

TRABAJO DE GRADO

“Modelo de negocio para crear una plataforma online de subasta de repuestos de motocicletas en Colombia”

para optar al grado académico de
maestro en administración de empresas

Juan Francisco Acevedo Medina

Diciembre 2016

RESUMEN

El sector de las motocicletas ha sido muy dinámico en los últimos años y por este motivo se hace interesante revisar uno de sus componentes: la venta de partes. Entiéndase partes como los repuestos y los accesorios. Productos que son muchas veces oportunidades de desarrollo comercial con plataformas de subastas online como opción de comercialización de estos productos. Por lo mismo, este trabajo lleva a cabo un paso a paso para crear un modelo de negocio basado en la nueva era de la web 2.0. donde se describen los puntos clave para el análisis de una b-web y así poder extrapolar un negocio actual en el mundo físico hacia el mundo virtual. Esta metodología permite analizar de forma integral las principales características que influyen en el negocio aumentando las probabilidades de éxito y disminuyendo riesgos. Para finalizar se realizó una evaluación financiera sobre proyecciones basadas en el análisis del mercado y con los precios a hoy de los repuestos, utilizando mecanismos como TIR, VPN y aplicando factores de seguridad. El modelo de negocio creado sirve como guía para realizar nuevos modelos de negocio similares en otros mercados y también es el soporte para que inversionistas puedan interesarse en esta propuesta, inviertan y puedan realizar su ejecución en Colombia y su posible exportación a nivel Latinoamérica.

Palabras clave

B-web, modelo de negocio, subasta, virtual

ABSTRACT

The motorcycle industry has been very dynamic in recent years and for this reason is interesting review one of its components: the sale of spare parts. Understood as spare parts and accessories. These products are often business development opportunities with online auction platforms as option for marketing these products. Therefore, this work carried out step by step to create a business model based on the new era of web 2.0. where are described the key points for the analysis of a b-web so can extrapolate a current business in the physical world to the virtual world. This methodology allows analyze comprehensively the main characteristics that influence the business, increasing the chances of success and reducing risks. To end a financial assessment of projections based on market analysis and prices of the spare parts today, using mechanisms such as IRR, NPV and applying safety factors was performed. The business model created serves as a guide for further similar business models in other markets and is also the support that investors might be interested in this proposal, invest and to execute their implementation in Colombia and possible export to Latin America level.

Key words

B-web, business model, auction, virtual

1.Introducción

1.1. Objetivo general

1.2. Objetivos específicos

1.3. Justificación

2. Marco conceptual

2.1. Modelo de negocio

2.2. Análisis de viabilidad

3. Método de solución

3.1. Aplicación de las tecnologías de la información a las ventas de repuestos de motocicletas en Colombia

3.1.1. Descripción modelo actual

3.1.2. Cadena de valor actual

3.1.3. Generalidades

3.1.4. Situación actual

3.1.5. Integrantes de la cadena de valor actual

3.1.6. Análisis DAFO

3.1.6.1. Debilidades

3.1.6.2. Amenazas

3.1.6.3. Fortalezas

3.1.6.4. Oportunidades

3.1.7. Matriz de oportunidades de la b web

3.1.8. Detalle de los servicios entregados

3.1.8.1. Nueva propuesta desde el mundo web

3.1.8.2. Nueva propuesta desde el mundo físico

3.1.9. Análisis de los participantes de la cadena de valor

3.1.9.1. Clientes finales

3.1.9.2. Proveedores de contexto

3.1.9.3. Proveedores de contenido

3.1.9.4. Proveedores de servicios comerciales

3.1.9.5. Proveedores de infraestructura

3.1.9.6.

