solución a problemas crónicos de movilidad, salud y contaminación ambiental en Bucaramanga, como se había mencionado anteriormente. Además de Ciclaramanga, la Dirección de Transito de Bucaramanga adopta el programa de la Oficina de la Bicicleta en la resolución 389 de 2016. La oficina de la bicicleta es una respuesta institucional a una necesidad ciudadana por reorganizar y potencializar la movilidad de los modos de transporte no motorizados, exigencia que logra focalizar en un solo espacio una actuación estratégica que permita coordinar los diferentes

actores y responsables en el proceso de transformar a Bucaramanga como una ciudad ejemplo de Cicloinclusión.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, con respecto a Ciclaramanga y a la oficina de la Bicicleta en Bucaramanga, se puede decir que estas dos entidades son competencia indirecta de la agencia para biciturismo en Santander, ya que Ciclaramanga en apoyo con la Oficina de la Bicicleta de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga, organizan constantemente eventos gratuitos como ciclopaseos masivos, en donde para el año 2013 ya se habían transportado a más de 7.500 bumanguenses en ciclopaseos oficiales en la ciudad, registrando entre 500 y 1.200 participantes en cada uno de ellos (Vanguardia, 2013).

Adicional a esto, en el área metropolitana existen aproximadamente 50 colectivos entre informales y formales sin ánimo de lucro que promueven el uso de cualquier tipo de bicicleta, urbana, de ruta, de montaña, híbridas y demás; entre conocidos, amigos y familiares. Son grupos incluyentes, con personas de todas las edades, cuyo interés es el común gusto y deseo por pedalear y su forma de publicidad y comunicación se limita a redes sociales como Facebook e Instagram.

Otra forma de promover el uso de la bicicleta son las competencias o paseos que organizan de manera informal y espontanea algunas tiendas de bicicleta, personas naturales y/o aficionados al ciclismo, los cuales buscan lucrarse de alguna manera cobrando un valor de inscripción que puede tener algunos beneficios incluidos como hidratación, comida, recompensas, accesorios de recuerdo y demás. Los inscritos deben ajustarse a la ruta seleccionada, al ritmo y al tiempo que el vendedor propuso, hay poca flexibilidad y facilidades para el usuario. Caso contrario es la propuesta de RUEDABIKEs, que como se explicó anteriormente, el usuario es quien selecciona según sus preferencias.

Lo anterior muestra inicialmente que existe una demanda significativa de ciclistas, pero a su vez también deja ver que las personas tienden a participar de este tipo de eventos públicos en los que no deben gastar dinero.

Actualmente, en Bucaramanga y su área metropolitana, no existen empresas que se dediquen a la misma actividad que se plantea para RUEDABIQUES, pero Pedaleando Alma, un sitio web dedicado al cicloturismo en Colombia, es un espacio que brinda inspiración, acompañamiento y asesoría en la planeación de viajes en bicicleta, además de tours guiados y accesorios especializados para viajar en bicicleta. Pedaleando Alma ofrece rutas por toda Colombia, incluyendo Santander, con un portafolio interesante de destinos y actividades para realizar. Por lo anterior, Pedaleando Alma se convierte en un competidor nacional directo para RUEDABIQUES.

2. Marco de referencia

2.1 Marco de antecedentes

A pesar de existir una demanda creciente de productos cicloturísticos, las investigaciones que tratan las interacciones entre el fenómeno turístico y la bicicleta continúan siendo escasas. Sin embargo, se encuentran aportes importantes para la idea de negocio:

En el trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de la universidad EAFIT “Modelo de negocio para brindar servicios turísticos especializados a ciclistas, en la región

de Antioquia”, elaborado por Antonio Donado Calle en 2016, se pretende estructurar una idea de negocio orientada a brindar servicios turísticos especializados a ciclistas en la región de Antioquia. En dicho trabajo se concluye sobre las grandes oportunidades que existen en Colombia para implementar este tipo de servicios dados los factores propios del país que le dan una ventaja comparativa. Factores como el clima, la altura sobre el nivel del mar, la topografía, la mejora en su seguridad, su cultura ciclística y el hecho de que en la actualidad no existen muchas ofertas para este tipo particular de turistas. Ahora bien, este trabajo es un aporte importante ya que brinda metodologías, herramientas y, sobre todo, fuentes bibliográficas necesarias para la elaboración de un plan de negocios asociado al biciturismo.

Además, el trabajo de fin de grado de Gloria Schulz en 2015, titulado “Concepto del cicloturismo en Friedrichshafen, Alemania y Segovia, España”, contiene información importante sobre el cicloturismo en las ciudades que son potencia en esta práctica. Se habla de la panorámica del cicloturismo, las ventajas y desventajas, se hace un estudio comparativo entre las ciudades mencionadas y se destaca la sostenibilidad y la visión del cicloturismo en estos países, lo que se convierte en un referente para la idea de negocios sobre la creación de la agencia de biciturismo en Santander.

En el libro titulado “Innovación y marketing de servicios en la era digital” se presentan diversas herramientas y técnicas detalladas, que pueden aplicarse en la práctica tanto de nuevas startup como de empresas ya consolidadas que busquen crecer. Lo anterior es de suma importancia para el presente proyecto, ya que en el proyecto de grado “Análisis del componente marketing de emprendimiento en los planes de negocio conducentes a la creación de empresas” de Karle Alejandra Martínez y Mauricio José Martínez, se concluye que los planes de negocio elaborados como proyecto de grado en la Universidad Industrial de Santander fallan en el porcentaje del

componente marketing. Con fallas en la falta de claridad en las estrategias de la mezcla de mercado, la ausencia de distinción entre una investigación de mercados y un plan de mercadeo y la poca profundidad que se le da al estudio de la competencia y los proveedores. En dicho proyecto también se hace referencia a la calidad de los negocios emprendidos, en donde deben hacerse importantes esfuerzos de afinación en la etapa de diseño con aras de disminuir la probabilidad de fracaso en su fase de ejecución. Es allí donde el marketing de emprendimiento cobra real importancia ya que garantiza supervivencia y competitividad en los nuevos negocios.

2.2 Marco teórico

2.2.1 ¿Qué es el bici-turismo? Según la revista TuryDes: Turismo y Desarrollo, en el artículo escrito por María Moral, en la Universidad de Cádiz, España: La combinación de la práctica ciclística y del turismo ha dado lugar a una nueva modalidad turístico sostenible, el cicloturismo.

Hay quienes definen al cicloturismo como “el ciclismo que se realiza por motivos de ocio y en periodos de tiempo inferiores a 24 horas entre un lugar del origen y un destino concreto”. Estos autores destacan seis aspectos que caracterizan a esta modalidad siendo los siguientes:

- Supone un desplazamiento distante del lugar de residencia.
- La duración puede oscilar entre uno y varios días.
- Es una práctica de carácter no competitivo.
- El viaje es la motivación principal.
- Se desarrolla dentro de un contexto activo y deportivo.
- Representa una forma de ocio y entretenimiento.

Por su parte, otra conceptualización adoptada en recientes investigaciones (Serra, 2016) es la propuesta por Weston quienes definen al cicloturismo como aquel desplazamiento en bicicleta de un lugar a otro realizado por motivos recreacionales.

Mató y Troyano, definen 4 modalidades cicloturísticas:

- La primera modalidad recibe la denominación de “vacaciones en bicicleta o cicloturismo en alforjas” en la que la duración del viaje incluye una noche o más fuera del domicilio habitual del turista. La principal motivación y objetivo de la actividad vacacional es la práctica del ciclismo pudiendo considerarse que representa al cicloturista en sentido estricto. Si bien, en algunas investigaciones recibe el nombre de “cicloturista itinerante” cuando se desplaza en bicicleta de un alojamiento a otro, no incluyéndose dentro de esta categoría a aquellas personas que utilizan otro medio de transporte para desplazarse entre alojamientos a pesar de poder utilizar la bicicleta de forma diaria.
- La segunda modalidad se denomina “ciclismo en vacaciones”. En esta categoría la práctica ciclista forma parte de las vacaciones del turista, pero no se considera la actividad principal. Incluye desplazamientos en bicicleta desde el lugar del alojamiento o desde cualquier otra ubicación.
- En tercer lugar, se encuentra la categoría denominada “excursiones en bicicleta de un día”. Esta modalidad consiste en la realización de paseos en bicicleta con una duración superior a 3 horas desde el domicilio habitual realizados por motivos recreativos o de ocio.
- Por último, el “ciclismo deportivo o recreativo” es el realizado por el ciclista que emplea un equipamiento específico realizando desplazamientos en una jornada con distancias relativamente elevadas, normalmente superiores a 50 kilómetros. Esta modalidad la integran el

ciclismo practicado en carreteras convencionales como aquel que se realiza en zonas de montaña. En ambos casos, queda excluido el ciclismo de competición.

En suma, teniendo en consideración el marco conceptual expuesto, cabe destacar una serie de ideas clave, estas son (1) el uso de la bicicleta como parte de la actividad turística no implica su uso como un medio de transporte sino que forma parte de una experiencia de ocio integral para el turista; (2) el viaje o la ruta es tan importante como el destino turístico al que se pretende llegar, y en algunos casos, la realización de una ruta es la motivación principal del viaje; y (3) el contacto con la naturaleza, el entorno y el disfrute del paisaje representa una forma de ocio saludable y sostenible (Moral, 2016)

2.2.2 Plan de negocios. Un plan de negocio es útil para evaluar la probabilidad de éxito de una nueva idea empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que las actividades no planificadas tienen.

Para Siegel, Ford y Bornstein (1993). Un plan de negocios tiene tres definiciones:

La más importante es, “un plan que se puede utilizar para darnos idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones”.

La segunda definición es, “un plan de negocios es una herramienta retrospectiva, contra la cual el administrador puede determinar el funcionamiento real de una empresa en un cierto plazo. Por ejemplo, la parte financiera de un plan se puede utilizar como base para un presupuesto de funcionamiento, y se puede supervisar cuidadosamente para considerar que tanto el negocio se

está apegando a ese presupuesto”.

La tercera definición, “Un plan de negocios sirve para mostrar a la gente o que realmente le interesa del negocio, es decir, la forma en que se va a obtener utilidades. La mayoría de los inversionistas no pondrán su dinero en un negocio sin antes ver un plan”.

Según Jack Fleitman, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Está compuesto por una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa (Fleitman,2000).

Para un correcto desarrollo del plan de negocios, se deben llevar a cabo los objetivos, con un alto grado de realismo y con esto, lograr un conocimiento profundo en cada una de las facetas del plan de negocio y evitar contratiempos en el momento que se ponga en marcha el proyecto. Para llevar a cabo estos objetivos es necesario realizar ciertos análisis, descritos a continuación:

2.2.2.1 Análisis del macroentorno. Karen Weinberger afirma que el análisis del entorno es

fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podría surgir ideas de negocio. Además, dice que un profundo análisis del entorno permitirá identificar las amenazas que dificultarían el ingreso al mercado o la necesidad de mudar algún aspecto de la idea. El análisis del entorno se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?

Para esto, una de las herramientas más utilizadas para analizar este aspecto es el análisis PESTEL dado que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo del proyecto que se quiere impulsar.

2.2.2.1.1 Análisis PESTEL. Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización.

- Políticos: Aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa.
- Económicos: Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los

recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.

- Sociales: Tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.
- Tecnológicos: Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías
- Ecológicos: Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
- Legales: Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto.

En definitiva, PEST o PESTEL es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque permite evaluar los principales elementos externos que influirán en un proyecto o negocio, facilitando así la toma de decisiones anticipadas porque guía a la dirección en los escenarios futuros que determinarán el desarrollo de la actividad (Martin, 2017)

2.2.2.2 Análisis del microentorno. Según un artículo publicado en Conexionesan, el microentorno de una empresa se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son:

Clientes: Son la variable directa de mayor importancia para las empresas. Ellos influyen en las

organizaciones en la medida que estas deben detectar los cambios que se producen en sus preferencias y en su comportamiento de compra. En función de eso, las empresas toman decisiones con el fin de lograr que ellos continúen adquiriendo sus productos o servicios.

Competidores: Empresas que producen y comercializan bienes o servicios, con las cuales la propia organización disputa por ganar la preferencia de clientes y consumidores.

Proveedores: Empresas o personas que facilitan los servicios, insumos, bienes intermedios y bienes finales a la organización. Todos ellos afectan directamente la calidad, el costo y los plazos de entrega para cualquier bien o servicio.

Reguladores: Entidades o grupos de interés que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones.

Socios/aliados estratégicos: Personas u organizaciones con las cuales la empresa trabaja en forma conjunta para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios.

Para el correcto análisis de este entorno existe una herramienta llamada: modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cual considera que la rentabilidad del sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva, explicadas a continuación:

2.2.2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter. En artículo publicado por Gestipolis, este modelo fue propuesto por el profesor e investigador Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que

constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

1. *Amenaza de la entrada de nuevos competidores.*
2. *Amenaza de posibles productos sustitutos.*
3. *Poder de negociación de los proveedores.*
4. *Poder de negociación de los clientes.*
5. *Rivalidad entre competidores existentes.*

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores y permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Analizando la amenaza del ingreso de productos sustitutos es posible diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o implementar estrategias que permitan competir con ellas.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Por último, el análisis del poder de negociación de los clientes permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Debido a las razones expuestas es que las empresas deben explotar al máximo las Cinco Fuerzas con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.

2.2.2.3 Estudio de mercado. Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es "es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing"

Las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones: 1. identificar y 2. resolver problemas de marketing. Como se muestra en la figura 8, tal distinción sirve de base para clasificar la investigación de mercados en estudios para identificar o para resolver el problema.

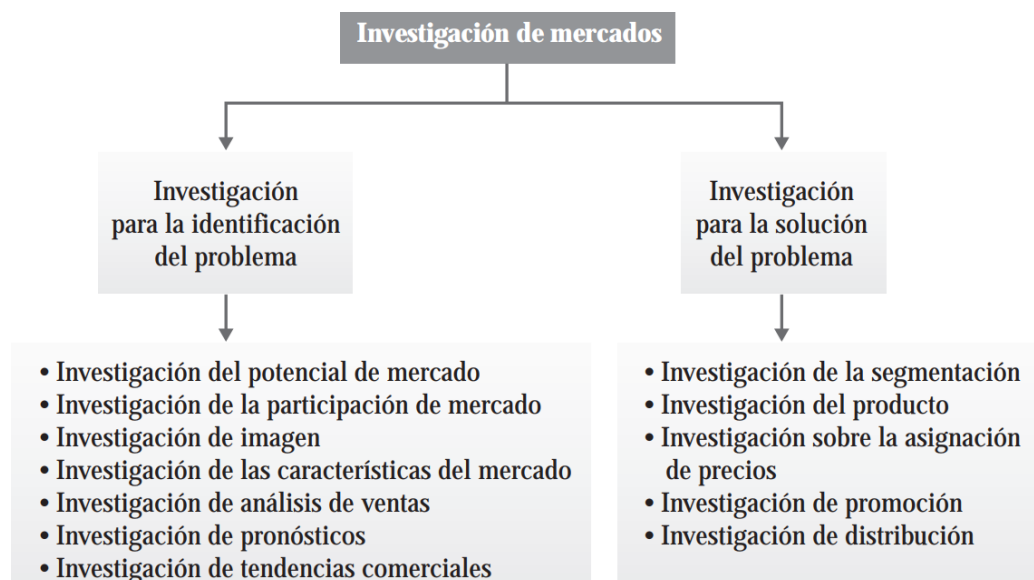


Figura 5. Clasificación la investigación de mercados. Adaptado de Malhotra N. (2008). Investigación de Mercados. México. Pearson.

2.2.2.4 Plan de marketing. Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).

Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total (Emprendimiento, 2014).

En síntesis, el plan de marketing es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente:

1. La situación de mercadotecnia actual
2. Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo
3. El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia.
4. Los recursos de la compañía que se van a emplear
5. Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

2.2.2.5 Estudio técnico. Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita (Cabrera, 2016).

Todo estudio técnico tiene como objetivo principal, demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

2.2.2.6 Estudio legal. El estudio legal es en el que se identifican todas las normas y regulaciones vigentes que tengan incidencia en la constitución y funcionamiento de la empresa.

2.2.2.7 Estudio organizacional. El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la empresa con el fin de definir la estructura de la misma para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento, definir responsabilidades, funciones, salarios y jerarquías dentro de la empresa que garantice el buen funcionamiento de la misma y la calidad en el producto o servicio ofrecido.

2.2.2.8 Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico son las acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo con base en un diagnóstico estratégico que sirvió de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto interna como de su entorno. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir.

El direccionamiento estratégico lo integran, la visión y la misión, los valores, los principios corporativos de la organización, los objetivos, las estrategias.

2.2.2.9 Estudio financiero. El estudio financiero es la traducción monetaria de un plan de negocio, en él se recopilan todos las inversiones y costos asociados a la puesta en marcha de la

idea de negocio, así como también los egresos e ingresos proyectados con el fin de analizar los estados financieros, tasas de rentabilidad, costos de oportunidad, indicadores financieros, determinar el punto de equilibrio, simular y analizar diferentes escenarios, con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto.

2.2.3 Aplicativos móviles en el mercado. El mercado de smartphones está liderado por 5 plataformas de software, desarrolladas por Google, Apple, RIM, Microsoft y Nokia.

A continuación, algunos de los aspectos más importantes de los dispositivos móviles y las proyecciones de lo que puede suceder en el mercado en los próximos años:

Apple: Apple ha asumido una posición de liderazgo en el mercado de los dispositivos móviles gracias al desarrollo de productos innovadores. Sin embargo, fue desde el lanzamiento del iPhone que Apple impuso un nuevo estándar para el mundo de los smartphones, según datos de NetMarketShare, iOS constituye el 61.5% de los dispositivos móviles conectados a internet.

Google: Android es la plataforma para dispositivos móviles desarrollada por Google, según Gartner actualmente cuenta con alrededor del 38.5% y se estima que continuará en aumento para los próximos años.

Se debe tener en cuenta las tendencias en diferentes áreas de la tecnología que van a mover el mercado en los próximos años:

Computación móvil: Según IBM la tendencia en desarrollo para plataformas móviles durante los próximos años estará enfocada en: Android, iOS y Windows Phone. “Como canal efectivo para llegar a muchos usuarios y como un medio para aumentar la productividad y la eficiencia de la fuerza laboral de una organización”. Enfocándose principalmente en aplicaciones empresariales,

extensión de aplicaciones y comercio electrónico.

Experiencia de usuario: Según Accenture en el futuro la experiencia del usuario es lo que va a importar. Hoy, el diseño de procesos de negocio es impulsado por la necesidad de optimización y reducción de costos. Mañana será impulsado por la necesidad de crear experiencias superiores que ayuden a aumentar la satisfacción del cliente.

Computación en la nube: La nube ofrece un back-end perfectamente adaptado a estos nuevos dispositivos clientes. Es casi infinitamente escalable y aborda el problema de capacidad de almacenamiento limitado para los nuevos dispositivos.

Es fácil ver como el continuo crecimiento en el mercado para estos dispositivos impulsará aún más la demanda de infraestructura en la nube. Las organizaciones se están aprovechando de la nube, no solo para construir infraestructura, sino también para ofrecer nuevas aplicaciones, servicios y modelos de negocios, muchos de los cuales también están atados sus aplicativos móviles (Rodríguez, 2014, p. 29)

3. Análisis del entorno

Actualmente los efectos del calentamiento global son evidentes, la disminución del hielo en los polos del planeta tierra, el empeoramiento de la calidad del aire ocasionando riesgos para la salud, y el aumento en los problemas de movilidad principalmente en las grandes ciudades, son generados en mayor parte por el crecimiento exponencial de la población, lo cual es motivo para que

actualmente en algunas ciudades implementen programas de movilidad con el objetivo de reducir emisiones de CO₂ y aumentar la eficiencia en temas de transporte. Un ejemplo de esto se presenta en Europa, específicamente en Ámsterdam, el 34% de los desplazamientos de hasta 7,5 km son realizados en bicicleta, la gran mayoría de estos desplazamientos son efectuados por ciclorutas por lo que se evidenció una disminución en los accidentes de tránsito que envuelven ciclistas (Reed, 2017). Además, datos entregados por la embajada holandesa de la bicicleta, indican que en la ciudad de Utrecht cerca de 125.000 ciclistas atraviesan el centro de la ciudad para dirigirse al trabajo, escuela, universidad o centros comerciales (DutchCycling, 2018)

En lo que se refiere a Colombia, Bogotá y Medellín son las ciudades que más han desarrollado infraestructura para bicicletas (ciclorutas, bicicarriles, cicloparqueaderos asociados al transporte masivo, sistema de bicicletas públicas, puentes, etc.) según dialogo entre la revista Dinero y Andrés Felipe Vergara, encargado de la Secretaría de Movilidad de Bogotá. Andrés Felipe enfatizó también que en Bogotá hace 15 años el promedio de viajes en bicicleta era de 1 o 2 % y que actualmente está por encima del 5% con más de 400 km de ciclorutas, pese al crecimiento del uso del transporte público, transporte particular y de motos (Dinero,2015).