3.1.10. Generalidades

3.1.11. Conclusión

3.2. Descripción modo de operación del negocio

3.2.1. Subastas del vendedor y del comprador

- 3.2.2. Servicios de promoción de subastas
- 3.2.3. Servicios de transporte
- 3.2.4. Pagos entre integrantes del sistema
- 3.2.5. Pagos al sistema
- 3.3. Análisis del mercado
 - 3.3.1. Valor potencial del mercado
 - 3.3.2. Factores clave de éxito
 - 3.3.3. Barreras de entrada
 - 3.3.4. Competidores
 - 3.3.5. Público objetivo
- 3.4. Estructura organizacional
 - 3.4.1. Equipo Comercial
 - 3.4.2. Equipo de soporte técnico
 - 3.4.3. Equipo de comunicaciones
 - 3.4.4. Dirección general
- 3.5. Estrategia de marketing, publicidad y ventas
 - 3.5.1. Herramientas virtuales (on-line) de marketing
 - 3.5.2. Promotores de la plataforma
 - 3.5.3. Invitación a terceros
 - 3.5.4. Invitación de socios clave
 - 3.5.5. Publicidad
 - 3.5.6. Ventas
 - 3.5.7. Otras estrategias de marketing
- 3.6. Análisis financiero
 - 3.6.1. Ingresos
 - 3.6.2. Gastos
 - 3.6.3. Flujos de caja
 - 3.6.4. Factores técnicos económicos
- 4. Presentación y análisis de resultados
- 5. Conclusiones
- 6. Referencias

1. Introducción

El mercado de las motocicletas en Colombia es un mercado interesante debido a los resultados en ventas y a la demanda que tienen estos vehículos en el país, este sector ha presentado un crecimiento importante en los últimos años, en el 2007 las ventas de motocicletas se ubicaron en 480.295 unidades (el tiempo digital, 2008) y en el 2013 las ventas de estos vehículos ascendían a 644.751 unidades según el ministerio de comercio industria y turismo (revista publímotos.com, 14 de mayo 2014). Según el Dane existen 3.030.317 motos matriculadas a el 30 de agosto de 2010 (publímotos.com, 2010) y a octubre de 2013 existían 4.500.000 motos registradas en el RUNT (www.larepublica.co, 2013)¹. A nivel Latinoamérica Colombia se ubica como el segundo exportador de motocicletas en la región (diario económico portafolio.co, 2013).

La industria de las motocicletas tenía en el 2012 más de 5.700 establecimientos en las redes de distribución y comercio, entre los cuales se encuentran los concesionarios, los almacenes de repuestos y los talleres tanto rurales como urbanos. En cifras de fenalco el sector formal atado a las motos facturó en el 2012 1.65 billones de pesos².

Basado en las cifras anteriores se encuentra que hay un nicho de mercado interesante en la industria de las motocicletas, que es la venta de partes para estos automotores, el cual se enmarca en las motocicletas que actualmente se encuentran en rodamiento y las nuevas que están por entrar.

En la búsqueda de oportunidades de negocio en la cadena de valor de la industria de las motocicletas y por la experiencia acumulada por estar inmerso en la fabricación de partes para motocicletas por poco más de 7 años se identifica que la cadena de distribución y comercio de las partes de motocicletas se estructura de una forma tradicional de *retailing* donde existen

¹http://www.larepublica.co/automotores/en-2015-habr%C3%A1-dos-motos-por-cada-carro-en-colombia_71646

²<http://comitedemotosjaponesas.com/upload/noti/Octavo%20Estudio%20Sociedademografico%20-%202013.pdf>

unos mayoristas que distribuyen las partes a nivel nacional a los almacenes detallistas y estos realizan la venta al usuario.

Dentro de la búsqueda de oportunidades se encuentra que puede ser interesante dar una opción a la comercialización de partes de motocicletas desde una plataforma online, es así que se define que se va a diseñar un modelo de negocio para crear una plataforma online de subasta de repuestos de motocicletas.

En este trabajo de grado se diseñó el modelo de negocio para la subasta de repuestos de motocicletas on-line, la plataforma que se llamará motocolombia.com, u otro nombre según disponibilidad, se desarrolló bajo los siguientes pasos:

Paso 1. Se hace una descripción del canal de distribución y comercio de las partes de motocicletas en la actualidad, su forma de operar y sus principales características.

Paso 2. Se definen los principales actores de la cadena de valor del canal de distribución y comercio de repuestos de motocicletas, el aporte de valor que realizan cada uno de ellos al sistema.

Paso 3. Mediante una matriz de oportunidades se buscan nuevas formas de atender el mercado actual de la venta de repuestos de motocicletas, también se encontrarán mejoras a los procesos actuales. La innovación es la principal característica que debe tener el resultado de este análisis.

Paso 4. Se realiza una análisis de la nueva cadena de valor donde se describen los actores que participan en ella, la forma como se aporta valor y las forma de medir el éxito de cada uno de ellos en esta cadena de valor.

Paso 5. Se genera una visualización gráfica del nuevo modelo de negocio donde se pueda ver la interacción de todos los actores, tanto comercial como no comercial. En este gráfico se puede identificar lo que aporta y recibe cada actor con el fin de maximizar los beneficios para cada actor, teniendo en cuenta que ninguno debe predominar por encima de los demás.

Paso 6. Se define cuál modelo básico de b-web se va a usar para lograr la buena operación del modelo de negocio propuesto. Existen varios tipos de b-web lo cual exige utilizar la creatividad e innovación para la escogencia de uno de estos modelos como columna vertebral del modelo de negocio y dejando la posibilidad de poder usar un poco de varios de los modelos.

Después de realizar los 6 pasos anteriores se creó un modelo de negocio para la subasta de repuestos de motocicletas on-line en el cual la plataforma permitirá la relación directa de los compradores y vendedores de forma tal que se genere un mercado real basado en el concepto de demanda-oferta puesto que el sistema básico de operación es el de un ágora. Esto ha generado un nuevo diseño del relacionamiento de los actores de la cadena con lo cual se ha definido que el valor aportado a la cadena de valor sea mayor.

Por último, en este documento se encuentra una paso a paso de cómo analizar la creación de un modelo de negocio basado en la nueva era de la web 2.0, en este caso se realizó un modelo de negocio para la subasta de repuestos de motocicletas. También se realizó un análisis financiero basado en proyecciones donde se encuentra que el modelo de negocio es rentable y financieramente atractivo para posibles inversionistas.

1.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para crear una plataforma on-line de subasta de repuestos de motocicletas en Colombia.

1.2 Objetivo específico

- 1.2.1. Definir viabilidad del modelo de negocio por medio de un análisis financiero proyectado.
- 1.2.2. Describir el modo de operación del negocio para su buen funcionamiento
- 1.2.3. Describir el mercado objetivo

1.3 Justificación

La formulación de un modelo de negocio con el último fin de crear o mejorar empresas en el ámbito nacional y/o internacional es una de las competencias con las que un estudiante de MBA de EAFIT promueve. Pues el tejido empresarial se fortalece con profesionales con emprendimiento y suficientes conocimientos para evaluar y tomar decisiones sobre nuevos negocios o mejoramiento de negocios existentes, esto cumple con la premisa de la Maestría en administración de la universidad Eafit (Tomado del brochure de Maestría en administración de Eafit, 2014).

La formulación de un modelo de negocio con el último fin de crear o mejorar empresas en el ámbito nacional y/o internacional es una de las competencias con las que un estudiante de MBA de EAFIT promueve. Pues el tejido empresarial se fortalece con profesionales con emprendimiento y suficientes conocimientos para evaluar y tomar decisiones sobre nuevos negocios o mejoramiento de negocios existentes, esto cumple con la premisa de la Maestría en administración de la universidad Eafit (Tomado del brochure de Maestría en administración de Eafit, 2014).

2. Marco conceptual

2.1. Modelo de negocio

Es importante saber con claridad qué es un modelo de negocio y para eso se encuentran múltiples definiciones en la literatura así:

“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos”³

“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”⁴

“Linder y Cantrel (2000) de Accenture definen: un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”⁵

“Salas (2009) dice que el modelo de negocio es una unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viable en el mercado”⁶

³ CASADEUS-MASANEL, Ramón (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business review*, num 4, cuarto trimestre, p8-17. Consultado el 29 de octubre de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>

⁴ Osterwalder y Pigneur, (2011) *Generación de modelos de negocio*. Ed. Deuso. Consultado el 29 de Octubre de 2014. http://dns2.seescyt.gov.do/Documentos%20Mix%202010/PRESENTACIONES%20TEN/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

⁵ Ricart, Joan (2009), *Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review*, Tercer trimestre 2009. Consultado el 29 de octubre de 2014. http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf

⁶ Palacios, Mariana (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Tesis o trabajo de grado para optar al título de magister en administración, Universidad Nacional de Colombia.

Existen muchos más definiciones pero se puede identificar características comunes como que un modelo de negocio describe la forma de operar una organización para entregar la propuesta de valor y recibir los beneficios que se pretende obtener de esta. En el modelo de negocio se definen las relaciones que deben tener los diferentes participantes del negocio, la forma de generar ingresos, la estructura de costos, entre otros.

2.2. Análisis de viabilidad

Para el análisis de la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero el método tradicional es calcular la TIR, VAN, tiempo de recuperación de la inversión y ROI. La principal característica para determinar la viabilidad de un proyecto es tener claras las pretensiones del inversionista, pues estas se convierten en los criterios de análisis del inversionista.