En los últimos años a nivel mundial, como se dijo anteriormente, se observa el aumento de una modalidad denominada cicloturismo en la cual se combina la emoción de andar en bicicleta con los diferentes entornos ofrecidos por nuevos lugares. En Colombia se cuenta con múltiples sitios turísticos desde los encontrados en las ciudades o los naturales como montañas, cordilleras, nevados, etc., que ofrecen magníficos y diversos paisajes.

Es importante realizar un análisis del entorno de la agencia dado que permite identificar tendencias y factores en el pasado, el presente o en el futuro que tienen una incidencia directa o indirecta en la puesta en marcha y en el transcurso de la ejecución de la idea de negocio. Por esto

es necesario realizar un análisis del macroentorno y el microentorno para determinar factores internos y externos que afecten positiva o negativamente la idea de negocio.

3.1 Macroentorno

Para definir de manera eficaz los diferentes aspectos que acarrea la implementación de este plan de negocios, será usado el análisis PEST, con el cual se analizan los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden tener incidencia sobre el negocio:

3.1.1 Factores políticos.

- Acuerdo de paz con las FARC. Desde que se firmó el acuerdo de paz en el gobierno de Juan Manuel Santos con las FARC en 2016, se presentaron avances significativos en la industria turística, llevando bienestar a amplias regiones del territorio nacional. De acuerdo con el sistema informativo del gobierno, Colombia rompió récord en crecimiento de viajeros internacionales en 2016, un incremento de 14,5% por encima de 2015 y un total de 5.092.052 personas. Esta es la cifra más alta de visitantes extranjeros en la historia del país. Las divisas que llegaron al país por concepto de turismo aumentaron 10% entre enero y septiembre de 2016 comparado con el mismo periodo en 2015, pasando de US\$3.773 millones a US\$4.175 millones. El aumento es del 52% si se compara desde el 2010 (Presidencia de la república, 2017).

Estos índices ofrecen información importante para el tema turístico, uno de los pilares de este plan de negocios. Es un gran aporte el que ha tenido el acuerdo de paz en el aumento de turistas

en las distintas zonas del país.

- Ley 300 de 1996, artículo 61. Esta ley estableció el registro nacional de turismo y recaudó la contribución parafiscal para la promoción del turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos contemplados por el artículo 12 de la ley 1101 de 2006, aquí se definen los prestadores de servicios turísticos obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia. De esta forma se garantiza que el servicio ofrecido a los usuarios está siendo clasificado de acuerdo al tipo de necesidad.

Es decir, con esta ley se cuida que las empresas no cambien su razón social, desvíen su objetivo o lo modifiquen. Lo que de alguna manera resulta beneficioso dado que se podrían presentar nuevos competidores al ver el auge de la idea de negocio.

- Política pública de la bicicleta. La plenaria del Concejo Distrital de Bogotá aprobó en último debate la iniciativa, ideada, entre otras, para mejorar las condiciones de los biciusuarios, consagrando sus derechos, pero también sus deberes. Se fundamenta además bajo los lineamientos de promover la mejora de la movilidad mediante estrategias que reconozcan el uso de la bicicleta como medio de transporte que ayuda a la salud de los ciudadanos, así como a la protección del medio ambiente. La iniciativa se aprueba en medio de una difícil coyuntura para la bicicleta, no solo en materia de accidentalidad sino también en seguridad. Se estima que en lo corrido del año 2018 se han presentado 450 robos de bicicletas, casi 14 diarios de acuerdo con lo expuesto en El espectador el paso 22 de marzo de 2018 (Espectador, 2018). La política inicialmente se adopta en la ciudad de Bogotá, pero fomenta el uso de este medio de transporte a nivel nacional, incentivando a otras alcaldías a incluir nuevas formas de promover el uso de la bicicleta.

Otro pilar fundamental de este plan de negocios que también se ve afectado por el tema de

seguridad ya que este puede deteriorar la cantidad de usuarios que desean usar el servicio, primero se debe garantizar la seguridad de los tours ofrecidos.

- Reforma tributaria, Ley 1819 de 2016. De acuerdo con esta ley el gobierno nacional hace modificaciones en aspectos como el IVA, la inclusión de nuevos impuestos denominados verdes, monotributo, disminución de rentas corporativas, penalizaciones para evasores, entre otras. Frente al IVA varios rubros cambiaron su clasificación, por ejemplo, un ítem que afecta positiva y directamente este proyecto es que las bicicletas sin motor, cuyo valor no exceda los 50 unidades de valor tributario (UVT), que estaban gravados con el 16% se redujo para el 5%. De esta forma se incentiva el uso de este medio de transporte.

Además, la tarifa general del impuesto de renta aplicable para todas las empresas disminuirá hasta el 33% para 2019, también la tarifa de la sobretasa será igual a 0% para los contribuyentes con base gravable entre \$ 0 y \$ 800.000.000, en 2017 para valores más altos a \$ 800.000.000 la tarifa era de 6% ya para 2018 se redujo a 4%. De esta forma se debe observar el surgimiento de nuevas empresas y el fortalecimiento de las existentes (DIAN, 2016)

- Ley 1811. Por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el código nacional de tránsito. Según esta ley que promueve el uso de las bicicletas en Colombia, el ciudadano que compruebe que realizó 30 viajes a su trabajo en bicicleta, recibirá como recompensa medio día libre. Este tipo de leyes que de una u otra forma incentivan a la utilización de la bicicleta como medio de transporte, se quedan cortas al momento de entrar en rigor. Se considera un incentivo importante pero no suficiente para estimular el uso de este medio de transporte. Un buen ejemplo se presenta en Holanda y otros países europeos en los que premian a los trabajadores con incrementos salariales si su medio de transporte hasta el

trabajo es una bicicleta, y la cantidad de ciclovías preferenciales para que no tengan que compartir su espacio con automóviles o peatones (DIAN, 2016).

3.1.2 Factores económicos. Las cuentas nacionales trimestrales constituyen una síntesis de la información de coyuntura económica, mediante la cual se articulan los indicadores de estadísticas básicas en los principales agregados macroeconómicos. Para el segundo trimestre de 2018 se observa un crecimiento en su serie original de 2,8% comparado con el mismo periodo en 2017 como se observa en la Figura 5.



Figura 5. Producto Interno Bruto – II trimestre 2018. Adaptado de DANE

Se observa que el crecimiento en el sector de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación fue de aproximadamente 3,4%, en comparación al mismo periodo de 2017. De acuerdo con los datos del último trimestre de 2017 el aumento fue de 2,9%, comparado con el primer trimestre de 2018. Haciendo una revisión de datos de años anteriores se observa que para este sector no existía un ítem de esta denominación, lo que indica que los temas de entretenimiento y recreación han tenido auge únicamente en los últimos años.

Lo anterior es positivo para el plan de negocios dado que la agencia está enfocada precisamente en el sector de recreación y entretenimiento.

- Aumento en el uso de las bicicletas. Según un artículo del periódico el Heraldo publicado por Colprensa, inicialmente en Colombia el aumento en el uso de las bicicletas era causado por la tendencia de la sociedad en la moda, pero actualmente existe una preocupación en los ciudadanos sobre el cuidado del medio ambiente, el deficiente transporte público y la búsqueda de una mejor salud. Esto impulsó la comercialización de este medio de transporte a nivel nacional, de acuerdo al análisis realizado en el que se informa que Specialized Colombia, comercializadora de bicicletas pasó de importar 1.200 bicicletas en 2011 a importar 17.000 bicicletas en 2017, lo cual representa un aumento mayor al 1.000% (Colprensa, 2017).

Otra evidencia del auge y la importancia del ciclismo en Colombia lo que resulta positivo para la idea de negocio.

- Índice de precios al consumidor. De acuerdo con el DANE, este índice es una investigación estadística que mide la variación porcentual promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios que demandan los consumidores. El resultado obtenido por el índice se usa principalmente como herramienta de decisión en la determinación de salarios, ajuste en los estados financieros y en la resolución de demandas laborales y fiscales, entre otros. Se emplea para calcular la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, para obtener los equilibrios en partidas de las Cuentas Nacionales y como factor de análisis del comportamiento de la economía (DANE,2018).

En la tabla 2 se puede observar la variación anual del IPC en el grupo de diversión desde 2014 hasta 2018, área en la que este proyecto estará mayormente enfocado.

Tabla 2.

Variación anual del IPC por grupo de gasto.

Diversión					
Mes	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Enero	0,44%	4,01%	5,28%	4,01%	6,97%
Febrero	1,07%	4,01%	7,06%	1,98%	5,98%
Marzo	0,59%	4,09%	6,60%	3,51%	5,02%
Abril	0,78%	4,34%	6,43%	3,63%	4,41%
Mayo	3,37%	4,82%	3,79%	3,32%	5,20%
Junio	1,98%	5,94%	5,72%	3,01%	2,31%
Julio	-0,99%	4,94%	6,63%	3,88%	2,80%
Agosto	0,71%	5,01%	6,50%	4,04%	2,03%
Septiembre	0,58%	6,58%	4,11%	4,54%	-
Octubre	0,56%	6,87%	4,30%	4,75%	-
Noviembre	0,40%	7,21%	4,16%	4,71%	-
Diciembre	2,81%	4,52%	4,05%	7,69%	-

Nota: Adaptado de Banco de la república, 2018.

De acuerdo a la tabla 2, el comportamiento del IPC a lo largo de los años es altamente variante, entre el 2013 y 2014 se reportaron los valores más pequeños, por el contrario, en entre el 2015 y el 2016 se presentan los valores más altos. En general, se percibe que el IPC tiende a registrar valores altos en los últimos años, siendo esto un indicio de que cada día la población está invirtiendo más en este tipo de actividades.

- Tasa de desempleo. En la figura 6 se observa el comportamiento de la tasa global de participación, ocupación y desempleo en el departamento de Santander entre los años 2008 y 2017.

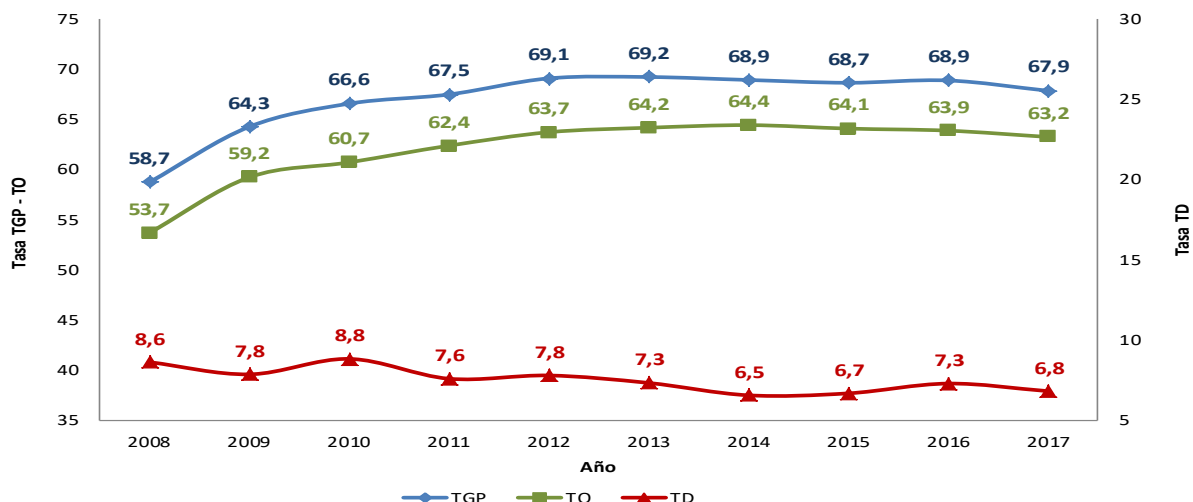


Figura 6. Tasa global de participación, ocupación y desempleo en Santander 2008-2017. Adaptado de DANE.

Se observa que la tasa de desempleo desde el año 2008 viene decreciendo, con excepción de 2010 que fue la mayor tasa de desempleo registrada en este intervalo, esta tendencia puede ser beneficiosa para la economía de la región. Lo anterior, es un beneficio indirecto para la idea de negocio pues las personas tendrán mayor poder adquisitivo para invertir en actividades como la propuesta.

3.1.3 Factores sociales culturales.

Hasta hace algunos años el concepto de desarrollo personal y ser importante en la sociedad giraba en torno a conseguir un buen empleo, comprar un carro y evidenciar buen status de vida como vivienda o un buen barrio de la ciudad.

Actualmente estos intereses han cambiado, impulsando el uso de bicicletas como medio de transporte, estilo de vida y diario vivir, sin embargo, aún es notorio que la sociedad crea un prejuicio que lleva el uso de la bicicleta como alternativa de movilidad a un símbolo de

subdesarrollo, según estudio realizado por la revista Dinero (Dinero, 2015). Acabando con los prejuicios de la sociedad con respecto al uso de las bicicletas, se le suma la falta de infraestructura vial en las ciudades para la locomoción de este tipo de vehículos. Un fuerte ejemplo es el caso del proyecto de movilidad urbano de la ciudad de Manizales “Manizales en Bici” como fue expresado en el periódico El Tiempo, es la segunda ciudad en el país que implementa un circuito como este. En dicho proyecto no es contemplada la construcción de ciclorutas para este tipo de vehículo (Velásquez, 2015). Así se evidencia la falta de incentivos a nivel nacional que motiven a los ciudadanos a desplazarse en bicicleta, sentirse más cómodos a bordo e influir en más personas para volver este vehículo, un medio de transporte masivo, limpio y saludable.

Otro gran problema sumado a la falta de infraestructura para la locomoción de este tipo de vehículos es la gran accidentalidad y riesgo de muerte que enfrenta un ciclista al compartir la vía con los demás automóviles. Un estudio realizado por el profesor Ricardo Montezuma demostró que mueren más ciclistas en Bogotá que en toda España, en promedio hay cuatro usuarios de este vehículo heridos por accidentes simples en las calles de la capital, y lo más preocupante es que cada seis días uno muere por la misma causa. Cifras que son preocupantes para un país que busca fomentar la movilidad en bicicleta (Caracol radio, 2018).

- Hurto de bicicletas. Con el auge del uso de la bicicleta como medio de transporte aumentó también la cantidad de robos de este tipo de vehículos. En la capital del país se observó un gran aumento en el hurto de bicicletas que, según números de la Dijín de la policía, en lo corrido del 2018 ya van 3.177 bicicletas robadas (Murillo, 2018). En Bucaramanga también se presentan altos índices de hurtos que, según la Dirección Seccional Santander de la Fiscalía, en lo corrido del 2018 ya van 88 casos (Pineda, 2018), cifras preocupantes para una ciudad que cuenta con una baja población comparada con Bogotá.

Con este plan de negocio se busca brindar seguridad a los usuarios durante los recorridos en bicicleta, disminuyendo la probabilidad de accidentes con carros y/o peatones durante la ruta, previniendo robos, y asegurando la integridad física de los ciclistas. Por ende, se ofrecerán las rutas con personal de seguridad capacitado, respaldado por parte de organizaciones como la defensa civil.

3.1.4 Factores tecnológicos. Medellín y su área metropolitana cuentan con un aplicativo llamado “Biko” que premia los usuarios de bicicleta mediante una moneda la cual denominaron Biko. Así por cada kilómetro que recorras recibirás una moneda a cambio, acumulando más Bikos podrás encontrar beneficios ofrecidos por las empresas patrocinadoras, como por ejemplo descuentos en algunos artículos, promociones o premios (Trujillo, 2016). Esta iniciativa busca fomentar el uso de la bicicleta, lo cual es un ejemplo claro de que la tecnología ayuda positivamente en el plan de negocios que se está planteando para la agencia de biciturismo, en donde se podrían ofrecer de la misma forma que Biko lo hace, beneficios adicionales para los usuarios.

- Uso de la tecnología. Por otro lado, en la siguiente gráfica se observa la cantidad de colombianos que usan internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo en los últimos años

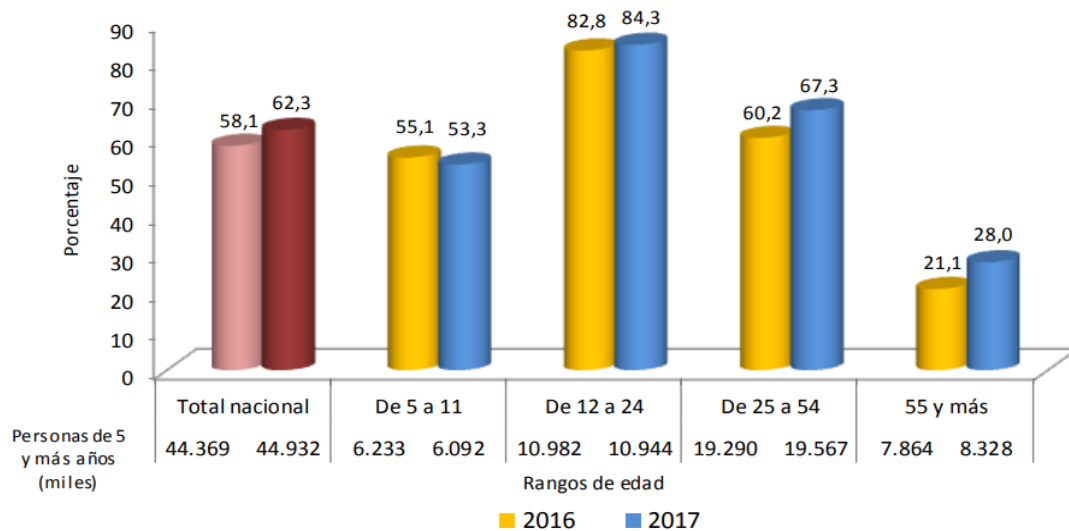


Figura 6. Proporción de las personas según uso de Internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, según rangos de edad. Adaptado de DANE, 2017.

Con base en la gráfica anterior, la mayor parte de colombianos que acceden a internet se encuentran entre los 12 y 54 años (clientes potenciales), lo que resulta beneficioso para la agencia propuesta en este plan de negocios, dado que se pretende utilizar como medio de comunicación y ventas una plataforma web.

- Tecnología en las bicicletas. Antiguamente los materiales de construcción de las bicicletas se basaban en acero, un material resistente pero muy pesado. La evolución de las tecnologías usadas por los fabricantes llevó a incorporar el aluminio porque es un material más rígido y liviano, el cual es frágil a las fracturas si se compara con el acero. Últimos avances en las tecnologías de construcción llevaron a la utilización del carbono, un material mucho más resistente, liviano y rígido. Por sus mismas características, este material resulta más caro que el aluminio o el acero. De acuerdo con un estudio realizado por el Tiempo este tipo de bicicletas en carbono se presenta en varios tipos: 300, 400, 500 y 700. El carbono más ligero y resistente que se tiene es el 700 con

tecnología de la Nasa; algunas compañías comercializan la marca Trek, la única que tiene la patente para fabricar bicicletas con ese tipo de carbono (El tiempo, 2015). Actualmente, el mercado viene innovando, pasando de velocidades o marchas mecánicas las cuales son accionadas mediante una guaya de acero, a velocidades o marchas electrónicas, las cuales funcionan mediante servomotores y baterías. Es así como las compañías innovan para presentar a los amantes del ciclismo la mejor experiencia con la bicicleta, bien sea para profesionales o aficionados.

Conociendo las últimas tecnologías en desarrollo de las bicicletas actualmente, se puede ofrecer al usuario una experiencia única y satisfactoria, independientemente si es el primer acercamiento a una bicicleta o si se trata de un profesional, brindando comodidad al andar y fluidez al surcar partes montañosas o de difícil acceso.

3.2 Microentorno

Para el análisis del microentorno se utilizará una herramienta denominada las 5 fuerzas de Porter, que busca determinar los factores que tienen incidencia directa en el negocio, describiendo el entorno competitivo a partir de 5 fuerzas: El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos y la rivalidad de los competidores existentes en el mercado.

3.2.1 Poder de negociación del cliente. No existen muchas opciones a nivel nacional ni regional para la venta de servicios de cicloturismo, a pesar de que existe una concentración de clientes elevada practicando ciclismo como se mostró en el análisis de la demanda. Por esto se

dice que el cliente tiene un bajo nivel de negociación al no poder elegir la solución que mejor se ajuste a sus condiciones.