3. Método de solución

3.1. Aplicación de las tecnologías de la información a las ventas de repuestos de motocicletas en Colombia

Motocolombia.com se forma para ofrecer una nueva forma de integrar y relacionar a los diferentes participantes en el comercio y distribución de repuestos de motocicletas en Colombia. Se basa en la web 2.0 donde favorece las relaciones entre consumidor y proveedor para crear valor bien sea en mejora de costos de los productos, mayores probabilidades de conseguir lo buscado, generar información en forma de red social del sector, entre otros beneficios.

Para el diseño del modelo de negocio se debe realizar un análisis de la cadena de valor actual de la venta de repuestos de motocicletas para identificar posibles mejoras o cambios a la cadena de valor por medio de las tecnologías de la información.

El resultado final será un business web o b-web que se obtendrá llevando a cabo 6 pasos para su desarrollo, los cuales le darán forma a la plataforma según la propuesta de valor que se quiere ofrecer.

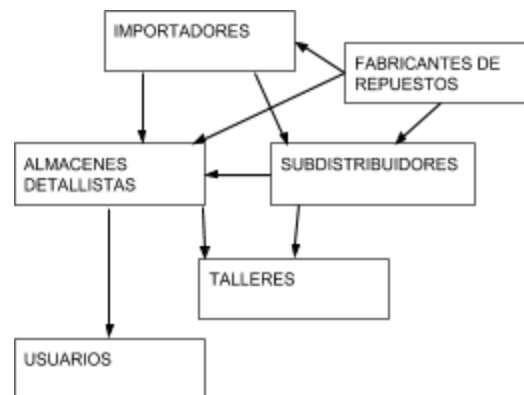
PASO 1: Análisis de la situación actual

3.1.1. Descripción del modelo actual

El mercado de repuestos de motocicletas en Colombia está estructurado en forma tradicional, similar a la venta por retail.

La estructura tradicional de una distribución y comercialización de repuestos de motocicletas se puede ilustrar como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Ilustración canal de distribución y comercialización tradicional.



Fuente propia

Hay en la actualidad algunas empresas que realizan la venta de repuestos online las cuales ofrecen en su mayoría accesorios para el motociclista o la motocicleta, dentro de las empresa especializadas en repuestos para motocicletas se encuentran virtualmotos.com,

pamotos.com. También existen algunos market place como linio.com, deremate.com entre otros que ofrecen productos para motocicletas y para el motociclista pero estos no son especializados en este mercado.

3.1.2. Cadena de valor actual

La venta de repuestos de motocicletas ocurre debido a la existencia de este tipo de vehículos en Colombia pues son productos complementarios para estos vehículos y por ende son parte importante para la articulación del mercado de motocicletas. La venta de estos repuestos se ha enmarcado en una estructura tradicional de retailing lo cual nos indica que se ha basado en los siguientes factores:

- Capacidad financiera del importador
- Oferta de portafolio amplio de repuestos por parte del importador
- Capacidad logística del importador y distribuidor
- Masificación de los productos
- El cliente final se ubica en el de mayor población

Los clientes de este mercado son:

- Usuario de la motocicleta
- Almacén detallista
- Talleres de servicio técnico
- Sub distribuidores locales y nacionales

La estructura de la cadena de valor permite la comunicación y oferta de los productos en una sola vía, es así que el valor se va distribuyendo en el sentido que muestra la figura 1. Los mecanismos de atención al cliente más usados y que son la forma de llevar el valor al cliente son: vendedores TAT, vendedores de mostrador en los almacenes, material POP, y en menor medida las TIC's.

3.1.3. Generalidades

La distribución y comercialización de repuestos de motocicletas se ha visto incrementado debido a la mayor demanda de estos vehículos en la población Colombiana.

Dentro de los repuestos de motocicletas se encuentran varias líneas de productos como accesorios para la motocicleta, repuestos básicos para la motocicletas, accesorios para el motociclista, productos de limpieza y dentro de cada una de las líneas se encuentran divisiones, esto hace que sea un universo muy amplio de posibilidades de oferta de productos y de formas de ofrecer los productos.

Normalmente los importadores, sub-distribuidores y almacenes detallista se especializan en pocas líneas de productos puesto que es muy difícil ser fuerte en todas ya que la cantidad de productos es enorme por cada línea, así que es necesario para los diferentes clientes que deban hacer una búsqueda de varios proveedores para poder tener los productos buscados.

3.1.4. Situación actual

La venta de repuestos de motocicletas es un mercado próximo a estar maduro que ha venido en un crecimiento constante y que según las proyecciones todavía continuará así por varios años.

La comunicación y oferta de los repuestos de motocicletas se ha quedado estancada en la misma forma de operar desde sus inicios lo cual se ha reflejado en carencia de innovación y por ende en pérdida de oportunidades negocio donde es posible crear un aumento del valor recibido por el cliente y crear diferenciación respecto a los competidores.

Dentro del estancamiento se puede resaltar el poco uso de la las TIC's para la comercialización de los repuestos de motocicletas y las demás líneas de productos

relacionadas al sector. Si bien existen algunas propuestas de utilización de las TIC's para la comercialización de estos productos ninguna de ellas está enfocada a la democratización del negocio puesto que las pocas empresas dedicadas a la comercialización on-line están enfocadas a los accesorios y otras están enfocadas a crear simplemente una línea de negocio adicional para su empresa física.

PASO 2. Desagregación

3.1.5. Integrantes de la cadena de valor actual

Los integrantes de la cadena de valor actual son todos aquellos actores que intervienen hoy en día en la actividad de comercialización y distribución de repuestos de motocicletas. Se identifican fácilmente porque de faltar alguno de ellos la estructura de comercialización de repuestos de motocicletas no funcionará de igual forma que lo hace actualmente.

A continuación describiremos los integrantes de la cadena de valor actual:

- I) Importadores: Son el primer eslabón en la cadena de comercialización y distribución de repuestos de motocicletas. Normalmente estos tienen cobertura nacional. Dentro de los importadores tenemos empresas netamente de comercialización y también las ensambladoras de las motocicletas. En general estos importadores ofrecen sus productos bajo marcas propias importados de China y algunos productos de fabricación nacional.

Este actor tiene un poder muy grande en la cadena de valor pues son la principal fuente de productos adicionalmente se encuentra en un ambiente de poca competencia. Estos actores son empresas de gran envergadura, por lo anterior son los que definen las principales reglas del mercado como precios, tiempos de financiación, tipos de productos, calidad, entre otros.

Estos son los principales originadores de cambio en la forma de comercializar los productos, sin embargo casi ninguno de ellos tienen formas innovadoras de comercialización ni tampoco uso de las TIC's para ese propósito.

- II) Fabricantes: Son empresas productoras nacionales de repuestos de motocicletas. Sus productos normalmente están enfocados a una parte de alguna de las líneas de negocio del sector de las motocicletas.

Existen muchas empresas de este tipo la gran mayoría son microempresas, famiempresas o pequeña empresa. Existe gran diversidad de productos fabricados por ellos, pero para estos es muy difícil poder tener cobertura nacional con su propia fuerza de ventas, y les es difícil realizar negocios con los importadores pues generalmente no pueden competir con los productos importados debido a las eficiencias de sus procesos.

Los fabricantes que son grande o mediana empresa son pocos lo cual genera una oferta reducida de productos nacionales con capacidad de vincularse a la cadena de comercialización nacional.

- III) Subdistribuidores: Son empresas que se dedican a la distribución nacional o regional de repuestos de motocicletas, en parte realizan la misma función que los importadores pero su tamaño es menor y no importan los productos, se los compran a los importadores o fabricantes.

Normalmente estos coexisten con los importadores aunque realicen la misma labor de distribución porque por su estructura tienen la capacidad de llegar a los puntos

más alejados del país y también pueden atender a los almacenes muy pequeños. Por lo anterior este eslabón es importante.

- IV) Almacenes detallistas: Son empresas que tienen su oferta dirigida principalmente al público en general, normalmente se ubican en sectores donde se ha creado una gran concentración de estas empresas.

Todas estas empresas tienen una vitrina para exhibir los productos y cuentan con vendedores para realizar la venta. Normalmente tienen casi todas las líneas de negocio de repuestos y artículos para las motocicletas y los motociclistas pero pequeñas cantidades de cada línea.

En algunos casos realizan alianzas con talleres para presten el servicio técnico y de forma exclusiva les consuman los repuestos de su inventario. Este es el principal eslabón y casi el único donde los usuarios pueden adquirir los repuestos, así que estos son los que tienen la retroalimentación de los usuarios pero no crean una cadena de comunicación con los demás actores para transferir esta información.

La mayor proporción de sus ventas son de contado debido a que su principal cliente son los usuarios. Se financian principalmente con sus proveedores.