Sin embargo, en Bucaramanga y su Área Metropolitana existen colectivos que promueven el uso de la bicicleta sin ánimo de lucro. Además de algunos servicios sustitutos como las competencias o ciclopaseos que organizan de manera informal y espontanea algunas tiendas de bicicleta, personas naturales y/o aficionados al ciclismo. En efecto, el poder de negociación de los clientes se ve incrementado.

RUEDABIKES tendrá un servicio diferenciado por la calidad y la especialidad en el área. Tendrá también como estrategia, aprovechar su modelo de negocio para aumentar la confianza del usuario final y presentarse ante el cliente como un nuevo canal, el reto principal radica en ganar la confianza del cliente y del usuario final, para esto es indispensable el posicionamiento y la fidelización.

3.2.2 Poder de negociación del proveedor. Para la puesta en marcha de una empresa de este tipo, son necesarios equipos de cómputo, bicicletas, accesorios para ciclismo, mano de obra calificada y confiable.

Existe un gran número de proveedores tanto de equipos de cómputo como de bicicletas y accesorios, la rivalidad entre ellos es muy alta, cada uno con estrategias y precios diferentes, lo que le brinda a la organización un alto nivel de negociación, producto de la variedad de opciones y la rivalidad existente entre los proveedores. Los más destacados en el sector de la tecnología y computación a nivel nacional e internacional son: Apple, Lenovo, Toshiba, Sony, Dell, Asus, y Garmin y Cateye, entre otros fuertes en el país en cuanto a tecnología para bicicletas. En lo referente al componente más importante de esta idea de negocios, las bicicletas, también existen

proveedores en el sector destacados nacional e internacionalmente como: Specialized, Trek, Scott, Giant, Gw, entre otras. En cuanto a la variedad en las rutas que se ofrecerán es necesario guías con experiencia en el área del ciclismo, con conocimientos locales y que dominen el inglés, ya que la agencia está abierta a nacionales o extranjeros. Por esto, se dice que el poder de negociación de la agencia es bajo en este caso, dada la escasez de personal capacitado con estas características.

3.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores. El biciturismo vive un auge importante en Colombia, tanto es que el gobierno puso a disposición de los viajeros nacionales y extranjeros un total de 38 rutas para recorrer Colombia en bicicleta. Los recorridos tienen como propósito impulsar el biciturismo en el país. Ya que existe gran cantidad de personas que se suman a andar en bicicleta sea por ocio, recreación, diversión o salud (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018).

Esta industria posee barreras mínimas de entrada, por lo que cada vez son más las empresas que se suman a servicios relacionados con el biciturismo. Sin embargo, una barrera a considerar es la inversión para la puesta en marcha, que a pesar de ser baja, en comparación con otras industrias, es necesario un capital semilla para la compra de bicicletas de calidad, accesorios y demás necesidades.

Las barreras de entrada para nuevos competidores suelen ser bajas, esto conlleva a que exista una alta probabilidad de tener nuevos competidores en el sector, sin embargo, el tema del posicionamiento, el prestigio y la confianza proyectada hacia los clientes y usuarios finales que ya tienen las soluciones existentes, suponen un esfuerzo adicional que deben realizar los nuevos competidores.

3.2.4 La amenaza de productos sustitutos. Se pueden considerar como productos sustitutos de la agencia cualquier página web que se dedique a incentivar de alguna forma el biciturismo en el país, sea ofreciendo rutas, consejos o experiencias sobre el tema.

No obstante, se puede considerar que estos productos sustitutos no alcanzan a equiparar todas las características y funciones de RUEDABIKEs, inicialmente porque este servicio estará disponible exclusivamente para rutas en el departamento de Santander y actualmente no hay registro de agencias u organizaciones que se dediquen a los servicios que se expusieron para la agencia.

Sin embargo, no se puede dejar de lado la existencia de las tiendas de bicicleta o aficionados que se dedican a la programación de ciclopaseos, estos cuentan con cierto público que ya los conoce por su trabajo. Si estos competidores indirectos deciden en cualquier momento implementar algo como lo que se propone para RUEDABIKEs, lo podrían hacer rápidamente, pues cuentan con algún tipo de reconocimiento en el mercado, lo que los convierte en una amenaza para la agencia.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes. El gobierno juega un papel fundamental en este momento, dados los incentivos que se están llevando en el tema del ciclismo, por ejemplo Ciclaramanga (la corporación para el fomento y desarrollo de la cultura de la bicicleta y otras alternativas de movilidad sostenible) organiza constantemente ciclopaseos gratuitos y actividades como ciclovías cada domingo por la Carrera 27 en Bucaramanga, la semana de la bicicleta donde se llevan a cabo talleres de mecánica básica, se dan a conocer rutas en Bucaramanga y su Área Metropolitana y demás.

En cuanto a las barreras de salida, la rivalidad es baja pues los factores que restringen la salida de la empresa de la industria son pocos. Es decir, si llegado caso se decide cambiar de actividad, sería sencillo implementar, por ejemplo, una tienda de alquiler de bicicletas y accesorios. O en su defecto, organizar paseos de manera informal, cobrando una tasa específica, como se acostumbra actualmente.

Se puede deducir también que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, lo que generaría disminución en los precios.

4. Perfil turístico de Santander

Con el fin de determinar la caracterización de lugares, actividades, y rutas turísticas a ofrecer se quiere definir el perfil turístico de Santander. En vista de que no existen cifras y/o estadísticas por parte de la gobernación en la secretaría de cultura y turismo, en donde se muestre la cantidad de personas que visita cada atractivo turístico con el que cuenta Santander, y con esto lograr definir las rutas que se podrían ofrecer; se recurrió al apoyo de Situr, sistema de Información de Turismo de Santander, de donde se recomendó orientar la búsqueda hacia el Corredor Turístico Nororiental, la cual es apuesta del gobierno nacional y en la que se ha venido trabajando en los últimos años.

4.1 Corredor turístico nororiental

Colombia, decide emprender a inicios del 2017 uno de los mayores retos con la puesta en marcha de 12 corredores turísticos con los que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo buscará llevar a millones de turistas nacionales y extranjeros a sitios que nunca antes habían recorrido, integrando de esta manera 311 municipios de los 32 departamentos del país.

Uno de los 12 corredores turísticos, es el del Nororiente Colombiano, este corredor será puesto en marcha en 12 municipios de Norte de Santander y 18 municipios de Santander que presentan un potencial atractivo para ser visitado por turistas, además que cuenten con las herramientas necesarias para potencializar estos municipios como destinos atractivos que generen una economía sólida para la región.

Norte de Santander tiene proyectos coordinados por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estos proyectos muestran los atractivos turísticos que tienen Pamplona, Pamplonita, Cúcuta, Chitagá, Mutiscua, Silos, Chinácota, Villa del Rosario, Salazar de las Palmas, Ocaña, La Playa de Belén y Cúcuta.

Santander promueve los atractivos turísticos del Cañón del Chicamocha, Parque Nacional del Cacao, Parque Gallineral, y pueblos patrimonio, como Barichara, Girón y Socorro; entre otros.



Figura 7. Mapa Corredor Nororiental. Santander y Norte de Santander. Adaptado de Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

El Gobierno Nacional tiene como objetivo integrar los dos departamentos a través de los sitios turísticos, para aumentar la competitividad, dijo César Andrés Barros de la Rosa, funcionario del Ministerio y gestor del Corredor Nororiental.

Además, se buscan estrategias para que flujo de visitantes extranjeros aumente en todas las temporadas del año (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2016).



Figura 8: Información corredor turístico nororiental. Adaptado de Ministerio de Comercio Industria y Turismo. 2016.

Con la información anteriormente expuesta y con base en la Guía Turística Santander Colombia, elaborada por el Ministerio de Industria y Turismo del país (Anexo A), a continuación, se presenta la caracterización de lugares y actividades que ofrece Santander.

4.1.1 Santander Turístico. La variedad es el atributo principal de Santander. Climas, paisajes y ecosistemas se combinan en esta zona septentrional de la cordillera Oriental para mostrar la

diversidad turística llena de ingredientes llamativos para los viajeros. Terrenos montañosos, llanuras y recursos híbridos convierten al departamento en un destino ideal para todos aquellos que viajan en busca de escenarios naturales y ecológicos.

4.1.1.1 Bucaramanga la capital. Bucaramanga es una combinación de pasado y futuro apelativos otorgados en ámbitos local y nacional como los de “ciudad bonita”, “ciudad de los parques” y “ciudad cordial”, respaldan la imagen de Bucaramanga como centro de desarrollo, progreso e infraestructura.

- *Clima.* La temperatura promedio de la capital santandereana es de 24 °C. Sin embargo, durante la poca más calurosa se pueden alcanzar los 30 °C. Es normal que la ciudad experimente, en un solo día, varias temperaturas. Las mañanas de sol, por ejemplo, pueden convertirse más tarde en niebla y precipitaciones.
- *Cultura.* El bumangués es firme y de palabras sinceras; es emprendedor, trabajador y entusiasta; es servicial y, por ende, amigo del viajero.
- *Gastronomía.* Restaurantes de comida típica, una numerosa y variada oferta de restaurantes especializados en carnes, establecimientos de comida internacional y cadenas multinacionales hacen parte de la infraestructura dedicada a la industria gastronómica bumanguesa. En la capital y los municipios del área metropolitana se pueden disfrutar los sabores de la cocina tradicional y las tendencias de la moderna.

4.1.1.2 Municipios y atractivos de Santander

4.1.1.2.1 Girón. Escena de la época colonial. Declarado monumento nacional en 1963, exhibe

edificaciones típicas de los siglos XVI, XVII, y XVIII. Calles estrechas y empedradas, fachadas de color blanco, portones y ventanas en madera, balcones amplios, plazoletas, murallas, iglesias, capillas, andenes y techos de barro se combinan para servir como testimonio para servir como testimonio de la historia local. Es uno de los diez municipios que componen la ‘red de pueblos patrimonio’

Actividades turísticas

Casco antiguo. El recorrido a través del sector histórico de Girón está enmarcado por 64 ha. de edificaciones coloniales. Fachadas blancas, tejas de barro, techos en “caña brava”, balcones amplios, puertas marrones y paredes en tapia pisada definen el estilo de las casas. Sobre la vía se destacan las calles empedradas, los faroles y los andenes en concreto. Caminar por el casco antiguo de Girón es recorrer el perímetro que tenía la población durante los siglos XVI, XVII y XVIII, una ruta que evoca la historia de colonos y pobladores.

Capilla de las Nieves. La imagen de la revelación, vendida a la parroquia de Girón por la casa Bochaca, y traída desde Barcelona (España), es el atractivo principal del templo. Adentro se observa una representación artística de la imagen de la Virgen de las Nieves, elaborada en madera y bronce. La edificación, cuyo origen se remonta hasta el siglo XVI, se destaca por los dos laterales de cal y canto, estucados y dorados. Se localiza frente a la plazoleta de las Nieves, en el centro del municipio.

Puentes de cal y canto. La quebrada Las Nieves, según las crónicas de la Conquista, travesaba a Girón de occidente a oriente, lo cual impedía el acceso de los habitantes del casco antiguo al resto del municipio. Fueron levantados, entonces, seis puentes que conectaron el parque principal con los demás puntos de la localidad. Construidos en cal y canto, material típico de la arquitectura

de los siglos XVI y XVII, constituyeron una alternativa de comunicación e intercambio comercial.

4.1.1.2.2 Lebrija. Unas condiciones climáticas ideales y una tradición de agricultores que se conserva hasta la actualidad son los elementos que han convertido al municipio en la ‘capital piñera de Colombia’. Su temperatura es de 23 °C, aproximadamente, y su territorio está ubicado a 1.055 metros sobre el nivel del mar. Este municipio, ubicado entre el Valle del Magdalena Medio y el macizo santandereano, ha hecho de sus condiciones geográficas y topográficas un atractivo turístico.

- *Actividades turísticas*

Pozo de la Dicha. Balnearios naturales, caídas de agua, arbustos y afloramientos rocosos se combinan para ofrecer un ambiente caracterizado por la tranquilidad, la ecología y la biodiversidad. Desde el sitio conocido como “Mi casita”, entrando por la autopista hacia Barrancabermeja, comienza el trayecto hacia este escenario, uno de los más visitados por turistas y lugareños.

Pozo Pico del Águila. Su nombre, “Pico de Águila”, obedece a una piedra que asemeja su forma. Ésta y otras salientes rocosas sirven como trampolín para bañistas que se lanzan desde la parte alta del atractivo. Se puede acceder, desde el casco urbano, caminando a través de trochas. Se ubica entre las veredas Manchadores y Santo Domingo

4.1.1.2.3 Barrancabermeja. La incursión de empresas dedicadas a la explotación petrolera, el número ascendente de los hallazgos y el desarrollo constante de la tecnología hacen de Barrancabermeja un referente económico del departamento. El progreso, la infraestructura e

innovación, evidenciados gracias al fortalecimiento económico del municipio, lo instalan, además, como un destino comercial, industrial, mercantil y educativo.

La ‘ciudad entre aguas’, como también es conocida por sus pobladores, exhibe ríos, lagunas y quebradas. Visitantes, entre turistas y lugareños, se congregan para disfrutar en los balnearios y pozos naturales, ubicado en el Valle del Magdalena Medio. Esta localidad se encuentra a 120 km de Bucaramanga.

- *Actividades turísticas*

Malecón del Cristo Petrolero. Desde el centro de la ciénaga Miramar, en el área urbana del municipio, se levanta la escultura del Cristo Petrolero. Tiene 26 m de altura y 46 t de peso. El monumento, visible desde varios puntos del municipio, recrea la imagen de Cristo con los brazos abiertos. A través de sus dedos son expulsados 850 galones de agua por minuto.

Ciénaga El Llanito. En este escenario natural se congregan pobladores y visitantes que arriban al lugar para realizar paseos en bote o disfrutar con las preparaciones ofrecidas por los nativos. Alrededor de 9 millones de hectáreas componen su extensión. Ubicado junto al corregimiento El Llanito, a 20 minutos de Barrancabermeja, este atractivo goza del reconocimiento local en gastronomía.

Ciénaga San Silvestre. Esta reserva de agua dulce, ubicada a 10 minutos de la localidad, se caracteriza por la presencia de balnearios naturales, frecuentados semanalmente por cientos de visitantes. La práctica de deportes náuticos, como el esquí, paseos recreativos en bote, criaderos de peces y zonas para camping, complementan la oferta del atractivo. Cuenta, además, con un club náutico, para todos los amantes de la aventura sobre el agua.

4.1.1.2.4 Vetas. Desde la época precolombina se desarrollan las mismas actividades que, todavía hoy, sustentan la económica del municipio. La etnia indígena Sura, emparentada con los Guanes y Chitareros, aprovechaba las bondades del suelo vetano para la minería y la agricultura. En la actualidad, el municipio ha convertido aquellas actividades ancestrales en un referente turístico. Parcelas para el cultivo de tubérculos, como la papa; sembrados de frutas, entre ellas tomate de árbol, curuba, uchuva y ciruela; campos de crianza ganadera, y zonas mineras, en la periferia, sustentan la importancia de una tradición convertida en atractivo. Además de la riqueza natural, Vetas ofrece un panorama arquitectónico que incluye atractivos de tipo religioso y cultural.

- *Actividades turísticas*

Lagunas. Más de 30 reservas de agua dulce, divididas en cinco complejos lagunarios, se cruzan en el páramo de Santurbán, en la zona limítrofe de los Santanderes. Desde la cumbre a 3.200 metros sobre el nivel del mar, descienden las corrientes que abastecen de agua al municipio y sus veredas. Los turistas pueden recorrer las trochas por rutas llenas de naturaleza, ecología, biodiversidad y conservación ambiental. Áreas de pesca, zonas para camping, frailejones, romeros, riachuelos, cóndores, valles y cañones complementan la oferta de este atractivo.



Figura 9. Laguna en el Páramo de Santurbán. Vetás, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander, 2014.

Minas de oro. La explotación mineral, renglón fundamental de la economía departamental, tiene en Vetás a uno de sus centros principales. Doce empresas, ubicadas en la periferia del municipio, y dedicadas a la extracción de oro y plata, sustentan la reputación de la localidad como escenario de actividad minera. La Reina de Oro, Tajo Abierto, Potosí, Real Minera, Trompetero y Providencia, entre otras minas, representan un atractivo para todos los amantes de la naturaleza y sus recursos.

4.1.1.2.5 Los Santos. Destacar los atractivos santeros implica el recuento de los escenarios característicos de la cordillera Oriental. Su diversidad natural se evidencia en sus afloramientos rocosos, bosques secos subandinos, bosques secos tropicales, miradores naturales, farallones y zonas de explotación de yeso y mármol. En el paisaje de Los Santos son comunes los cultivos de hortalizas, cafetales y tabacales. Este municipio está ubicado a 62 km de Bucaramanga.

- *Actividades turísticas*

Mesa de los Santos. Es necesario subir a 1.700 metros para llegar hasta la cumbre. Allí, el lugar ofrece al turista tranquilidad, descanso, emoción y aventura. La vista del cañón del Chicamocha, los 17°C que cobijan la escena, un café gourmet cultivado en la meseta y la compañía de aves nativas, como el azulejo palmero, la tangara real y la reinita castaña, son razones suficientes para visitar este atractivo. Practicar ciclomontañismo y visitar las tiendas de artesanías son otras actividades recomendadas en la mesa de Los Santos.

Parador turístico. ‘Mi Colombia querida’, este atractivo recrea la arquitectura y espacios tradicionales del pueblo Guane, moradores ancestrales de la región nororiental colombiana. Fachadas coloridas, típicas de la arquitectura colonial; heladerías, discotecas, billar, bolos y alquiler y alquiler de caballos, son los elementos que garantizan la diversión y el descanso de los visitantes

Mercado campesino. La mesa de los Santos se convirtió en el epicentro de la dinámica comercial santera. Así, 160 familiar de campesinos minifundistas y aparceros provenientes de 18 veredas se unieron alrededor de una iniciativa que pretendía impulsar la venta directa de productos agrícolas. Tubérculos, frutas y hortalizas se distribuyen entre pobladores y visitantes que llegan a este escenario local. Esta ecoaldea, como ha sido definida por arquitectos y urbanistas, se destaca por los techos de césped y los muros contruidos con adobe, piedra y madera. Diez años de funcionamiento han convertido en atractivo lo que, inicialmente, fuera un proyecto de inclusión social y fortalecimiento de la actividad campesina.

Estación ‘La Plazuela’. Es una de las puertas de entrada al Parque Nacional de Chicamocha. Desde allí se puede tomar el teleférico. El recorrido, de 6.3 km, tiene una duración de 22 minutos.

La Plazuela cuenta, además, con restaurantes, locales comerciales, cafeterías, tiendas de recuerdos, y la réplica de un pueblo santandereano típico del siglo XIX.

Salto del Duende. Una caída de agua de 280 metros expone la magnitud del escenario. Acantilados, azulejos, pirangas bermejas se cuentan entre los elementos que acompañan al visitante. Está ubicado a una hora de la mesa de Los Santos y nace de la cadena montañosa que configura el cañón del Chicamocha.



Figura 10. Santo del Duende. Los Santos, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander, 2014.

Hacienda El Roble. Allí se produce el café Mesa de los Santos, uno de los productos gourmet, tipo exportación, más reconocidos a escalas local, nacional e internacional. Así, 335 hectáreas y más de 800.000 cafetos, de las variedades “caturre”, “bourbon” y “Colombia”, sustentan la reputación de la hacienda en calidad y diversificación del producto.

La casona principal, construida hace más de dos siglos, es actualmente un hotel dispuesto para

los visitantes. 7 kilómetros de senderos, para recorrer a pie, a caballo, o en bicicleta; y la oportunidad de convivir con el “mundo del café” son las alternativas que convierten a este espacio en un destino ineludible.

4.1.1.2.6 Aratoca. Por su ubicación estratégica, sobre la carretera que comunica a San Gil con Bucaramanga, y la variedad de paradores que están ubicados sobre la vía, Aratoca es un lugar en el que quien haga este recorrido se detenga a comprar algo para comer, como chorizos, arepa de maíz pelado, pan, queso y otros productos típicos de la región. En sus predios rurales se encuentra el Parque Nacional del Chicamocha (Panachi), uno de los más importantes atractivos turísticos de Santander, que le ha dado reconocimiento al municipio.

- *Actividades turísticas*

Parque Nacional del Chicamocha. Ubicado a 54 km de Bucaramanga, en la vía que comunica la capital del departamento con San Gil, en pleno cañón del Chicamocha. Desde su inauguración, en diciembre de 2006, se ha convertido en el principal escenario turístico del departamento. Es un complejo con diversos atractivos, como cablevuelo, pistas para patinaje y para buggies, jumping, parque de avestruces y parque de cabras; además del teleférico que comunica el parque con una estación en la mesa de Los Santos, en uno de los recorridos más largos del país.

En el centro del parque hay una plazoleta para actos públicos y una réplica de un pueblo típico Santandereano.

En lo más alto del parque se encuentra un mirador que permite una vista de 360 grados del cañón, de la carretera que comunica la capital colombiana con Bucaramanga, del río Chicamocha y del paisaje de este departamento.

4.1.1.2.7 Curití. A 89 kilómetros de Bucaramanga en la vía que comunica con San Gil, se ubica “la tierra de las brumas y los atardeceres”, como también es conocido este municipio por sus pobladores. Está ubicado a 1409 metros sobre el nivel del mar, y su temperatura bordea los 20°C. Colinas, valles, extensiones abruptas, áreas onduladas, floraciones rocosas, ríos, tabacales y zonas cafeteras entre otros aspectos, se combinan en un mismo espacio para ofrecer, por un lado, alternativas, de tipo ecoturístico, y, por otro, escenarios para el desarrollo de investigación ambiental.

Curití representa una mezcla entre naturaleza, biodiversidad, costumbres ancestrales, tradición y cultura local.

- *Actividades turísticas*

Cueva del Yeso. Un descenso de 5 metros, aproximadamente, es el primer reto para ingresar a la cueva. Las estalagmitas y estalactitas acompañan el recorrido a través de un paisaje rocoso. Al fondo, la Virgen de la caverna, tallada en yeso e instalada en la cueva desde 1954. A la derecha y la izquierda, laberintos que se comunican en un entramado natural. Un recorrido por la Cueva del Yeso constituye un ejercicio de habilidad y orientación, pero, también, una experiencia para investigar, aprender y divertirse. La cueva está ubicada en la vereda Las Vueltas, a 2 kilómetros del casco urbano.

Cueva de la Vaca. Su nombre obedece a una formación de estalagmitas que parece recrear la figura de una vaca en un pesebre. La cueva está ubicada a 4 metros de la superficie. Cuenta con el salón de La Piletas, conformado por tres caídas de aguas naturales, una sobre la otra. Es conocido también como el Salón del Cerebro, ya que una estructura de yeso parece conservar la forma de un cerebro gigante. Y un salón llamado La Cascada, para darse un baño en medio de las aguas cristalinas.

Para ingresar a la cueva es necesario bajar por una cuerda o a través de una escalera. Una vez abajo, la travesía ofrece pasajes rocosos y demás formaciones espontáneas. Cascadas y pozos naturales acompañan el recorrido de los visitantes en la cueva. Caminar, nadar, sumergirse, agacharse o arrastrarse se cuentan entre los retos que este escenario tiene reservados para todos los turistas. Se ubica junto al cementerio de la localidad, a cinco minutos del casco urbano.

Balneario Pescaderito. Ubicado a 15 minutos del municipio. El atractivo ofrece descanso y recreación para turistas y lugareños. El balneario está formado por las quebradas Ficaleña y Peña Negra. La confluencia de las aguas cristalinas que descienden desde los afluentes representa uno de sus mayores encantos. En este lugar se agrupan, además, pozos y manantiales que han sido bautizados por los pobladores para facilitar su identificación. El balneario ofrece servicio de parqueaderos y zonas para *camping*. Al atractivo se puede llegar en vehículo, por vía pavimentada, o a pie, desde el centro urbano de Curití.

El Santuario. Declarado parque natural desde 1994, se ha convertido en un testimonio arqueológico de la etnia Guane. Laberintos naturales, piedras talladas y rastros fósiles se encuentran entre los elementos que documentan el pasado curiteño. Amadillos, iguanas y picures, entre otras especies nativas, acompañan el recorrido a través de El Santuario. Está ubicado a 4 kilómetros de Curití, se puede llegar en carro, después de atravesar la vía sin pavimentar, pero en buen estado.

4.1.1.2.8 San Gil. ‘La capital turística de Santander’ como fue nombrada en 2004 por la Asamblea Departamental, ha desarrollado una industria turística sustentada en los escenarios naturales y las actividades de aventura. Su relieve, que corresponde a la cordillera Oriental andina; montañas que se levantan hasta los 2.000 m de altura; el famoso Parque el Gallineral, tres ríos

principales y cerca de diez quebradas, convierten al municipio en un llamativo destino ecoturístico.

El testimonio de la historia sangileña también se conserva como atractivo. Las edificaciones constituyen el documento arquitectónico de la época colonial en San Gil. Fachadas en tapia pisada, balcones en madera, caminos empedrados y santuarios religiosos se combinan en un espacio que alberga el pasado y presente de sus generaciones.

- *Actividades turísticas*

Parque el Gallineral. Parque natural, el único ubicado en el perímetro urbano, se caracteriza por la presencia de flora silvestre a lo largo y ancho de su extensión. Más de cien especies vegetales, entre heliconias, musgos, ceibas y anacos, acompañan el recorrido a través de sus 4 ha. El parque, envuelto por las aguas de la quebrada Curití, recibe de la población local el calificativo de la ‘bella isla’. Caminos empedrados y puentes coloniales se cuentan entre las características de tipo arquitectónico más representativas. Adentro existen monumentos tallados en piedra, una piscina natural, entre otras. El parque era el escenario donde se realizaban las ferias y fiestas de la localidad.



Figura 11: Parque el Gallineral. San Gil, Santander. Adaptado de Colombia Turismo. 2016 <https://www.colombia.com/turismo/sitios-turisticos/santander/atractivos-turisticos/sdi470/78917/parque-natural-el-gallinera>

Balneario Pozo Azul. Piscina natural en la rivera de la quebrada Curití, se caracteriza por las aguas cristalinas que descienden desde el afluente hasta la formación del pozo. La vegetación espesa que rodea el atractivo, el cielo que cobija el escenario y el reflejo sobre las aguas son los elementos que respaldan su nombre. Miles de personas, entre visitantes y locales, se congrega semanalmente para disfrutar en este espacio de entretenimiento, recreación y descanso. Lajas de piedra, cascadas pequeñas y trampolines naturales se cuentan entre los elementos que han hecho de este atractivo uno de los más reconocidos del municipio.

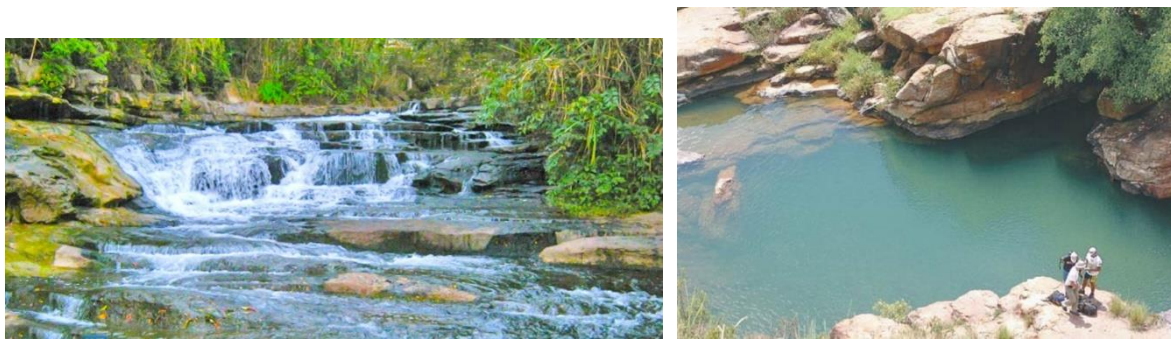


Figura 12: Balneario Pozo Azul. San Gil, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander, 2014.

Cerro de la Cruz. En la cumbre de una montaña, al sur de San Gil, se levanta una cruz de 15 metros de altura, visible desde cualquier punto de la ciudad. Allí, en el cerro de la Cruz, se posa este monumento. Este cerro ofrece una vista panorámica del municipio y sus alrededores. Los procesos de edificación y urbanización, que alcanzan la parte alta del cerro, han facilitado la llegada hasta el atractivo.

Rio Fonce. La práctica de los deportes de aventura en el agua, como rafting, canotaje y kayak, son el mayor referente turístico del municipio. El descenso por el río Fonce representa, según los lugareños “una experiencia imperdible para los turistas ‘arriesgados’ que visiten territorio santandereano”. La arenera, sitio ubicado a 10 km de San Gil es el punto inicial del recorrido. Las

canoas con capacidad para 6 a 8 personas cuentan con la presencia de personal experimentado. Los metros iniciales atraviesan tres rápidos (grado 3) en un recorrido enmarcado por la velocidad y la naturaleza. Este tramo, de dos horas y media, dependiendo de la corriente, incluyen el paso por dos pocetas en las cuales se puede sumergir, nadar, disfrutar y tomarse un tiempo antes de emprender el trayecto final.

Posteriormente, dos rápidos más desembocan en las playas del Parque El Gallineral, escenarios arenosos que indican, además, la culminación de la aventura por los rápidos. Metros más adelante, en el muelle del descenso, se congregan las canoas que llegan “cargadas” de turistas emocionados y ansiosos por repetir esta experiencia. Los recorridos se desarrollan con los implementos de seguridad requeridos, como cuerdas, remos en buen estado, casco y chaleco salvavidas.



Figura 13. Canotaje Rio Fonce. San Gil, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander

4.1.1.2.9 Páramo. El municipio, que se llama así en homenaje a su fundador Juan Nepomuceno Páramo, se caracteriza, paradójicamente, por un clima que bordea los 23 °C y una altitud que alcanza los 1.127 metros sobre el nivel del mar.

Zonas cafeteras, cultivos de caña de azúcar, bosques húmedos y vida silvestre, configuran el paisaje local. Páramo combina en su territorio atractivos naturales, religiosos, históricos y deportivos. Balnearios y pozos, para el descanso y la recreación; cavernas, para los amantes del espeleísmo; canotaje, a través del río Fonce; cascadas y formaciones rocosas, para la práctica de rapell; y santuarios religiosos, son los atractivos que complementan la oferta turística del municipio. Se ubica a 18 km de San Gil, por la vía que comunica con Charalá.

- *Actividades turísticas*

Cueva del Indio. Arnés, cuerda y un descenso de 12 m hasta la boca de la cueva representa, apenas, el principio de esta aventura. Sólo hasta la finalización del recorrido, ya sobre tierra firme, los visitantes descubren que han atravesado el municipio en su parte subterránea. Estalactitas, barro, líquenes, musgos y murciélagos son los acompañantes de la expedición. Deslizarse, brincar, arrastrarse y nadar son los retos que propone la cueva. El tramo final, caracterizado por un salto de 10 m hasta un pozo natural, y luego una travesía, a nado, por los 500 metros de una quebrada que lleva hasta el final del recorrido, representa el premio para todos los expedicionarios y aventureros que deciden vivir esta experiencia de emoción y ecología.

4.1.1.2.10 Charalá. El municipio de Charalá, llamado así en honor al cacique guane Charalá, combina atractivos naturales, culturales e históricos. Casonas con balcones de madera, edificaciones típicas de los siglos XVIII y XIX, recursos hídricos, viñedos, especies de flora nativa y mamíferos poco comunes, como armadillos, osos de anteojos y pavas, se cuentan entre los aspectos más representativos de la localidad.

- *Actividades turísticas*

Cascada de Juan Curí. Dos caídas de agua que descienden desde la quebrada Tinagá se unen en la parte baja de la montaña para formar lo que, desde lejos, parece ser un cáliz, de allí el otro nombre con que es conocida: cascada del ‘cáliz de Tinagá’. El descenso de la quebrada, desde una altura aproximada de 20 m, expone dos tramos: el primero, desde la cima, llega hasta una zona de formaciones rocosas. Desde allí comienza el segundo tramo, que incluye un recorrido a través de corrientes, que, según los deportistas y aventureros, albergan las condiciones ideales para la práctica de torrentismo. La cascada se ha convertido en uno de los atractivos más visitados del municipio.



Figura 14. Cascada Juan Curí. Charalá, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander

4.1.1.2.11 Barichara. Es considerado como uno de los municipios más bellos de Colombia y de los cascos urbanos coloniales mejor conservados. Este municipio, declarado monumento nacional en 1975, constituye un documento arquitectónico de la época de la Colonia.

Un recorrido por las calles empedradas del municipio representa un viaje a través de la historia. Las casonas en tapia pisada, techos de bareque, tejas de barro y paredes pintadas de blanco son el testimonio del pasado para los pobladores y visitantes. Edificaciones levantadas en piedra amarilla le imprimen al municipio un aspecto que, por sí solo, habla de la historia, de colonos, de tradición y de cultura.

- *Actividades turísticas*

Mirador. Barichara, establecida junto al abismo del cañón del río Suárez, se ha convertido en sinónimo de panorama y contemplación. Desde un mirador, en el borde occidental, se observa la riqueza topográfica del municipio. Montañas, terrenos agrestes, llanuras, laderas, colinas y cañadas son el escenario que turistas y pobladores describen con realismo. Se aprecia además el camino que conecta las localidades de Zapatoca, Barichara, Guane y Jordan, entre otras.

Corregimiento de Guane. Viajar a través de este territorio es reencontrarse con el pasado ancestral de su población. Esta meseta, situada a 10km de Barichara, fue durante siglos la cuna del imperio Guane. Los rastros prehispánicos de esta localidad conservan el testimonio de la cultura aborigen que dominaba la región antes de la incursión conquistadora. Museos, edificaciones, iglesias, expresiones artesanales y el relato de sus pobladores se combinan para hacer de Guane un epicentro de tradición y cultura.

Las colinas, cerros, peñascos, valles y monolitos que identifican la escena local se han convertido en un documento histórico, que reúne desde fósiles marinos, hasta piezas precolombinas elaboradas por los indígenas Guane. Si se desea se puede llegar por carretera pavimentada desde Barichara o por camino empedrado que desciende desde la meseta. Esta última ruta fue declarada monumento nacional en 1988, por ello se presenta el tránsito constante de

excursionistas que llegan a la localidad.

Museo arqueológico y paleontológico. Tres salas componen el recorrido a través de museo: la primera de fósiles, con más de 200 especies, con 120 millones de años de antigüedad. La segunda con herramientas, armas, telas, vestuarios y elementos decorativos pertenecientes al imperio Guane. Y la tercera alberga piezas religiosas de los siglos XVII, XVIII y XIX.

Caminos de Lengerke. Senderos de piedra rodeados de vegetación nativa. Los caminos, visibles en varias zonas del municipio, son recorridos diariamente por cientos de turistas y pobladores.



Figura 15. Caminos de Lengerke. Barichara, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander

4.1.1.2.12 Socorro. Visitar esta localidad santandereana es asistir a una cita con la historia. Como parte de la Provincia Comunera, el municipio ha sido testigo de los movimientos de insurrección más significativos de la historia nacional. La Revolución de los Comuneros, en 1781, y la Guerra de los Mil Días, entre 1899 y 1902, tuvieron su origen en este territorio.

Su temperatura bordea los 24°C. Cultivos de caña, tabacales y zonas de crianza ganadera hacen parte del paisaje de este municipio, ubicado a 120 kilómetros de Bucaramanga.

- *Actividades turísticas*

Parque de la independencia. Testimonio de la historia nacional en 1781. En la esquina oriental, el 28 de julio de 1819, fue fusilada Antonia Santos Plata, heroína de la independencia nacional. En su honor se instaló un monumento que conmemora la lucha emancipadora de la líder comunera. La estatua del capitán José Antonio Galán, prócer nacional y nativo del departamento; una plazuela donde se aprecia el escudo de armas del municipio, y la Catedral de Nuestra Señora del Socorro, complementan los atractivos del parque. Esta construcción, núcleo de relatos y espacio de congregación, se ubica en el centro de la localidad.

Capitolio. Observar el capitolio es recordar aquellas historias sobre murallas de contención y defensa militar. Aunque en la actualidad se habla de las “ruinas del capitolio estatal”, la edificación conserva, de su estructura original, los muros hechos en piedra y las rejas de los miradores. A través de éste, considerado todavía una pieza arquitectónica del siglo XVIII, se accede a los juzgados municipales.



Figura 16: Parque de la Independencia y Capitolio. Socorro, Santander. Adaptado de Guía Turística Santander

4.1.1.2.13 Zapatoca. Se caracteriza por una amplia presencia de accidentes geográficos, la diversidad climática y los recursos naturales. El municipio ofrece temperaturas de 20 °C en las zonas cálidas, junto a los ríos Suárez y Sogamoso, y climas fríos en las serranías de los Yariguíes y San Javier. Las minas de yeso, en las áreas de explotación; cafetales, cosechas de frijol y maíz, hormigas culonas, típicas de la gastronomía local; las artesanías en pauche y los bordados a mano, expresiones artísticas conservadas desde la época de la Colonia, se cuentan, además, entre las alternativas del municipio. En Zapatoca, al suroccidente de la capital santandereana, la naturaleza es el mayor atractivo.

- *Actividades turísticas*

Cueva del nitro. Esta formación natural constituye uno de los sitios turísticos más representativos del municipio. El hoyo del Preso con una profundidad de 32 metros; el salón de los Diamantes, con paredes rocosas que emiten destellos luminosos; la Sala del Melón, por una roca de más de 2 metros que asemeja la imagen de la fruta; el Salto del Mico, una cascada dentro de la cueva; fuentes con sales de carbonato, estratos rocosos de estalactitas y estalagmitas, murciélagos y leyendas ancestrales, complementan este recorrido.

Pozo del ahogado. Balneario natural ubicado en medio de dos afloramientos rocosos, musgos, arbustos y líquenes. Una cascada de 4 metros aproximadamente y rocas que sirven como trampolines, complementan este atractivo. Es reconocido, además, por la oferta gastronómica que proveen los restaurantes instalados alrededor de la zona. Este espacio de reunión, diversión y esparcimiento se encuentra a 15 minutos del municipio.

Cascada la Lajita. Desde una altura de 50 m descienden las aguas de la quebrada La Lajita. La caída crea una cascada que se ha convertido en escenario ideal para la práctica de rappel y

torrentismo. En la parte baja, un balneario natural y trampolines de roca se cuentan entre los atractivos. Es un espacio propicio para disfrutar de la naturaleza, las actividades de aventura y el descanso.

Mirador los Guanes. Escenario natural apreciado por los amantes del ciclomontañismo y las caminatas ecológicas, está ubicado a 5 kilómetros del parque central del municipio. Este lugar es actualmente uno de los espacios naturales más visitados del municipio. Los arbustos y senderos que enmarcan el ascenso, la vista panorámica de la capital de Santander y la aventura del descenso son los elementos que hacen del mirador un lugar llamativo para los visitantes.

Viñedos. Zonas de valle y un clima que bordea los 20°C son elementos climatológicos y topográficos que han hecho posibles las condiciones para la producción vinícola en Zapatoca.

Los cultivos de uva, los procesos de maduración y las plantas de elaboración son algunos atractivos muy preciados para los amantes de la enología, Gacheneque y Sierra Morena se cuentan entre las haciendas dedicadas a la producción de vinos.

4.2 Circuitos a ofrecer

Después de demostrar la riqueza con la que cuenta Santander en algunos de sus municipios y lugares turísticos, se muestra a continuación 3 circuitos principales por las que se propone definir las rutas que la agencia va a ofrecer. Cabe aclarar que el cliente es quien elige los lugares que quiere visitar según la información suministrada anteriormente.

4.2.1 Circuito Central



Figura 17. Circuito Central. Adaptado de Guía Turística Santander

4.2.2 Circuito Sur



Figura 18. Circuito Sur. Adaptado de Guía Turística Santander

4.2.3 Circuito Norte



Figura 19. Circuito Norte. Adaptado de Guía Turística Santander

5. Estudio de mercados

5.1 Descripción general del servicio

RuedaBikes es una agencia de biciturismo que tiene como fin ofrecer al cliente tours en bicicleta en grupos o personalizados a diferentes destinos en Santander. Los tours contarán con guías

experimentados y podrán incluir transporte especializado de pasajeros y bicicletas hasta el lugar de inicio de la rodada, equipamiento y accesorios necesarios para la ruta seleccionada, alojamiento, fotos y videos, snaks e hidratación durante la ruta y también, actividades complementarias de turismo cercano. Ofreciendo al cliente la oportunidad de armar el tour de acuerdo a sus preferencias.

5.1.2 Características del servicio a ofrecer

5.1.2.1 Plataforma web

- RuedaBikes contará con una plataforma web, donde los usuarios tengan la oportunidad de navegar y ver los diferentes tours que se ofrecen. Contiene fechas, destinos, características de los recorridos, perfil del ciclista, mapa de la ruta, fotos y videos ilustrativos del recorrido y la cotización del tour elegido para realizar el registro y la compra online si lo desea.
- La agencia con ayuda de su página web busca impactar al usuario desde el primer momento brindando la posibilidad de elegir el tipo de experiencia, destino, perfil del ciclista, tipo de bicicleta, dificultad a la que se quiere someter durante el recorrido y visualizar la información de la ruta (duración, altimetría, distancia, tipo de terreno). Además de fotos y videos reales de la ruta seleccionada lo que permite aumentar la confianza en los usuarios.
- El usuario tiene la oportunidad de, además de elegir su destino, escoger su paquete de paseo según las necesidades, es decir, contará con la opción de tener una bicicleta que se adapte a la ruta seleccionada si no la tiene, transporte especializado de pasajeros y bicicletas, hospedaje de ser

necesario (en caso de rutas que tarden varios días), escoger elementos de protección personal, asistencia mecánica durante el tour, alimentación e hidratación si desea, fotos y videos de recuerdo.