- V) Talleres: Son empresas dedicadas a la prestación de servicio técnico de mantenimiento y también para modificación técnica y estética de las motocicletas. Normalmente son consumidores de repuestos, los cuales los consiguen de los importadores o sub-distribuidores o almacenes detallistas o fabricantes.

- VI) Usuarios: Son personas del común que requieren de un repuesto o artículo del sector de las motocicletas usualmente para su propia motocicleta.

Estas personas se dirigen normalmente hacia los almacenes detallistas para adquirir lo que necesitan, bien sea un repuesto o un accesorio.

El poder de los usuarios en la cadena de valor actual es muy bajo puesto que estos son individuos que no interactúan entre sí, esto es una característica que puede ser explotada ya que el potencial de poder que tienen los usuarios es enorme, lo cual se ha evidenciado en los últimos años con la conformación de clubes por marcas de motocicletas, que no son algo más que la unión de usuarios, que aparte de unirse para diversión también han explotado su poder de unión de modo que obtienen beneficios en la compra de repuestos.

- VII) Transportadores: Son empresas dedicadas al transporte de mercancías, por medio de las cuales se ejecuta toda la operación logística de entrega de los repuestos a cada actor de la cadena de valor actual. El único actor que no requiere de estos es el usuario quien debe dirigirse a los almacenes detallista para adquirir el producto.

Las transportadoras son contratadas por los importadores, sub-distribuidores o fabricantes, muy pocos, por no decir ninguno, tienen su propia flota de transporte.

- VIII) Bancos: Son un herramienta para poder mover el dinero de los pagos de las compras de los productos, principalmente los utilizan los importadores, sub-distribuidores y los fabricantes, los almacenes reciben gran parte de sus pagos en efectivo sin embargo muchos tienen la opción de recibir dinero plástico lo cual se realiza con los bancos.

3.1.6. Análisis DAFO

Después de saber exactamente quienes participan actualmente en la cadena de valor de la venta de repuestos de motocicletas en Colombia y también el valor que aportan al sistema,

se hace necesario realizar un análisis del conjunto de la cadena de valor para determinar los puntos críticos que tiene el sistema actual, de sus debilidades y oportunidades se puede diseñar un modelo mejorado que defina cuáles actores son útiles y cuáles no, y que por consiguiente aporte mayor valor a todos los actores en el futuro.

3.1.6.1. Debilidades: Las debilidades del sistema de comercialización y distribución de repuestos de motocicletas se caracterizan por ser factores que ocasionan que los diferentes actores manifiesten carencia de necesidades resueltas, ineficiencias para absorber valor.

A continuación se nombran las principales debilidades del sistema:

- I) Alcance territorial limitado: El cubrimiento territorial es limitado ya que a los importadores y sub-distribuidores les es difícil el acceso a todo el territorio nacional lo cual no permite que realicen sus ofertas a los clientes de esas zonas. Los actores que se encuentran en las poblaciones más retiradas o de difícil acceso terrestre deben salir a buscar los productos a las ciudades más cercanas para su abastecimiento, esto genera mayores costos y oferta reducida de productos para los usuarios de esas zonas.

- II) Bajo nivel de comunicación: La comunicación de los diferentes actores es en una sola vía y principalmente es en beneficio de los importadores y detallistas. La comunicación entre usuarios y entre usuarios y detallistas es casi nula.

Normalmente la comunicación se realiza en forma de publicidad como POP, visitas de los ejecutivos de ventas y por teléfono y es principalmente para ofrecer los productos.

III) Oferta de productos limitada: Ningún actor que pueda ser proveedor tiene la posibilidad de tener todo el portafolio completo que pueden demandar los usuarios, y mucho menos poder abastecer todas las zonas del país con el portafolio completo que demanda el mercado.

Para tener todo el portafolio completo demandado por los usuarios el proveedor debe hacer una inversión inmensa en inventario lo cual les hace la operación poco rentable.

Es por esto que todos los clientes deben hacer la búsqueda de sus productos en varios proveedores para poder satisfacer sus necesidades.

IV) Informalidad: La situación de informalidad de las empresas que pertenecen a la cadena de distribución y comercialización de repuestos de motocicletas, en especial los almacenes detallistas, hace que la financiación sea de alto riesgo máxime cuando muchos de los almacenes detallistas solo compran a crédito.

3.1.6.2. Amenazas: Son factores externos para cada actor o para el sistema los cuales los afectan sin que estos puedan controlarlos. Estos factores generan la posibilidad de soluciones alternativas al sistema actual y son aprovechados por terceros para suplir las necesidades de los clientes. Los factores externos pueden ser cambios del mercado, legislación y entre otros.