- La plataforma también le brindará al usuario la oportunidad de crear un perfil con el fin de tener acceso al historial de sus viajes incluyendo sus fotos y videos. La creación de este perfil también permitirá que se puedan dejar comentarios, sugerencias, apreciaciones de la experiencia personal.

5.1.2.2 Experiencia para los usuarios.

- La agencia para bicituristas propuesta le brindará al usuario local o extranjero la posibilidad de encontrar fácilmente dos experiencias en un solo lugar: turismo y ciclismo. El usuario tendrá la oportunidad de conocer nuevas rutas en bicicleta en compañía de los guías que poseen gran conocimiento local, descubrir la cultura del departamento, apreciar diversos paisajes por los pueblos de Santander y realizar actividades de turismo cercano.

- Los tours de bicicletas serán adaptables a la experiencia de pedal que tenga el usuario, desde principiantes hasta ciclistas con gran experiencia.

- El objetivo de la creación de esta agencia es satisfacer las necesidades conjuntas de los turistas y ciclistas que desean divertirse y/o conocer Santander en bicicleta y no logran hacerlo por falta de conocimiento en la forma de acceso a la ruta, no tienen experiencia suficiente o por el riesgo que acarrea ir solos.

Cabe aclarar que lo anteriormente expuesto hace parte de un análisis preliminar y está sujeto a modificaciones según los resultados que se obtengan en los diferentes estudios a realizar en el

desarrollo del plan de negocios.

5.2 Segmentación del mercado

Con el fin de tener claro las características de los consumidores finales del servicio, a continuación, se presentan las principales variables de segmentación del mercado.

Tabla 3.

Principales variables de segmentación en mercados de usuarios de bicicleta

Geográficos	
País	Colombia
Región del país	Área Metropolitana de Bucaramanga
Tamaño del área	1.141.802 habitantes aproximadamente
Demográficos	
Edad	18 -70 años
Género	Masculino – Femenino - Otros
Psicográficas	
Clase social	Estratos 1,2,3,4,5,6
Conductuales	
Ocasiones	Habitual, vacaciones, especial
Beneficios	Calidad, servicio, flexibilidad
Estatus del usuario	No usuario, potencial, primerizo, habitual
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Nota: Variables de segmentación para consumidores, Pág 192. Adaptado de “Marketing” 14^a edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.

5.3 Perfil de los clientes

El servicio que la agencia ofrece está dirigido a ciudadanos nacionales o extranjeros con capacidades físicas adecuadas para realizar esta actividad deportiva, con la mínima destreza necesaria para andar de bicicleta.

5.4 Mercado potencial

Usuarios ubicados en el Área Metropolitana de Bucaramanga que como se mencionó anteriormente practican ciclismo por la ciudad de Bucaramanga y su zona metropolitana pero que, por falta de conocimiento en la forma de acceso a la ruta, falta de experiencia suficiente o por el riesgo que acarrea ir solos, no logran conocer más de Santander y continúan recorriendo las mismas rutas. Estos usuarios pueden llegar a ser clientes que buscan divertirse y vivir nuevas experiencias sobre su bicicleta.

5.5 Mercado objetivo

Son aquellos ciclistas ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana que practican cicloturismo en Santander por sus propios medios, que se encuentran entre los 18 y 70 años y que buscan un servicio de buena calidad con todas las necesidades incluidas para que la práctica del turismo en bicicleta sea más agradable.

Según los resultados de una reciente encuesta, realizada por Observatorio Metropolitano de Bucaramanga del AMB, el 38.3 % de la población de la capital santandereana y su área utilizan la bicicleta, o sea, cerca de 433 mil ciudadanos (Pineda, 2017).

5.6 Investigación de mercados exploratoria

Inicialmente, en la justificación de la idea de negocio, se mostraron ciertos datos importantes de

la encuesta realizada por la corporación para el fenómeno y desarrollo de la cultura de la bicicleta y otras alternativas de movilidad sostenible – Ciclaramanga. Dicha encuesta se considera investigación de mercados exploratoria para el plan de negocios propuesto en este proyecto, debido a que contextualiza y brinda información sobre el uso de la bicicleta en Bucaramanga y su área metropolitana (Anexo B). El objetivo de la “Primera gran encuesta sobre uso de la bicicleta en Bucaramanga y su Área Metropolitana” fue segmentar y caracterizar la población que usa la bicicleta en Bucaramanga y su Área Metropolitana de acuerdo con variables simples, fue realizada entre enero de 2016 y noviembre del mismo año, tuvo un total de 1054 encuestados y la información se recolectó por medio on-line y entrevistas personales.

A continuación, las conclusiones de la investigación realizada por Ciclaramanga:

5.6.1 Conclusiones de la investigación exploratoria. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada por Ciclaramanga, se llega a las siguientes conclusiones, cabe aclarar que todos los encuestados son usuarios activos de la bicicleta:

- El 44.5% de los encuestados tienen entre 18 y 25 años, el 29,2% está entre los 25 y 35 años y el 13,6% entre los 35 y 45 años. Es decir, del total de la población encuestada el 73.7% se concentra entre los 18 y los 35 años.
- El 63,8% de los encuestados son hombres y el 36,2% mujeres.
- La mayor concentración de la población objetivo se encuentra en los estratos 3 y 4 con una proporción del 36,4% para el estrato 3 y del 42,4% para el estrato 4 del total de la población encuestada, en el estrato 5 y 6 se concentra un 9,6% de la muestra.
- El 32,1% de los encuestados utiliza la bicicleta más de 4 veces por semana, el 24,6% la usa

todos los días y el 23,7% solo la utiliza los fines de semana.

- Del total de los encuestados el 64% utiliza la bicicleta por deporte y recreación y el 35,2% la utiliza solo como medio de transporte. El 47,7% utiliza la bicicleta por salud, el 17,5% por eficiencia en el medio de transporte y el 14,7% por cuidado al medio ambiente.
- El factor más importante que limita el uso de la bicicleta se presentó en la falta de infraestructura con un 72,4% del total de los entrevistados y 37,5% lo limita la inseguridad. El 97,8% de los encuestados asegura que si existiera infraestructura adecuada usaría la bicicleta como medio de transporte.

5.7 Investigación de mercados concluyente

A partir de los datos y el análisis de la investigación exploratoria que arrojó Ciclaramanga, se procede a la búsqueda de información que permita comprobar las hipótesis para la futura toma de decisiones. La investigación será de tipo descriptivo, la cual se enfoca en las características de los consumidores y del servicio específico, esta tendrá como finalidad obtener información sobre necesidades y preferencias.

5.7.1 Identificación del problema. Aceptación actual de un servicio de cicloturismo por las zonas rurales de Santander en los ciclistas de 18 a 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

5.7.2 Definición del problema. Establecer la aceptación actual de un servicio de cicloturismo

por las zonas rurales de Santander en los ciclistas entre los 18 y 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

5.7.3 Objetivo general de la investigación. Establecer la aceptación actual de un servicio de cicloturismo por las zonas rurales de Santander en los ciclistas entre los 18 y 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana con el fin de generar estrategias de servicio.

5.7.4 Hipótesis de la investigación

- Servicios sustitutos existentes en el mercado influyen en el nivel de aceptación actual de la agencia en la población de ciclistas entre los 18 y 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- El conocimiento de rutas por Santander afecta la aceptación sobre la agencia de biciturismo en la población de ciclistas entre los 18 y 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- La seguridad en las vías del departamento de Santander influye en la aceptación sobre la agencia de biciturismo en la población de ciclistas entre los 18 y 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- La geografía del departamento de Santander afecta la aceptación sobre la agencia de biciturismo en la población de ciclistas entre los 18 y 70 años en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

5.7.5 Objetivos específicos

- Conocer las preferencias de los ciclistas hacia los diferentes paisajes con los que cuenta Santander.
- Determinar el tipo de ciclismo que practican los usuarios.
- Identificar el nivel de experiencia de los usuarios.
- Reconocer las necesidades del ciclista en un ciclopaseo.
- Identificar las razones por las que los usuarios no realizan recorridos en Santander fuera de Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Conocer el medio publicitario por el que los ciclistas deciden realizar recorridos por Santander.
- Conocer los motivos del porque la agencia de biciturismo no recibirá aceptación por parte de los ciclistas.

5.7.6 Diseño de la investigación. A partir de la definición del problema de la investigación y la formulación de objetivos, se diseñó una investigación concluyente descriptiva transversal simple, acudiendo a fuentes primarias que permitan responder a las hipótesis y objetivos planteados, en la búsqueda de características y preferencias de los ciclistas del Área Metropolitana de Bucaramanga.

5.7.7 Diseño del cuestionario. El cuestionario diseñado plantea preguntas dirigidas a la

población elegida, para la cual responderá a las hipótesis y objetivos planteados, para tal fin se realizó un cuestionario de preguntas dicotómicas y de selección múltiple.

La encuesta realizada se encuentra en el apéndice A.

5.7.8 Determinación del tamaño de la muestra. Para el hallazgo del tamaño de la muestra se tiene en cuenta la población objetivo que corresponde a 433 mil biciusuarios; como la población supera los 30 mil elementos, se considera una población infinita, además porque la investigación se realizó con un proceso de muestreo aleatorio simple. (INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS, 2000).

Para determinar la muestra se emplea la siguiente formula:

$$n_0 = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{0.05^2} = 384.16.$$

A partir de la población obtenida se tiene que tener en cuenta que el objetivo es recolectar información relacionada con el cicloturismo en Santander, obteniendo gustos y preferencias de los ciclistas a la hora de practicar este deporte.

5.7.9 Trabajo de campo. Con el cuestionario se realizó la investigación de mercados concluyente, dicha investigación se llevó a cabo por medio online, con ayuda de la herramienta Google Docs. El link fue distribuido por redes sociales a grupos informales de ciclistas y correo electrónico de la base de datos de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.

5.6.10 Ficha técnica

Tabla 4.

Ficha Técnica encuesta concluyente

	FICHA TÉCNICA
Tipo de estudio	Descriptivo
Fecha de levantamiento	22 de noviembre a 1 de diciembre de 2018
Población objetivo	Hombres y mujeres que usan la bicicleta entre los 18 y 70 años en Bucaramanga y su Área Metropolitana
Marco muestral	Residentes en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana
Diseño muestral	Muestreo aleatorio simple
Variables de desagregación del análisis	Estrato socioeconómico, género, edad.
Tamaño de la muestra	384 personas usuarios de la bicicleta
Error	5%

5.6.11 Análisis y conclusiones de la investigación concluyente. El análisis de la encuesta concluyente se realizó con el software IBM SPSS STATISTICS 21. A continuación, se muestran las conclusiones:

5.6.11.1 Caracterización. Para evitar respuestas de personas que no usan la bicicleta, se planteó una pregunta filtro, en donde el cuestionario llegaba a su fin si la persona no la usaba.

Entonces, del 90,5% que asegura que si usa la bicicleta:

- El 62,9% corresponde a 222 hombres mientras el 37,1% corresponde a 131 mujeres.
- El rango de edad en el cual se concentra en mayor proporción la población es de 18 a 35 años con un 38,8%, donde el 10,8% corresponde al género femenino y el 28% al masculino. El 33,1% se representan entre los 26 y 35 años, donde el 17% son mujeres y el 16% hombres. El 18,7% los encuestados con edades entre los 36 y 45 años, con 7,4% de mujeres y 11,3% hombres. Y, por último, el 9,3% de la población es mayor a los 46 años.

Con esto se evidencia que el género masculino en cualquiera de los rangos de edad planteados en la encuesta (exceptuando el de los 26 a 35 años, tan solo por 1%) es el que más hace uso de la bicicleta, tal cual mostró la investigación exploratoria por parte de Ciclaramanga.

- El 69,1% practica con más frecuencia bicicleta de montaña, mejor llamado MTB (mountain bike). De este porcentaje, la mayor concentración se presenta en las edades de 26 a 35 años con el 26,3%, seguido de un 18,7% correspondiente a las edades de 18 a 25 años y un 17,3% en los ciclistas de 36 a 45 años. El restante se encuentra en los mayores a 46 años.

- El 28% practica bicicleta de ruta o carretera. De este porcentaje, la mayor concentración está en los ciclistas de 18 a 25 años.

- El porcentaje restante, es decir el 2,9% de los ciclistas encuestados practica otro tipo de ciclismo o ruta y montaña simultáneamente. Una persona practica cicloturismo y está entre los 36 y 45 años. Otra práctica Downhill y se encuentra entre los 18 y 25 años. Dos personas aseguran hacer ciclismo de montaña y ruta, entre los 18 y 35 años. Y por último 6 personas, 3 entre los 18 y 25 años y 3 entre los 36 y 35 años, dicen utilizar la bicicleta como transporte común.

Entre los porcentajes anteriormente expuestos, el género masculino es el predominante en cualquiera de las variables.

- El 35,9% de ciclistas recorre entre 30 y 60 kilómetros (intermedio) y el 34,6% entre 10 y 30 kilómetros (aficionado). El 14% recorre menos de 10 kilómetros (principiante) y el 1% más de 100 kilómetros (profesional).

Del 35,9% de las personas que recorren entre 30 y 60 kilómetros por pedaleada, el 31,5% corresponden a los que practican ciclismo de montaña y el 4,1% a los que practican ruta o carretera.

Ahora, del 34,6% de las personas que recorren entre 10 y 30 kilómetros, el 23,3% practica montaña y el 10,8% practica ciclismo de ruta o carretera.

5.6.11.2 Hábitos

- El 56,4% de las personas cuando pedalean, normalmente lo hacen en compañía de amigos, el 22,1% pedalea solo, el 5,6% en familia y el 6,4% con grupos informales.

- En la pregunta “Durante los recorridos que realiza en bicicleta le gusta: (Escoja varios si es necesario)” con opción de selección múltiple, el 93% de las personas prefiere paisajes montañosos a la hora de pedalear, seguido por el 69% de preferencia en paisajes con ríos o lagos, 49,6% en llanuras, 48,7% prefiere selváticos y el 38,6% nevados.

- 237 personas han realizado recorridos por Santander, lo que corresponde al 60,8%. Y 115 personas, es decir el 29,5% asegura nunca haber pedaleado fuera del Área Metropolitana. Entre géneros, como se dijo al inicio, el masculino predomina con un 40% en recorridos por Santander fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Personas que han realizado ciclopaseos fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga

- Del 60,8% de personas que han realizado recorridos por Santander fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga, el 57,2% asegura que volvería a hacer un ciclopaseo por el territorio. El 2,8% dice que tal vez volvería a hacerlo y solo el 0,5% asegura que no volvería a pedalear fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga por falta de tiempo.

- Con la intención de averiguar cómo se enteran las personas de la realización de ciclopaseos,

se planteó una pregunta de selección múltiple, en donde el 57,1% marcó la opción “lo invita un amigo”, el 51,1%, se entera por redes sociales, el 15,5% ve propagandas en tiendas de bicicleta y afines, el 7,3% escucha a otros ciclistas y el 2,6% ve anuncios en la calle.

- Con un porcentaje de 68,9%, las personas gustan de pedalear con conocidos, hacer nuevos amigos ciclistas con un porcentaje de 64,7% y estar solos en 11,3%.

Personas que NO han realizado ciclopaseos fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga

- Del 29,5% que dice no haber pedaleado fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga el 15,6% son género masculino y el 13,8% femenino. Las razones por las que las personas no han realizado recorridos fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga son: No conoce rutas con un 73,4% de incidencia, peligro con 45,2%, tiempo con 26,6%, transporte en 21% y dinero con 16,1%.

- Ahora, el 25,9% a pesar de las razones que tiene para no realizar los recorridos, está dispuesto a realizar un recorrido por Santander fuera del Área Metropolitana. El 3,3% tal vez participaría de un ciclopaseo y solo 1 persona asegura que no participaría de un ciclopaseo.

5.6.11.3 Servicio

- Al 29,5% de las personas le gustaría participar de un ciclopaseo 1 vez al mes, al 29,5% le gustaría participar 2 o 3 veces al mes, al 21% le gustaría 1 vez por semana, al 11% 2 o 3 veces por semana y al restante (1,5%) más de 3 veces al mes.

El 63,6% de los ciclistas está dispuesto a invertir en un ciclopaseo por Santander de 1 a 3 días, el 21% estaría dispuesto a invertir menos de 1 día, 4,4% de 4 a 7 días.

Cruzando estas dos variables, cada cuanto le gustaría participar de un ciclopaseo y cuánto tiempo estaría dispuesto a invertir, se obtiene que: el 22,3% de las personas dispuestas a invertir de 1 a 3 días lo harían 2 o 3 veces al mes, el 19,7% 1 vez al mes, el 11,8% 1 vez por semana y el 8,3% 2 o 3 veces por semana.

- El 58% de los ciclistas les gustaría contar con

Servicios a ofrecer			
		Respuestas	Porcentaje de casos
		Nº	
Servicios ^a	Guía ciclista	203	58.3%
	Bicicletas de ser necesario	137	39.4%
	Transporte de pasajeros y bicicletas	246	70.7%
	Accesorios de seguridad	183	52.6%
	Alojamiento	263	75.6%
	Alimentación e hidratación	295	84.8%
	Actividades turísticas	111	31.9%
Total			

Figura 20. Resultados encuesta: Servicios que prefiere en un ciclopaseo

Según los resultados, los servicios expuestos en las opciones de respuesta de la pregunta “En un ciclopaseo de 1 o 2 días mínimo, le gustaría contar con: (Escoja varios si es necesario)” están representados en un porcentaje considerablemente alto, por lo que se determina que todos serán incluidos en la puesta en marcha del plan de negocios.

- El 51,5% respondió que estaría dispuesto a pagar entre 100.000 y 200.0000 COP por un ciclopaseo de 1 a 2 días con todo incluido. El 34,1% entre 200.000 y 300.000 COP y el 2,8 más de 300.000 COP.

El 19% de las personas que está dispuesto a pagar entre 100.000 y 200.000 COP se encuentra en el estrato 3, el 16,4% en el estrato 4. Mientras que, la mayor concentración de personas que está dispuesto a pagar entre 200.000 y 300.000 se encuentra en el estrato 4 con 14,9%.

5.6.11.4 Oferta.

- El 48% de las personas respondieron que no conocen ninguna organización que se dedique a ciclopaseos por Santander. Mientras el 34,7% reconoce Pedalear MTB, el 32,4% Ciclaramanga y el 2,7% reconoce Pedaleando Alma.

Como se mencionó anteriormente, Ciclaramanga es una organización sin ánimo de lucro, dedicada a fomento y desarrollo de la cultura de la bicicleta y otras alternativas de movilidad sostenible.

Pedalear MTB Santander, es una corporación sin ánimo de lucro, motivada por la Bicicleta, creado con el fin de fomentar y promover este deporte en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Pedaleando Alma, es un sitio web, en donde se programan aventuras de cicloturismo, se brindan consejos a los viajeros y recorren Colombia, incluido Santander.

En conclusión, según los resultados de la encuesta, especialmente en el análisis de la pregunta sobre conocimiento de empresas u organizaciones que se dediquen a realizar ciclopaseos de la misma forma como RuedaBikes lo propone, no se muestra competencia directa para la idea planteada en este plan de negocios.

6. Plan de mercadeo

Con el fin de determinar las estrategias comerciales y de penetración en el mercado y diseñar el portafolio de servicios, se presentará un análisis sobre el plan de mercadeo

6.1 El servicio básico

El cicloturismo, es decir, el turismo en bicicleta es un sector del turismo aún pequeño, pero que tiene un gran potencial de crecimiento por sus características: es respetuoso con el medio ambiente, no necesita de grandes inversiones, es inclusivo, tiene rendimientos notables y es sostenible. Además, es un sector atractivo para muchas regiones, ya que el cicloturista suele gastar igual o ligeramente más que la media de turistas, y lo que gasta lo reparte a lo largo del recorrido. En muchos casos, esta práctica permite que se beneficien del turismo muchas localidades de interior que normalmente no son escogidas como destinos turísticos habituales.