Se describen algunas de las amenazas:

I) Legislación: Existen algunos decretos, leyes e impuestos que no favorecen la utilización de las motocicletas y que aumentan los costos de la manutención de estas produciendo que se desestime la demanda de estos vehículos, propiciando un cambio en la tendencia del mercado.

II) Comercio electrónico: Es posible que la utilización de plataformas de ventas online modifiquen el sistema actual creando la necesidad de eliminar actores actuales o incluir nuevos a la operación del sistema. Este método puede modificar los hábitos de los usuarios y le restará importancia al almacén detallista. También por este medio puede realizarse venta de repuestos usados afectando la rotación de inventarios de los repuestos nuevos.

3.1.6.3. Fortalezas: Son propiedades del sistema que se han generado en el transcurso de la evolución del mercado así que son factores que existen actualmente, dentro de las principales fortalezas se pueden decir las siguientes:

I) Localización de almacenes detallistas: Existe un almacén detallista en casi todas las poblaciones Colombianas, esto es un factor que hace que el mercado se expanda y puedan llegar los repuestos hasta el punto más alejado del país.

II) Concentración de almacenes: En general en Colombia el sistema ha organizado de forma que los almacenes detallistas se han concentrado en sectores de la ciudad, esto ha permitido beneficios para todos los actores de la cadena ya que se hace más eficiente la labor de distribución y comercialización.

III) Cantidad de usuarios: La demanda que ha tenido la motocicleta en los últimos años y la proyección de que seguirá creciendo hace que la cantidad de usuarios sea una gran masa de gente la cual puede generar tendencias e información y proveer al sistema de herramientas para satisfacer las necesidades.

3.1.6.4. Oportunidades: Estos factores son situaciones externas que no se han explotado y que pueden mejorar el valor de la cadena de distribución y comercialización de repuestos. Las oportunidades se relacionan ampliamente con las fortalezas del sistema ya que estas

hacen posible que se ejecuten estrategias para lograr desarrollar las oportunidades. Las oportunidades que se pueden describir son:

- I) e-commerce: Ya que en la actualidad no existen grandes emprendimientos para aprovechar las TIC's para la venta de repuestos de motocicletas, se puede tomar ventaja de esta situación y proponer un sistema donde se integre toda la cadena de valor para mejorar los aportes de cada actor al valor total de la cadena, y en especial al usuario.

- II) Logística: Al existir una nicho de mercado interesante debido al crecimiento de la demanda de motocicletas, los usuarios se convierten en un activo muy valiosos de la cadena de valor, el cual puede modificar el sistema actual de consecución de los repuestos, con una plataforma on-line que permita, por medio de alianzas con empresas de logística, mayor versatilidad y comodidad que se ajuste a las necesidades del usuario.

- III) Comunicación: Dado el bajo nivel de comunicación de doble vía que existe en el mercado de repuestos de motocicletas, se puede crear una metodología eficiente de comunicación en todas las vías posibles para generar mayor información útil, que favorezca la evolución de los actores del mercado.

PASO 3. Visualizar el valor de la B-web

3.1.7. Matriz de oportunidades de la b-web

Desde la creación de la internet se han venido desarrollando diferentes formas de utilizarla para atrapar valor aprovechando esta herramienta. Es por lo anterior que los negocios actualmente tienen dos formas de desarrollarse, una es en el mundo físico donde se realizan todas las operaciones comerciales de la forma más antigua, más tradicional, y la otra es en

la web donde las operaciones se desarrollan de una forma intangible, pero que al ser utilizados han generado cambios importantes en la forma de hacer negocios.

Es necesario hacer una comparación entre la forma actual en que se desarrolla la venta repuestos de motocicletas y la nueva forma que se quiere definir. Se debe entender que en el mundo físico y en la web se puede buscar el mismo objetivo pero desarrollado de diferente forma por ejemplo en el mundo físico es necesario tener un almacén o local físico para mostrar y vender los productos mientras que en la web se pueden mostrar y vender los productos en una plataforma on-line.

Para definir la nueva forma de hacer las ventas de repuestos de motocicletas se debe pensar en el futuro de cómo sería el funcionamiento de los dos mundos, físico y web, en la nueva forma. Para esto se requiere de gran capacidad de abstracción y creatividad para imaginar las estrategias, conceptos básicos de funcionamiento y características que va a tener el nuevo sistema.