El cicloturismo se define como el desplazamiento en bicicleta de un lugar a otro por motivos recreacionales. Para el cicloturista es muy atractiva la idea de recorrer una ruta fácil, segura y en medio de la naturaleza, tal cual muestran los resultados de la investigación de mercados. Los caminos poco motorizados muchas veces discurren por espacios naturales, siguiendo el curso de un río o por antiguas carreteras. Además de esto, el cicloturismo tiene un impacto positivo para la salud de los usuarios, promueve una movilidad sostenible y segura, y ayuda a crear un nuevo espacio público.

Los factores que más destacan los cicloturistas para escoger este tipo de vacaciones son el ejercicio saludable, la cercanía con la naturaleza, la flexibilidad, la salud y sentirse lejos de la vida diaria. Otros autores también apuntan al descubrimiento del territorio, el disfrute de la naturaleza o el pasarlo bien y hacer deporte. Por lo que respecta al destino, se valora la seguridad y continuidad de las rutas y la existencia de espacios naturales.

El aumento de uso de la bicicleta en las ciudades implicará una mayor proporción de cicloturistas, y estos lugares se convertirán también en un destino atractivo tanto para los turistas propios de la región como para los extranjeros (Serra, 2016).

6.1.1 Servicios complementarios. La entrega del producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, las cuales facilitan el uso del producto básico y agregan valor y atractivo a la experiencia general del cliente. Para el caso de la agencia de cicloturismo, los servicios complementarios, son los que se mencionaron en la investigación de mercado: Guía ciclista, alimentación e hidratación, transporte de pasajeros y bicicletas, alojamiento, actividades turísticas, bicicletas de ser necesario y accesorios de seguridad. Entre otros como facilidad en la forma de pago, hospitalidad, toma de pedidos, información (Lovelock y Wirtz, 2015).

6.1.2 Presentación. El servicio se presentará al cliente por medio de un portafolio atractivo y creativo, tanto en medio online como físico, en donde se podrán observar principalmente los 3 circuitos definidos anteriormente en el perfil turístico de Santander.

Estos tres circuitos, fueron divididos estratégicamente en 4 tours: 1. Tour Valle del Magdalena Medio, perteneciente al circuito norte; 2. Tour Santurbán, también perteneciente al circuito norte;

3. Tour Colonial Extremo, perteneciente al circuito Sur y el 4. Tour más lindo de Colombia, perteneciente al circuito sur. Se tuvieron en cuenta estratégicamente los resultados obtenidos en la investigación de mercados para el diseño de estos.

El portafolio contendrá imágenes, fotografías y videos (para el caso del portafolio web). Mostrará información de los servicios disponibles según preferencias del usuario, los cuales fueron definidos en la última pregunta de la encuesta realizada en la investigación de mercados. Presentará información importante de los diferentes recorridos como, por ejemplo, distancia a recorrer, tiempo estimado, nivel de experiencia, actividades turísticas, tipo de terreno, entre otras pertinentes a cada ruta. En el Apéndice B se encuentra el portafolio de servicio físico descrito.

Por otra parte, el portafolio contendrá el logo de la agencia, con el nombre para la presentación del servicio RuedaBikes el cual guarda relación con la actividad que se propone desarrollar, logra entenderse en dos idiomas, inglés y español, es corto y sonoro.



Figura 21. Logo y nombre

6.2 Estrategia de distribución

6.2.1 Canales de distribución. De acuerdo con la encuesta realizada y a partir del análisis de la pregunta “Cuando realiza recorridos por Santander, es por qué:” se muestra que el 57,1% marcó la opción “lo invita un amigo”, el 51,1%, se entera por redes sociales, el 15,5% ve propagandas en

tiendas de bicicleta y afines, el 7,3% escucha a otros ciclistas y el 2,6% ve anuncios en la calle. Se establece que la distribución se realizará por medio de voz a voz con la asistencia a eventos masivos de ciclismo como competencias, rutas nocturnas, ciclopaseos de domingo, entre otros; redes sociales y algunos anuncios en tiendas de bicicletas.

6.2.2 Penetración en el mercado. Adicionalmente, con la pregunta “¿Cuál organización reconoce por ciclopaseos por Santander? Se estableció con los resultados que el 48% no conocen ninguna organización que se dedique a ciclopaseos por Santander. Mientras el 34,7% reconoce Pedalear MTB, el 32,4% Ciclaramanga.

Con base a esto, se usarán promotores principalmente en los grupos mencionados para impulsar la participación en el cicloturismo que ofrecerá RuedaBikes, sin olvidar que existen alrededor de 50 colectivos informales que promueven el uso de la bicicleta en Bucaramanga y su Área Metropolitana con los cuales se aplicaría la misma estrategia.

6.2.3 Comercialización. Aprovechando el avance en las telecomunicaciones y la tecnología, la agencia contará con un aplicativo web como se ha venido mencionando. El usuario podrá acceder al portafolio de servicios con la información completa y además podrá realizar sus reservaciones y pagos si lo desea. Será de fácil navegación, pocos “clics”, contará con promociones e incentivos en línea y para los usuarios que se registren se les garantizará mejores tarifas.

Con esto también se buscar reunir datos sobre los potenciales clientes, obtener retroalimentación de los consumidores y crear una comunidad en línea para la comercialización de servicios.

Con la intención de mejorar la comunicación con el cliente por medio del aplicativo web, estará disponible la oportunidad de un dialogo en vivo por chat con personal de servicio al cliente. Adicional a esto, la telefonía móvil estará presente como medio para notificar a los clientes acerca de nuevos servicios, oportunidades, problemas, actualizaciones, etc.

6.3 Estrategia de precio

6.3.1 Precio de penetración en el mercado. Para hacer el ingreso al mercado, se toma la decisión de fijar precios cómodos para dar inicio al reconocimiento y penetración en el mercado de forma rápida, para tal fin se busca que los precios no estén por debajo de los costos de prestación del servicio y que por consiguiente tampoco de la oportunidad de entrada de nuevos competidores, esta estrategia se aplicará por tiempo determinado.

Dependería principalmente del destino elegido, la cantidad de ciclistas que asistan a los tours, de la cantidad de días y necesidades que requieran los mismos.

6.3.2 Estrategia de precio segmentada. Según la investigación de mercados realizada, no se observó diferencia significativa en la preferencia por los precios sugeridos en los diferentes estratos encuestados en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Es decir, se pretende fijar precios de acuerdo a los costos de prestación del servicio y no por estratificación socioeconómica o lugar de residencia.

6.3.3 Estrategia de valor para el cliente. Ningún cliente va a pagar por el servicio más de lo

que cree que vale. El valor neto es la suma de todos los beneficios que se reciben menos la suma de todos los costos percibidos del servicio. Cuanto mayor sea la diferencia positiva entre ambos, mayor será el valor neto. Con la intención de aumentar el valor percibido por los usuarios es que se pensó en ofrecer los servicios complementarios mencionados anteriormente. Para la percepción del valor se requiere comunicación efectiva e incluso explicaciones personales para ayudar a los clientes a entender el valor que reciben (Lovelock y Wirtz, 2015).

6.4 Estrategia de promoción

Con el fin de incentivar la compra de este servicio se plantearán estrategias de comunicación debido a que son las más visibles y audibles. Si los clientes no conocen la existencia de la agencia de cicloturismo, lo que ofrece, la propuesta de valor de cada uno de los servicios y la forma de utilizarlos para obtener el mayor provecho está destinada al fracaso, al igual que cualquier negocio. La ubicación y las instalaciones con características de diseño como el uso consiente de colores y elementos gráficos, la apariencia y conducta de los empleados y el buen diseño del aplicativo web contribuye a dar una impresión en la mente de los clientes que refuerza el contenido específico de los mensajes formales de comunicación.

Para mostrar a los clientes el trabajo que se realiza se implementarán anuncios, folletos, se mantendrá actualizado el aplicativo web y se impartirá publicidad por redes sociales, con esto se puede lograr una imagen de la buena prestación del servicio. Se destacará la experiencia y el compromiso de los empleados para aumentar la confianza en la calidad del servicio. Esto se puede lograr mostrando a los clientes imágenes de los alojamientos, restaurantes, mapa de rutas y demás procesos que se realizan para la prestación de este.

6.4.1 Participación de los clientes en el servicio. Cuando los clientes participan activamente en la producción de un servicio, necesitan capacitación para lograr un buen desempeño, al igual que los empleados.

Se utilizarán promociones de ventas para motivar a los clientes, ofreciéndoles incentivos a los que utilicen el aplicativo web para realizar sus reservaciones y pagos. Además, habrá personal capacitado para brindar tutoría o asistencia personal y para ayudar a los clientes en caso de cualquier duda o inconveniente.

Con el fin de capacitar a los clientes para el momento de prestación de servicio, el aplicativo web contará con la opción de ver necesidades de un cicloturista, planeación del tour, equipo necesario, consejos y ayudas o tips en cuanto a herramientas y kits indispensables para una pedaleada.

Lo anterior ayudará a los usuarios a prepararse mentalmente para la experiencia y les muestra el papel que deben jugar en la entrega del servicio.

6.4.2 Estímulo de la demanda. La publicidad y las promociones de ventas pueden ayudar a cambiar el momento del uso de los clientes y ayudar a ajustar la demanda con la capacidad disponible en ciertos periodos.

La baja demanda en periodos de menor afluencia plantea un problema para la agencia pues es un servicio con costos fijos. Por eso se realizarán promociones que ofrezcan valor adicional, como descuento en la inscripción de los primeros participantes a un tour y obsequios a quien inscriba a un amigo o familiar para unirse al tour. Estos son intentos para aumentar demanda sin disminuir el precio. Cuando la demanda aumente, el número de promociones se podrá disminuir.

6.4.3 Problemas de intangibilidad. Debido a que el servicio es un desempeño y no un producto u objeto, la comunicación de beneficios es más compleja. Por esto, para atraer la atención del público y aumentar la confianza, se incluirá información vívida que atraiga la atención del público y produzca una imagen clara y fuerte en los sentidos, con fotos como se ha venido mencionando y con la exhibición de comentarios por parte de los mismos usuarios, disponibles para los que visiten el aplicativo web.

7. Estudio técnico

7.1 Descripción técnica del servicio

La primera bicicleta fue comercializada en España en 1867. Sin embargo, fue evolucionando hasta 1885 para ser como hoy en día la conocemos. Dos años después, surgieron las primeras rutas de bicicletas y con esto, la bicicleta les hizo competencia a los caballos y los carruajes.

En los años 1950 y 1960 la importancia de la bicicleta descendió debido a la aparición de la motorización. Sin embargo, tras el "Boom del tiempo libre" la bicicleta ha vuelto a tener una importancia relevante. El concepto del uso de la bicicleta ha ido cambiando a lo largo de los últimos años, pasando de ser transporte poco utilizado a ser una buena opción para practicar turismo.

El cicloturismo representa un enfoque alternativo de un tipo de turismo marcadamente tradicional, basado en visitas guiadas y lugares de interés histórico y artístico. Esta actividad es un modo ecológico de viajar y conocer el territorio. Exige preparación física, conocimiento de los recorridos y ofrece a cambio emociones que difícilmente pueden experimentarse con otros medios. La transportabilidad de la bicicleta, su bajo impacto ambiental, la libertad y la autonomía que permite, hacen de las dos ruedas el medio más adecuado para conocer lugares inaccesibles de otra manera en los numerosos parques y reservas naturales de Santander.

Por lo anterior, se creará una agencia dedicada al biciturismo en Santander, disponible para cualquier tipo de ciclista, con la oportunidad de pedalear en grupo abierto o conocido, apartar un tour privado o diseñar un tour personalizado. La agencia hará fácil recorrer Santander en bicicleta, viviendo experiencias inolvidables en los tours de bicicleta guiados por ciclistas experimentados con disponibilidad de accesorios y equipos de calidad para un tour completo, descansando a preferencia, probando la gastronomía de la región, conociendo la cultura y disfrutando de las maravillas turísticas que Santander tiene para ofrecer.

Tabla 5.

Ficha técnica del servicio

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	
Servicio principal	Tours en bicicleta en grupo abierto o conocido, privado o personalizado.
Diseño	Tours a los lugares mencionados en el portafolio de servicios. Los tours incluirán según preferencias del cliente
Especificaciones técnicas	Desarrollo de actividades en lugares naturales.

7.2 Descripción del proceso de venta

Para poder llegar al servicio final se deben cumplir una serie de procesos que permitan ofrecerle al cliente tours completos, sin inconvenientes y satisfactorios para el mismo:

7.2.1 Proceso de venta online. El proceso de venta de los ciclopaseos o tours en bicicleta y la comercialización de los mismos, se realizará principalmente mediante el aplicativo web con el fin de presentar información dinámica al usuario, facilitar el proceso de toma de decisiones de los cicloturistas y a su vez transmitir una imagen de calidad del servicio que favorece la satisfacción y la lealtad de los clientes.

El cliente a través de la aplicación podrá revisar las diferentes opciones para tours que se ofrecen, con la misma información descrita en el portafolio de servicios de la agencia. Adicional a esto, el usuario podrá ver videos y fotografías de los tours, junto con la información y características de cada uno de ellos, distancia a recorrer, nivel de experiencia, tiempo estimado, tipo de terreno y tipo de bicicleta sugerido. Al final el usuario podrá agregar a su tour lo que desee en cuanto a transporte, alojamiento, alimentación, accesorios de seguridad, bicicletas de ser necesario.

Si el usuario desea tomar el tour, la página mostrará la cotización según lo elegido y podrá realizar el pago online si lo prefiere. Previo al pago, el cliente deberá llenar una serie de datos de contacto e información, y aceptar términos y condiciones.

Al correo del usuario deberá llegar toda la información sobre su tour con recomendaciones adicionales y el nombre del guía que los acompañará. La agencia se pondrá en contacto de ser

necesario para cualquier eventualidad.

Para consideraciones especiales de parte del cliente, se tendrá una línea de atención al usuario en donde se le brindará de manera oportuna toda la información que el cliente requiera.

En el apéndice C se puede apreciar el flujograma del proceso.

7.2.2 Proceso de venta presencial. El proceso de venta de los ciclopaseos o tours en bicicleta y la comercialización de los mismos, también se llevará a cabo desde la agencia. A continuación, se detalla el proceso:

El cliente se acerca a las instalaciones, en donde su primera interacción será con la secretaria quien le dará la bienvenida y se pondrá a su servicio. El cliente solicitará información sobre los destinos que se ofrecen, se le presentará el portafolio de servicios de biciturismo que ofrece la empresa indicando los destinos con sus ventajas y desventajas, atractivos con sus características y rutas disponibles, tendrá la oportunidad de asistir videos y fotos de los recorridos que se ofrecen y visualizar el mapa del mismo. El cliente tendrá su espacio para realizar aclarar inquietudes que considere necesarias referentes a los destinos y diferentes opciones.

Si el cliente no está interesado en tomar el tour proceso llega a su fin. Pero, si decide tomar el tour: Se le informará al cliente las condiciones de la negociación: Confirmación de la salida al destino con 3 días de anticipación, el dinero no puede ser reembolsado sin cancelación o postergación anticipada. Igualmente se dirige al cliente sobre las diferentes formas de pago: tarjeta de crédito o débito, efectivo, cheque o cuotas. Tres días antes de la salida programada, el tour debe estar pago en su totalidad.

Se le solicitará información personal y fotocopia del documento de identidad de cada ciclista que asistirá al tour para realizar los trámites correspondientes de transporte, hospedaje (en caso de que el tour lo incluya), alimentación, seguro y demás servicios seleccionados por el cliente.

Por último, se le informará al cliente el guía ciclista que los acompañará durante el desarrollo del tour.

En el apéndice D se puede apreciar el flujograma del proceso.

7.2.3 Descripción del proceso de prestación del servicio El guía ciclista junto con el transporte (en caso de que incluya) debe llegar al lugar acordado para la salida con 15 minutos de anticipación.

Cuando la cantidad de personas este completa se procede a realizar indicaciones y recomendaciones del recorrido, firmar documentación pendiente, para posteriormente realizar la salida al destino elegido. Se llevará a cabo lo programado. El carro escoba escoltará el tour y se realizarán descansos según estado de los asistentes.

7.3 Proveedores

- *Restaurantes.* El servicio de alimentación será contratado en el lugar de destino que incluya cada tour, con reserva anticipada. La alimentación a la hora de pedalear es fundamental, por lo cual se cuidará que los cicloturistas cuenten con alimentación balanceada y nutritiva para los recorridos. En el apéndice E se encontrarán 16 restaurantes con los que cuenta Santander en los diferentes municipios de destino, seleccionados de acuerdo a las altas calificaciones que proporciona

TripAdvisor, una plataforma turística estadounidense creada en 1999, en donde se califica el lugar y se agregan comentarios sobre este.

Una alimentación balanceada es fundamental para mantener el cuerpo y mente en condiciones óptimas en el ejercicio. Por esto, se recurrió a profesionales en el área de la nutrición y la dietética, con el fin de tener una guía de cómo debe ser la alimentación y la hidratación de los asistentes a un tour. Apéndice F.

- *Alojamientos.* El descanso en una jornada ciclística es de suma importancia para la salud y bienestar de los cicloturistas. El servicio de alojamiento será contratado en el lugar de destino que incluya cada tour con anticipación. Dependiendo del destino se contará con hospedaje en hoteles, hostales, eco hoteles, camping o bed and breackfast (casas privadas, que ofrecen habitaciones e incluye servicios de alimentación). En el apéndice G se encuentran 15 alojamientos con los que cuenta Santander a lo largo de los municipios que recorreremos. Estos fueron seleccionados de acuerdo a las puntuaciones de Booking, una plataforma creada en Alemania en 1996 ha pasado de ser una pequeña start-up holandesa a una de las mayores empresas e-commerce de viajes de todo el mundo.

- *Transporte.* El servicio de transporte de pasajeros y bicicletas se prestará por preferencias del cliente y dependiendo de la ruta elegida. Se contratará con empresas especializadas en turismo y dedicadas al transporte de personas, teniendo en cuenta que cumplan con los estándares legales para el transporte descrito. Vans o buses full equipo. Empresas de transporte terrestre como Copetran, con reconocimiento en el mercado, Transportes y Turismo, con variedad de vehículos, y personas naturales que brindan el servicio de alquiler de vans.

El transporte de bicicletas será junto con los pasajeros. Para esto se contará con porta bicicletas,

con diseño especial para transportarlas completas, de lujo, funcionales, ideal para ciclopaseos. Hasta 20 bicicletas dependiendo del vehículo (microbús, van, bus) y necesidad del cliente. Para la compra del portabicicletas, la agencia recurrirá a la empresa Gerchig, la cual produce y comercializa formas metálicas, entre ellas, porta bicicletas para cualquier tipo de vehículo.



Figura 22. Portabicicletas ajustable. Adaptado de Gerchig. Tomado de: <http://www.gerchig.com/index.php?>

El carro escoba, acompañará cada recorrido en caso de que se presente cualquier eventualidad, para esto, inicialmente optaremos por alquilar los carros con personas naturales que presten el servicio de alquiler, según cantidad de tours programados.

- *Seguro de viajes.* Se comprará un seguro de viaje por ciclista y su bicicleta asistente al tour, con la intención de proteger al cliente y a la agencia de cualquier eventualidad que se presente. Con la compañía de seguros Positiva y su programa especial para ciclistas, BICIBLES, se adquirirán los seguros de accidentes personales para proteger la vida de los biciusuarios.

- *Bicicletas.* El servicio de alquiler de bicicletas estará disponible para aquellas personas que no cuentan con una bicicleta ideal para el tour elegido. Para turistas extranjeros o nacionales que no logran traer la bicicleta hasta el país o región. Se comprarán inicialmente 10 bicicletas de marcas reconocidas por su calidad y tecnología en el tema de cicloturismo, según comportamiento de la demanda en cuanto al alquiler de bicicletas la agencia optará por adquirir un número superior de

bicicletas. Apéndice H se encuentra el tipo de bicicleta que se manejará con sus características más importantes.

- *Accesorios.* Cascos para la protección en cualquiera de los tours, como elemento obligatorio en el recorrido, estarán disponibles inicialmente 10 cascos para aquellos ciclistas que no cuentan con este elemento. Serán adquiridos con la marca Giant.

- *Herramientas y repuestos:* Las herramientas y repuestos son parte fundamental de un ciclopaseo. En el apéndice I se encuentran las herramientas y repuestos que se deben tener a la hora de realizar cicloturismo.

7.4 Tamaño del proyecto

Es importante tener clara la capacidad de la prestación del servicio. Para el presente proyecto el tamaño está determinado por la capacidad de prestación de los servicios o tours ofrecidos. El tamaño se estipulará con respecto a la demanda, factor importante para condicionar la capacidad de la agencia y atender a los clientes a partir de los recursos disponibles por la agencia.

Comprende la cantidad de tours anuales que la agencia quiere ofrecer a la demanda insatisfecha encontrada en el estudio de mercados realizado a los ciclistas en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Los datos a tener en cuenta para establecer el tamaño serán tomados directamente del trabajo realizado en el estudio de mercados. Para determinar la capacidad es necesario analizar algunos factores:

7.4.1 Tamaño del mercado. El estudio de mercados después de los análisis realizados determinó que si existe demanda disponible para la realización de tours en bicicleta diseñados para biciusuarios de Bucaramanga y su Área Metropolitana. En este proyecto se tomó como mercado objetivo a los ciclistas ubicados en Bucaramanga y su área metropolitana que practican cicloturismo en Santander, que se encuentran entre los 18 y 70 años y que buscan un servicio de buena calidad con todas las necesidades incluidas para que la práctica del turismo en bicicleta sea más agradable.

7.4.2 Suministros e insumos. Para el área administrativa, la compra de muebles, enseres de oficina, equipos de cómputo y comunicaciones se encuentran en el mercado con facilidad, al igual que el suministro de bicicletas, accesorios de protección y herramientas para taller básico de bicicletas. Bucaramanga cuenta con una amplia oferta en el mercado local y nacional, a precios competitivos y en gran variedad de marcas y niveles tecnológicos.

7.4.3 Recursos humanos. Para el funcionamiento de la empresa se contará con personal capacitado para desarrollar las actividades. Los guías ciclistas deberán acreditar el Registro Nacional de Turismo, el cual los certifica como guías profesionales a nivel nacional, y además deberán tener gran experiencia local en las rutas a ofrecer.

7.4.4 Recursos tecnológicos y equipos. Los recursos tecnológicos y equipos corresponden principalmente a la agencia, sin olvidar que algunos equipos, como celulares, cámaras Go pro y GPS, tendrán un uso importante durante el recorrido de los tours. Estos elementos se encuentran

fácilmente en el mercado con variedad de marcas y precios.

7.5 Capacidad del proyecto

Inicialmente, la agencia trabajará de lunes a domingo debido a que una de las principales características que agregan valor a la agencia es la flexibilidad en horarios. En la oficina se manejará horario habitual de 8 horas laborales para los procesos administrativos. En cuanto a los tours no se tendrá restricción de días u horarios pues estos son programados con anterioridad por el cliente y la agencia.

7.5.1 Estimación de la demanda. Para la estimación de la demanda se parte de la investigación de mercados. En la siguiente tabla se presenta la demanda mensual, según los resultados arrojados en la investigación de mercados, específicamente en la pregunta ¿Cada cuánto le gustaría participar de un ciclopaseo?”

Tabla 6.
Demanda mensual tours

Frecuencia de Asistencia a los tours	Porcentaje de Población	Población	Total demanda mensual
1 vez por semana	21%	74	296
2 o 3 veces por semana	11%	39	390
1 vez al mes	29,5%	104	104
2 o 3 veces al mes	29,5%	104	260
Más de 3 veces al mes	1.5%	5	15
Total			965

A partir de la tabla 6 se evidencia una demanda de 965 tours al mes. Por lo cual el primer año se estima una demanda de 11.580 tours.

7.5.2 Proyección de la demanda. Considerando un aumento promedio de 5% en la utilización de la bicicleta tal como ocurrió del año 2016 a 2017 en Bucaramanga y su Área Metropolitana se presenta la proyección de la demanda de 2019 a 2023 (Pineda, 2017).

Tabla 7.

Proyección de la demanda 2019-2023

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda (Tours)	12.159	12.767	13.405	14.076	14.779

7.6 Localización

7.6.1 Macrolocalización. Santander, ubicado en el noroeste del país, en la región andina, se consolida como un destino turístico por excelencia con atractivos históricos, culturales, gastronómicos, paisajísticos, deportivos y de servicios, que ubican al Departamento como la cuarta mejor economía del país. Esta consolidación como un destino turístico por excelencia también obedece a la raza, a la pujanza de sus habitantes, que cada vez están más preparados para recibir a propios y extranjeros en sus municipios con calidad y sostenibilidad de los recursos con lo que se cuenta (Gobernación de Santander, 2017).

El turismo ha generado una diversificación y dinámica económica que va en aumento por lo que se elige Santander, y el municipio de Bucaramanga, capital del departamento, como punto para la localización de la agencia. Se ubicará en esta región, además por ser el sector en el que se llevó a cabo la investigación de mercados y la población objeto de estudios y de interés del proyecto se encuentra en esta zona.

7.6.2 Microlocalización. Para la localización de la agencia se deben tener en cuenta factores relevantes como las facilidades de acceso para los clientes, cercanía con el mercado objetivo, costos de arriendo y servicios públicos, seguridad, parqueaderos, entre otros.

Para la ubicación de las instalaciones de la agencia se tendrá en cuenta dos sitios estratégicos:

- Centro de Bucaramanga, en la calle 35 entre las carreras 16 y 19.
- Cabecera de Bucaramanga, en la carrera 33 entre las calles 35 y 45.

Para la elección del lugar específico se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Costos por arrendamiento de oficina: Pago mensual del canon de arrendamiento, donde la agencia desarrollará actividades administrativas y prestará los servicios de mercadeo y asesoría a los clientes.
- Costos de servicios públicos: Gastos mensual por consumo de los servicios con los que contará la agencia como agua, luz, teléfono, internet.
- Facilidad de transporte con el mercado objetivo: ubicación estratégica que permita y facilite la comunicación y contacto con los clientes.
- Cercanía y facilidad de adquisición de los recursos e insumos básicos para la actividad administrativa y personas requerido para las distintas labores.
- Impacto social: las expectativas y grado de interés hacia el trabajo generado en la comunidad con la creación de una nueva agencia.

De acuerdo con el análisis realizado, consultas en inmobiliarias sobre costos de arrendamiento, tamaño del local y según a los resultados obtenidos en el método de puntos (Apéndice J) se determina que la ubicación óptima para el funcionamiento de la agencia es en la carrera 33 con

calle 35, esquina, debido a que es el lugar que más se acerca a las características óptimas establecidas.

El local ubicado sobre vía principal en zona comercial, muy cercano a tiendas de bicicletas y afines, cuenta con 40 metros cuadrados y el costo de arrendamiento es de \$1.000.000 mensual.

En el apéndice K se encuentra la distribución de la agencia con sus áreas de trabajo. Para esto se utilizó el software VISIO 2013.

8. Estudio organizacional

Para el requerimiento de personal de la agencia de biciturismo que se ha propuesto, el análisis se basa en el Código Sustantivo de Trabajo y en la Ley 100 de 1993 de Protección Social, donde se encuentran las normas que regulan las relaciones entre empleador y trabajadores.

8.1 Personal requerido

- Gerente general: Será el encargado de direccionar la agencia apoyado de los demás recursos humanos, con el fin de planificar, coordinar y analizar el entorno de la empresa, de tal forma que le permita mantener y expandir la agencia, logrando un perfecto dinamismo, comunicación y armonía con el entorno empresarial.

- Contador: Estará encargado de recopilar, procesar y sistematizar la información contable para un posterior análisis y presentación de informes contables, para el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.
- Coordinador operativo: Será el encargado de coordinar la planificación óptima de los recursos para llevar a cabo el servicio, así como de gestionar nuevas rutas, nuevos accesorios, y los recursos humanos dentro del proceso.
- Guía: Será el encargado de auxiliar los procesos que realice el coordinador operativo y además será el encargado de dirigir y responder por los tours.
- Secretaria auxiliar administrativa: Será la persona encargada de soportar y auxiliar los procesos en la agencia. Actualización, registro y almacenamiento de datos, fotocopiado, archivado, atención telefónica y gestión en el correo electrónico, entre otras.
- Jefe de ventas: Encargado de gestionar la promoción, publicidad y ventas de la agencia.
- Conductor: acompaña conduciendo el carro escoba en cada uno de los tours que se realizarán.

8.2 Organigrama

A continuación, se muestra la forma jerárquica en que está distribuida la agencia, por lo cual se desarrollaran las actividades.

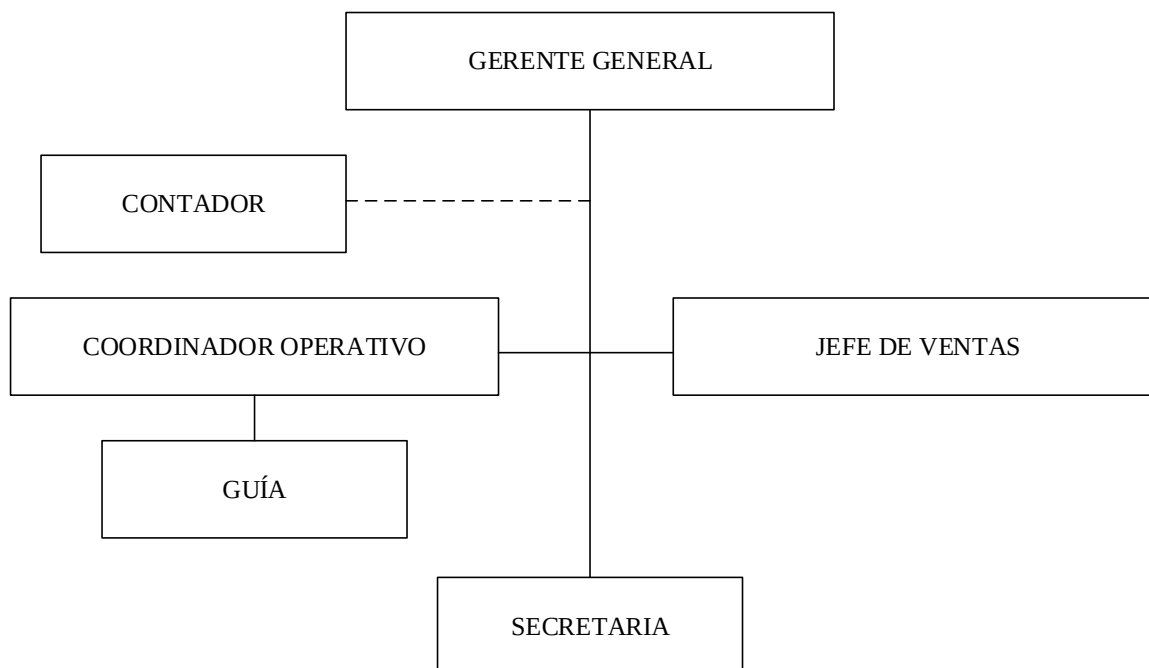


Figura 23. Organigrama

8.3 Manual de funciones

En el apéndice L se pueden apreciar el manual de funciones por cada trabajador en los respectivos puestos de trabajo. Con sus respectivas habilidades, competencias, títulos y demás elementos necesarios para ocupar cada cargo. En total, la empresa contará con 9 empleados, un (1) gerente, un (1) contador, un (1) coordinador operativo, cuatro (4) guías turísticos, un (1) jefe de ventas y una (1) secretaria.

8.4 Estudio salarial

Para poder establecer el salario que va a recibir cada miembro de la empresa, se evaluó el tipo

de contratación de cada uno de ellos.

Tabla 8.

Estudio Salarial por cargos

CARGO	TIPO DE CONTRATO
Gerente General	Término indefinido
Contador	Prestación de servicios
Coordinador operativo	Término fijo
Secretaria	Prestación de servicios
Guía	Prestación de servicios
Jefe de Ventas	Término fijo

9. Análisis legal

9.1 Constitución de la empresa

La agencia se constituirá legalmente como RUEDABIQUES S.A.S, o sociedad comandita por acciones, a partir de la ley 1258 de 2008, este tipo de sociedad se creó con el objeto de ayudar a pequeños empresarial, lo cual es de beneficio ya que se puede establecer condiciones como: el monto que aportarían los socios, bajo pacto por contrato, no se tiene obligación de realizar juntas directivas ni revisión fiscal. Al actual bajo esta sociedad se tiene la libertad de actuar en negocios paralelos. Al acogerse como S.A.S, RUEDABIQUES tendrá los beneficios de la progresividad en la renta y descuentos por generación de nuevos puestos de trabajo.

9.1.2 Requisitos de constitución. Según consulta en la Cámara de Comercio de Bucaramanga,

para crear y registrar una empresa se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir el tipo de empresa: como se mencionó anteriormente, la agencia será creada por Sociedad Por Acciones Simplicadas (S.A.S).

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como 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 estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

2. Nombre de la empresa: Después de consultar la disponibilidad del nombre de la agencia, se determina que será RUEDABIKE S.A.S.

3. Código Actividad Económica CIIU: definir la codificación de la actividad económica de la agencia permite encontrar el código CIIU internacional, correspondiente a la actividad que se desea desarrollar. El código CIIU para la agencia propuesta se encuentra en la división 79: Actividades de las agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas.

4. Trámite en la DIAN: Diligenciar el Formulario PRE-RUT.

5. Registro como empresario: diligenciar los formular de inscripción para persona jurídica.

6. Impuestos de registro: tributo pagado a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la ley 223 de 1995 y el decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea. Se debe pagar a la Administración Departamental.

7. Administración y pago: Se presentan los formularios diligenciados en las oficinas de la Cámara de Comercio y se realiza el pago. Después de ingresada la documentación se podrá consultar el trámite en la página de la Cámara.

8. Ficha establecimiento comercial: permite constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010.

9.1.2 Registro Nacional de Turismo. En este registro deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia y deberá renovarse cada año, según lo establecido en el artículo 166 del Decreto 019 del 2012.

REQUISITOS GENERALES PARA LA INSCRIPCIÓN

1. Matrícula mercantil del establecimiento de comercio
2. Estado de la Situación Financiera de la persona jurídica.
3. Diligenciar en el formulario virtual la Capacidad Técnica y la Capacidad Operativa.
4. Soporte de implementación o acreditación Norma de Sostenibilidad Turística.
5. Soporte del pago de impuesto de registro.

6. Los demás que correspondan a la categoría elegida, se encuentran en el Anexo C.

Lo anterior fue consultado en la página de RNT (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2012)

10. Impacto socioambiental

Cabe subrayar los beneficios sociales que genera el uso de la bicicleta. El más importante es la mejora psíquica y física de quienes la usan. Hay muchos estudios que relacionan el uso de la bicicleta con la mejora de muchos aspectos de la salud y hasta con la reducción del gasto de sistema de salud. Promover las políticas públicas adecuadas para que aumente el uso de la bicicleta mejora la movilidad, ayuda a mantener el aire más limpio, mejora la salud de las personas que usan la bicicleta y puede atraer turismo. Hay pocas políticas públicas que ofrezcan esta diversidad de impactos beneficiosos (Serra, 2016).

Ahora bien, en cuanto al aporte ambiental que hacen los viajes en bicicleta es significativo en la reducción de CO₂ comparando a si estos viajes se realizan en automóviles. Según investigación de la Universidad Sergio Arboleda por cada kilómetro que se recorre en bicicleta, en lugar de usar el carro, se evita la emisión de aproximadamente 300 gramos de CO₂. Además del dióxido de carbono, los automóviles también emiten otros gases de efecto invernadero, sustancias que disminuyen, la formación de ozono, hidrocarburos y partículas finas. Estos contaminantes limitan la fotosíntesis en las plantas, proceso que consume dióxido de carbono y emite oxígeno purificando

el aire. Los residuos de aceite y combustibles dejados por los autos se filtran al ciclo del agua cuando llueve y es por esta razón que se contaminan las fuentes hídricas.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, en el apéndice M se muestra un análisis del impacto que puede generar la creación y puesta en marcha del proyecto, igualmente se muestran estrategias para contribuir al mejoramiento y la conservación del medio ambiente.

11. Direccionamiento estratégico

Con el desarrollo del plan de negocios, se tendrá que analizar información clave tanto interna como externa, con el objetivo de evaluar la situación de la agencia, así como su grado de competitividad con el ingreso al mercado. Para esto se diseñó la misión, visión y una matriz de oportunidades y amenazas.

11.1 Misión

RUEDABIQUES S.A.S agencia que realiza tours en bicicleta por Santander, dirigida a todos los amantes de las bicicletas que quieren descubrir lo mejor del departamento. Nuestro fin es diseñar tours de bicicleta dedicados a explorar los caminos y carreteras santandereanas, satisfaciendo las

necesidades de los usuarios, brindando servicios de alta calidad y concientizando a la población de la ayuda medioambiental que deja la utilización de este medio de transporte.

11.2 Visión

RUEDABIKES S.A.S durante los próximos cinco años integrará nuevos tours dentro de su portafolio en el departamento de Santander y en otros departamentos con la intención de expandir su mercado en el territorio nacional. Logrará además reconocimiento por incentivar el cicloturismo en Colombia y aportar a una sociedad cicloinclusiva.

11.3 Análisis DOFA

De acuerdo al análisis del entorno PEST se toman factores clave que inciden en el diseño del análisis DOFA. Para la realización del análisis DOFA se parte de factores claves que afectan la empresa, posteriormente se realiza la selección de los factores claves que inciden en el negocio a través de una matriz de impactos. Al ponderar dichos factores se seleccionan los de mayor relevancia, para diseñar luego estrategias en el análisis DOFA. En el apéndice N se encuentra el análisis y el diseño de estrategias.

12. Análisis financiero

Para la puesta en marcha de la empresa se realizó el análisis financiero, con el fin de determinar la viabilidad, y conocer la factibilidad del proyecto. El análisis financiero se basó en los resultados de estimación de demanda realizado en el estudio técnico. En el apéndice O se pueden apreciar los resultados obtenidos con diferentes niveles de demanda, esto con el fin de obtener resultados cercanos a la realidad de una empresa que inicia en el mercado. Escenario en el que la demanda es del 100% del valor proyectado, escenario del 60% de la proyección y el escenario del punto de equilibrio.

El estudio que se muestra a continuación está basado en el escenario en que la demanda es del 60% de la proyección:

12.1 Inversiones

12.1.1 Inversiones fijas. Se cuenta con una propiedad (especificada en el análisis técnico) la cual se destinará para llevar a cabo las operaciones administrativas en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo, se tendrán que hacer algunas adecuaciones pertinentes para las actividades. En detalle las inversiones fijas se podrán observar en el apéndice O (cuadro 7).

Tabla 9.
Inversión fija.

CONCEPTO	VALOR
Maquinaria y Equipos (proceso directo)	\$ 28,500,000
Muebles y enseres	\$ 3,119,900

Tabla 9. (Continuación)

Equipos de oficina	\$ 6,840,000
Herramientas	\$ 4,000,000
TOTAL	\$ 42,459,900

12.1.2 Inversiones diferidas. Las inversiones diferidas se encuentran en mayor detalle en el apéndice O (cuadro 8)

Tabla 10.

Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Adecuaciones -Remodelaciones	\$ 5,000,000
Renovación matrícula mercantil	\$ 300,000
Registro Nacional de Turismo	\$ 126,738
Aplicativo	\$ 12,000,000
Publicidad Lanzamiento	\$ 4,000,000
TOTAL	\$ 21,426,738

12.1.3 Capital de trabajo. En mayor detalle apéndice O (cuadro 22).

Tabla 11.

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos de prestación del servicio	\$ 55,008,478	\$ 55,008,478
Gastos de Administración y Ventas	\$ 11,454,262	\$ 11,454,262
Gastos Financieros	\$ 870,000	\$ 1,730,806
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 291,800	\$ 291,800
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 523,111	\$ 523,111
TOTAL	\$ 67,101,429	\$ 67,962,235

12.2 Inversión total. Apéndice O (cuadro 23)

Tabla 12.

Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 42,459,900
Inversión Diferida	\$ 21,426,738
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 67,962,235
TOTAL	\$ 131,848,873

12.3 Egresos

12.3.1 Costos de servicio. La estimación de los costos de servicio se obtiene a partir de los insumos, mano de obra directa y costos de prestación.

12.3.1.1 Insumos. En el apéndice O (cuadro 14) se encuentran en detalle la distribución de los costos de insumos.

Tabla 13.

Insumos

INSUMOS	UNIDAD	CONSUMO POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Desayuno	Unidad	1	\$ 4,000	\$ 29,180,000	\$ 2,431,667
Refrigerio	Unidad	1	\$ 6,000	\$ 43,770,000	\$ 3,647,500
Almuerzo	Unidad	1	\$ 10,000	\$ 72,950,000	\$ 6,079,167
Cena	Unidad	1	\$ 4,000	\$ 29,180,000	\$ 2,431,667
Alojamiento	Unidad	1	\$ 30,000	\$ 218,850,000	\$ 18,237,500
Hidratación	Unidad	1	\$ 3,000	\$ 21,885,000	\$ 1,823,750
Transporte	Unidad	1	\$ 10,000	\$ 72,950,000.00	\$ 6,079,167
Seguro de vida	Unidad	1	\$ 7,000	\$ 51,065,000.00	\$ 4,255,417
TOTAL			\$ 57,000	\$ 539,830,000	\$ 34,651,250

12.3.1.2 Mano de obra directa. Informe detallado en el apéndice O (cuadro 11)

Tabla 14.

Mano de obra directa. MOD

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANS	FACTOR PRES	TOTAL ANUAL
Guías turísticos	4	\$ 1,500,000			\$ 72,000,000
TOTAL	4				\$ 72,000,000

12.3.1.3 Costos indirectos de prestación del servicio. Informe detallado en el apéndice O.

Tabla 15.

Costos indirectos de prestación del servicio

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ 475,000	\$ 5,700,000
Depreciación Muebles y enseres	\$ -	\$ -
Depreciación Equipos de oficina	\$ -	\$ -
Depreciación Herramientas	\$ 66,667	\$ 800,000
Arrendamiento	\$ -	\$ -
Servicios	\$ 45,000	\$ 540,000
Mantenimiento 5%	\$ 118,750	\$ 1,425,000
MOI	\$ 3,317,228	\$ 39,806,731
TOTAL	\$ 4,022,644	\$ 48,271,731

12.3.2 Costos totales de servicio. En la tabla 16 se muestran los costos de prestación para el horizonte del proyecto.

Tabla 16.

Costos totales de servicio

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD	\$ 6,000,000	\$ 72,000,000
Materia Prima o insumos	\$ 44,985,833	\$ 539,830,000
Costos Indirectos	\$ 4,022,644	\$ 48,271,731
TOTAL	\$ 55,008,478	\$ 660,101,731

12.3.3 Gastos de administración. En la tabla 17 se muestran los gastos de administración. En mayor detalle apéndice O.

Tabla 17.

Gastos de administración

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento 5%	\$ 28,500	\$ 342,000
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ -	\$ -
Depreciación Muebles y enseres	\$ 51,998	\$ 623,980
Depreciación Equipos de oficina	\$ 114,000	\$ 1,368,000
Depreciación Herramientas	\$ -	\$ -
Servicios	\$ 325,000	\$ 3,900,000
Arrendamiento	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
Cafetería	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Papelería	\$ 50,000	\$ 600,000
Amortización de diferidos	\$ 357,112	\$ 4,285,348
TOTAL	\$ 2,126,611	\$ 25,519,328

12.3.4 Resumen gastos de administración y ventas. En la tabla 18 se puede apreciar el total de los gastos de administración y ventas. Para los gastos de ventas solo se encuentra el costo del salario del jefe de ventas. En detalle se puede apreciar en el apéndice O (cuadro 19).

Tabla 18.

Resumen gastos de administración y ventas

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de Personal Administrativo	\$ 7,916,684	\$ 95,000,208
Gasto de personal de ventas	\$ 1,410,968	\$ 16,931,611
Gastos de Administración	\$ 2,126,611	\$ 25,519,328
TOTAL	\$ 11,454,262	\$ 137,451,147

12.4 Financiación

Para el funcionamiento de la empresa los socios harán un aporte de capital representado en el

54,49% de la inversión total, así como se buscará financiación por medio de alguna entidad bancaria con el fin de cubrir el total de la inversión.

12.4.1 Ingresos. El precio de venta de los tours oscila entre \$120.000 y \$600.000 dependiendo del lugar, la cantidad de días y las preferencias del cliente. En este caso se utilizó el menor valor para realizar el análisis debido a que el rango es amplio, se optó por la elección del tour más económico como peor escenario.

Las estimaciones de los primeros 5 años se hicieron con un precio constante, sin embargo, es claro que habrá variaciones de acuerdo a la inflación de cada año.

12.5 Estados financieros

Para conocer el balance y el flujo de caja remitirse al apéndice O (Proyecciones).

12.6 Evaluación financiera

Conociendo el VPN el cual arrojó un valor de \$ 31,231,108 demuestra que la agencia es factible desde el punto de vista financiero, para el análisis del VPN se tuvieron en cuenta valores con la tasa de riesgo, tomando como referencia la curva de rentabilidad TES del grupo A.V.A.L de un 4%, de igual forma se tomó la primera medida de riesgo en 5,96% para Colombia. Por otro lado, la TIR nos muestra que es rentable para invertir siendo superior a la tasa de descuento utilizada tal como se muestra a continuación:

Tabla 19.

Tasa interna de retorno TIR

Año 0	\$ -131,848,873
Año 1	\$ -23,075,550
Año 2	\$ 77,746,774
año 3	\$ 89,082,811
Año 4	\$ 100,914,544
Año 5	\$ 113,253,348
TIR	30.75%

Tabla 20.

Valor presente neto VPN

Año 0	\$ -131,848,873
Año 1	\$ -23,075,550
Año 2	\$ 77,746,774
año 3	\$ 89,082,811
Año 4	\$ 100,914,544
Año 5	\$ 113,253,348
TASA	23.36%
VPN	\$ 31,231,108

Este resultado en el que la demanda es del 60% de la proyección, permite inferir un concepto favorable del proyecto, dado que el VPN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de retorno. Teniendo en cuenta que el VPN es mayor a cero, el proyecto recupera la inversión, más los intereses de la tasa de descuento o tasa interna de oportunidad, dejando excedentes por valor de \$31,231,108. En cuanto a la TIR, el resultado hace referencia el interés que ganan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto, y que llegan para este caso a 30.75%.

12.7 Punto de equilibrio

Según análisis del punto de equilibrio, en donde la TIR tiene un valor de 30.75% y la tasa de

retorno de 23.36%, el número mínimo de tours que deben ser vendidos para que la agencia sea factible es 6937 tours, es decir el 57% de la demanda proyectada.

12.8 Análisis de escenarios

Como se ha mencionado se plantearon varios escenarios con el fin de conocer los posibles resultados en cada uno de ellos, con escenarios pesimista, probable y optimista, teniendo en cuenta la variable demanda. En el apéndice O se encuentra en detalle el análisis de escenarios realizado.

Tabla 21.
Resultado de escenarios

	100%	60%	P. EQUILIBRIO
DEMANDA	12159	7295	6937
Celdas de resultado:			
VPN	\$ 424,391,989	\$ 31,231,108	\$ 859,198
TIR	110.77%	30.75%	23.36%

13. Aplicativo móvil

Como se ha venido mencionando la agencia trabajará principalmente con un aplicativo móvil con el fin de organizar la logística de identificación y convocatoria de clientes para las diferentes actividades a ofrecer.

En el apéndice P se puede apreciar el diseño que se manejará, con los botones principales y un ejemplo completo de selección y compra de uno de los tours que se ofrecen en el portafolio,

adicionando a preferencia del usuario lo que él requiera.

14. Conclusiones

- El entorno del mercado del turismo y las bicicletas revela el auge de las tendencias de uso, en una sociedad donde los hábitos y comportamientos del ser humano son cambiantes a través de los años, la adopción de hábitos de vida más saludables, el contacto con la naturaleza, el entorno y el disfrute del paisaje representa una forma de ocio saludable y sostenible. La mejora en la seguridad del país, el acuerdo de paz que se firmó en 2016 dejó en el exterior una imagen diferente de una Colombia atacada por la violencia y la inseguridad, se ve el país como referente en turismo de naturaleza, lo que ha incrementado las cifras de visitas de ciudadanos extranjeros. La industria mundial de las bicicletas tiene comportamientos favorables de crecimiento, pero los datos revelados por VANGUARDIA dejan ver que el panorama en Colombia, específicamente en Bucaramanga y su Área metropolitana sigue creciendo en las cifras de hurtos de bicicletas y muertes por accidentes en las mismas. Por lo anterior es muy importante para RUEDABIKES, hacer parte fundamental de los proyectos que apoyan e incentivan el uso de la bicicleta como medio de transporte y recreación en Bucaramanga y su Área.

- Realizada la investigación en entes gubernamentales como la cámara de comercio de Bucaramanga, la gobernación de Santander y SITUR Santander, se logró definir el perfil turístico del departamento y así mismo definir rutas y circuitos a ofrecer. Se optó por orientar la búsqueda

hacia el corredor turístico nororiental, el cual es apuesta del gobierno nacional actualmente.

Se puede concluir después de realizada la investigación que hay escasas en la información turística del departamento, no es posible conocer la cantidad de sitios turísticos activos con sus características y ubicación, aun menos la cantidad de personas que lo visitan. Una de las consecuencias que acarrea la falta de este tipo de información es la afectación en la toma de decisiones por parte del gobierno en cuanto a inversiones de mejoramiento de instalaciones, promoción y mercadeo, entre otras, debido a que una de las herramientas de mayor uso en la toma de decisiones es saber con qué se cuenta, en qué estado se encuentra y la información de datos históricos y sus estadísticas.

- Se realizó el estudio de mercados en donde los resultados obtenidos arrojan aceptación por parte de los encuestados, se conocieron las características de los usuarios de bicicleta y las preferencias o gustos a la hora de realizar la actividad.

Por otra parte, el sector de las bicicletas es muy amplio en cuanto a los diferentes tipos de ciclismo que se practican, la mayoría de las personas encuestadas practica ciclomontañismo (MTB) o ciclismo de ruta o carretera, el Downhill, el Enduro, el Cross Country, entre otras modalidades quedaron eximidas del presente proyecto debido a que no se obtuvieron respuestas por parte de estas modalidades, lo que conlleva a no ofrecer rutas en el portafolio para estos tipos de ciclismo. Para RUEDABIKEs es importante abarcar el mercado de los ciclistas completamente, por esto, se pretende realizar en un futuro investigaciones en los mercados de este tipo de ciclistas, con el fin de ofrecer rutas y actividades complementarias a este sector.

- Se propusieron estrategias para iniciar con la parte de mercadeo de la agencia. Con la propuesta de mercadeo, la agencia logrará empezar a reconocerse en el sector de las bicicletas, los usuarios

encontrarán por diversos medios de comunicación todo lo relacionado con los tours y servicios que se ofrecen. Además, se diseñó el portafolio de servicios de RUEDABIKES de manera creativa, con la intención de atraer la atención de los usuarios en donde se proponen rutas y se ofrecen actividades para los ciclistas.

- Con la intención de determinar insumos, tecnología, procesos y procedimientos necesarios para el funcionamiento de la agencia se realizó un análisis técnico, en donde se establecieron los procedimientos para la venta de los tours tanto presencial como de manera digital, se definieron los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la parte administrativa y operativa de la agencia, estableciendo sus respectivos proveedores. Se logró definir la ubicación de la oficina agencia y la distribución de planta de la misma. Además, como parte importante del análisis técnico, se estimó la proyección de la demanda con base a los resultados de la encuesta realizada en la investigación de mercados, con lo que fue posible realizar estudios posteriores como el análisis organizacional para saber la cantidad de mano de obra que se requiere y el estudio financiero con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.

- Para el estudio organizacional se definieron los cargos con los que la agencia se estructurará, así mismo el organigrama, el manual de funciones y el estudio salarial. Los recursos de mano de obra serán la utilización de personal calificado con experiencia en servicio al cliente. Los guías turísticos, quienes acompañarán los tours en bicicleta, son la principal mano de obra de la agencia por ser el contacto directo con los clientes. Por esto, la agencia mantendrá motivado especialmente a este personal con la intención de que se ofrezca servicio de calidad.

- Se efectuó un análisis legal en donde se logró definir la figura jurídica a constituir, los procesos legales y documentos necesarios para la apertura de una agencia de turismo en bicicleta. Se decidió

el nombre para la agencia, y se explicaron los beneficios de crearla por medio de una sociedad de acciones simplificadas.

- El impacto ambiental y social no traerá consecuencias que afecten de manera negativa el medio ambiente, al contrario, el uso de la bicicleta como medio de transporte, modo de recreación o deporte, aporta a la disminución de gases como el CO₂, perjudicial para la capa de ozono. A pesar de esto, se elaboró una matriz de riesgos en donde se mencionan factores que contaminan y generan desperdicios por parte de la agencia, agregando la manera como la agencia mitigará o disminuirá el impacto negativo en el medio ambiente.

- Según los resultados obtenidos en el análisis financiero, el proyecto resulta rentable, el VPN es mayor a cero y la TIR es superior a la tasa interna de oportunidad, mostrando un buen criterio para invertir. El dinero invertido después se recuperará y generará un excedente de ganancia creando una buena expectativa para invertir en el proyecto.

15. Recomendaciones

- Realizar una investigación de mercados específicamente para personas que practiquen otro tipo de ciclismo, como Enduro, Downhill, Cross Country entre otras modalidades, con el fin de ampliar el portafolio de servicios de la agencia. Relacionado a ampliar el portafolio de servicios, se recomienda incluir rutas en otros departamentos de Colombia con el objetivo de expandir mercado y crear reconocimiento nacional.

Referencias bibliográficas

Calderón, J. (8 de Septiembre de 2015). Rutas ecológicas para ciclistas en Santander. *Vanguardia*.

Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/mundo/ola-verde/326797-rutas-ecologicas-para-ciclistas-en-santander>

Ciclaramanga. (2018). Primera gran encuesta sobre el uso de la bicicleta en Bucaramanga.

Ciclaramanga. Recuperado de:

<https://drive.google.com/file/d/0B5QmyycFXkLTY0JONFlpRjNMems/view>

Dinero, R. (2 de Febrero de 2018). Turismo en Colombia. *Revista Dinero*. Recuperado de:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-de-turismo-en-colombia-en-2017/255323>

El Espectador. (18 de Febrero de 2018). Futuro del turismo en Colombia. *El Espectador*.

Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/asi-se-ve-el-futuro-del-turismo-en-colombia-articulo-740208>

Ministerio de Comercio Cultura y Turismo. (13 de noviembre de 2012). *Guía Turística-*

Santander. Santander, CO.: Fenix Media Group Ltda. Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/4964/guia_turistica_-_santander

Ministerio de Comercio Cultura y Turismo. (2018). *38 rutas para recorrer Colombia en*

bicicleta. Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40029/38_rutas_para_recorrer_colombia_en_bicicleta

Serrano, N. (6 de diciembre de 2017). La bicicleta una alternativa ecológica de movilidad en la ciudad. *UPB*. Recuperado de: <https://plataformaupb.com/publicaciones/130-la-bicicleta-una-alternativa-ecologica-de-movilidad-en-la-ciudad>

Vega, A.F. (9 de marzo de 2017). La meta de specialized. *La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/la-meta-de-specialized-en-colombia-es-vender-60-bicicletas-al-dia-2482016>

Ciclaramanga. (2018). ¿Por qué la bicicleta?. *Ciclaramanga*. Recuperado de: <http://ciclaramanga.blogspot.com/p/quienes-somos.html>

Urbina, C.L (2013). Bucaramanga, entre ciudades latinoamericanas que más usan la bicicleta. *Vanguardia*. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/deportes/ciclismo/226371-bucaramanga-entre-ciudades-latinoamericanas-que-mas-usan-la-bicicleta>

Moral, M. (2016). *El desarrollo del cicloturismo como una modalidad turística sostenible*. Madrid, ES. EUMED.NET. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/cicloturismo.html>

Fleitman, J. (2000). *Catarina.udlap*. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

Martin, J. (2017). *Cerem: International Business School*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas? (31 de octubre de 2016).

Conexionesan. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>

Hernández, J.A. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. *Gestiopolis*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Naresh, M. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico, Segunda Edición*. Ciudad de Mexico, México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

El plan de marketing. (7 de noviembre de 2014). *Emprendimiento*. Recuperado de: <https://emprendimientounivia.wordpress.com/2014/11/07/el-plan-de-marketing/>

Cabrera, D. (2016). Estudio de factibilidad para el incremento de la capacidad de producción de queso y requesón como insumos en la industria panificadora de la ciudad de Cuenca. caso: fabrica san José de Zhidmad (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23637/1/TESIS.pdf>

Rodríguez, A. (2014). Plan de negocios para el desarrollo y comercialización de un aplicativo móvil para el sector de las apuestas permanentes en Colombia (Tesis de posgrado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

Reed, S. (27 de febrero de 2017). Como a Holanda se tornou um país de ciclistas. *Nexo Jornal Ltda*. Recuperado de: <https://www.nexojornal.com.br/reportagem/2017/02/27/Como-a-Holanda-se-tornou-um-pa%C3%ADs-de-ciclistas>.

Cycling for everyone. (2018). *Dutch Cycling Embassy*. Recuperado de: <https://www.dutchcycling.nl/>

Bogotá, ejemplo mundial de las dos ruedas. (2015, mayo). *Revista Dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/uso-bicicletas-colombia/208797>

Presidencia de la República. (2017). *Noticias: Por la senda del crecimiento*. Bogotá, CO.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Recuperado de:

<http://es.presidencia.gov.co/noticia/170301-Datos-clave-de-la-industria-turistica-en-Colombia>

Redacción Bogotá. (2018). Bogotá ya cuenta con una política pública de la bicicleta. *El*

Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/bogota-ya-cuenta-con-una-politica-publica-de-la-bicicleta-articulo-745882>

Presidencia de la República. (2016). *Ley 1819*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DIAN. Colombia. Recuperado de:

<https://www.dian.gov.co/Prensa/HistoricoCentrales/Ley%201819%20del%2029%20de%20Diciembre%20de%202016.pdf>

Presidencia de la República. (2016). *Ley 1811*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

DIAN. Colombia. Recuperado de:

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201811%20DEL%2021%20DE%20OCTUBRE%20DE%202016.pdf>

DANE. (2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Colombia. Recuperado

de: <http://www.dane.gov.co/>

Colprensa. (2017). En mil por ciento ha crecido el mercado de las bicicletas en el país. *El*

Heraldo. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/colombia/en-mil-por-ciento-ha-crecido-el-mercado-de-las-bicicletas-en-el-pais-405693>

La ‘revolución’ de la bicicleta: ¿De regreso al pasado? (2015, agosto). *Revista Dinero*.

Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/el-uso-bicicleta-colombia-mundo-masifica/211811>

Velásquez, M. (2015). Ya está en marcha el proyecto 'Manizales en Bici'. *El Tiempo*.

Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16422031>

Muerte de ciclistas en Bogotá. (2018, agosto). *Caracol radio*. Recuperado de:

http://caracol.com.co/programa/2018/06/08/6am_hoy_por_hoy/1528460251_313779.html

Murillo, O. (2018). Robo de bicicletas ¿Una pelea perdida? *El Tiempo*. Recuperado de:

<https://www.eltiempo.com/bogota/robo-de-bicicletas-una-pelea-perdida-259798>

Pineda, J. (2018). Se duplicaron las denuncias por robo de bicicletas en Bucaramanga.

Vanguardia. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/area->

[metropolitana/bucaramanga/445962-se-duplicaron-las-denuncias-por-robo-de-bicicletas-en-bucaramanga](https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/445962-se-duplicaron-las-denuncias-por-robo-de-bicicletas-en-bucaramanga)

Trujillo, C. (2016). Lega aplicación móvil que paga por usar la bici. *El colombiano*. Recuperado

de: <http://www.elcolombiano.com/antioquia/llega-aplicacion-movil-que-paga-por-usar-la-bici-NK3905285>

Redacciones el Tiempo. (2015). Eficiencia, rapidez y comodidad: la apuesta de las bicicletas. *El*

tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16414515>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2018). 38 rutas para recorrer Colombia en

bicicleta. *Mincomercio*. Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40029/38_rutas_para_recorrer_colombia_en_bicicleta

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2016). Corredores Turísticos del realismo mágico.

Mincomercio. Recuperado de:

https://fontur.com.co/aym_image/files/Corredores%20Turisticos.pdf

Pineda, J. (2017). 38% de habitantes de Bucaramanga y el área usan bicicleta. *Vanguardia*.

Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/402440-38-de-habitantes-de-bucaramanga-y-el-area-usan-bicicleta>

INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS. (2000). En J. N. JANY CASTRO.

BOGOTA: MCGRAW-HILL.

Serra, M. (2016). El cicloturismo y las vías verdes como ejemplo de turismo sostenible. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*. n.113, p. 187-209.

Lovelock, C y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*.

Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2168/?il=3701>

Pineda, J. (2017). Usuarios de la bicicleta en Bucaramanga aumentaron 5% en 2017.

Vanguardia. Recuperado de: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/419943-usuarios-de-la-bicicleta-en-bucaramanga-aumentaron-5-en-2017>

Santander, un destino turístico para conocer. (2017). *Gobernación de Santander*. Colombia.

Recuperado de: <http://www.santander.gov.co/index.php/actualidad/item/1198-santander-un-destino-para-conocer>

Registro Nacional de Turismo. (2012). *Cámara de Comercio de Bucaramanga*. Colombia.

Recuperado de: <http://rntbucaramanga.confecamaras.co/>

Beneficios ambientales de usar la bicicleta. *Universidad Sergio Arboleda*. Bogotá, Colombia.

Recuperado de: <https://www.usergioarboleda.edu.co/beneficios-ambientales-usar-la-bicicleta/>

Cada vez menos colombianos tienen una visión positiva del emprendimiento. (2017, abril).

Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/global-entrepreneurship-monitor-2017-resultados-para-colombia/243663>