En la figura 2 se muestra la matriz de oportunidades para el análisis del modelo actual y el modelo nuevo, tanto en el mundo físico como en el mundo web.

Figura 2. Matriz de oportunidades

	Actualidad	Nueva propuesta
Mundo web	<ul style="list-style-type: none"> - Páginas web - Comercio electrónico enfocado a accesorios. - Correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> - Red social de motociclistas - Comunicación entre los usuarios y los vendedores de repuestos. - Transacciones en todos los sentidos de la cadena de valor. - Remates de inventarios - Subastas del comprador y del vendedor - Trueque de repuestos entre los usuarios del sistema
Mundo físico	<ul style="list-style-type: none"> - Sectores concentrados de almacenes de repuestos. - Publicidad tradicional - Oferta limitada según la región 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de productos según requerimientos del comprador. - Oferta muy amplia de productos. - Contacto informativo vía correo masivo - Localización de productos a nivel nacional

Fuente: Propia

3.1.8. Detalle de los servicios entregados

En este punto se detalla brevemente la forma en que se empiezan a unir las partes del sistema, las características nuevas que se generan basados en la nueva propuesta y las mejoras que pueden tener el sistema actual, la descripción depende del mundo en que se mire físico o virtual.

3.1.8.1. Nueva propuesta desde el mundo web

En el mundo web es donde se puede encontrar con mayor facilidad formas de innovar o mejorar el sistema actual, nuevas formas de relacionarse, nuevas formas de hacer transacciones y mas.

- I) Red social de motociclistas: Se pretende concentrar la mayor cantidad de motociclistas en una plataforma donde puedan intercambiar información de cualquier tipo que tenga algo que ver con las motocicletas. En esta red podrán estar los usuarios de motocicletas como también las empresas distribuidoras de repuestos, los concesionarios de motos y los demás actores. En esta plataforma se podrán ofrecer y comprar productos.
- II) Comunicación entre usuarios y vendedores de repuestos: La plataforma creará un espacio donde los usuarios puedan interactuar directamente con los vendedores de repuestos, este espacio servirá para hacer fluir la comunicación en todas las vías posibles y así mejorar la maduración del mercado.
- III) Transacciones en todos los sentidos: La plataforma permitirá un espacio de transacciones donde se ofrecen toda clase de productos para las motocicletas, esta oferta será realizada directamente por el vendedor, esta oferta será con precio fijo. El vendedor podrá ser tanto un distribuidor, almacén o importador como un usuario o individuo que tenga algo que ofrecer a la industria de las motocicletas.
- IV) Remates de inventarios: Dentro del sistema los abonados podrán poner lotes de inventarios en remate, ya sea por baja rotación, obsolescencia, renovación de inventario o liquidación. Herramienta que será de gran utilidad para rotar los inventarios a nivel nacional puesto que lo que el inventario estancado de una región puede ser de alta rotación en otra. El fin último de esta función es aumentar la eficiencia en la comercialización.

- V) Subastas del comprador y del vendedor: En la plataforma existirá una herramienta para subastar repuestos, funcionará de la siguiente forma el comprador podrá poner sus necesidades y presupuesto para suplir esas necesidades y todos los posibles proveedores podrán aceptar o no la propuesta del comprador. De otra parte el vendedor también podrá realizar ofertas tipo subasta para obtener el precio más alto de venta.

- VI) Trueque de repuestos: Esta modalidad es basada en la nueva tendencia de economía colaborativa, en nuestra plataforma será importante puesto que permitirá que la los usuarios obtengan valor de la b-web de acuerdo a la valoración que cada individuo haga de sus necesidades y de la forma de satisfacerla. Esta actividad será transversal a todas las anteriores puesto que esta servirá como método de pago entre los negociadores.

3.1.8.2. Nueva propuesta desde el mundo físico

Como la plataforma va a transar productos físicos es absolutamente necesario que esta tenga relación con el mundo físico, en este numeral se describirán algunas formas de relacionamiento con el mundo físico las cuales generarán un efecto positivo en la cadena de valor.

- I) Entrega de productos según requerimientos del comprador: Dentro de los actores de la plataforma existirán empresas de logística con los cuales se deberán realizar convenios y transferir ese valor a los compradores o vendedores. Lo anterior es debido a que una gran ventaja que se verá reflejada en el mundo físico es la integración del inventario nacional de repuestos, esto posibilitará la consecución del repuesto buscado por el comprador desde cualquier lugar donde se encuentre y será

entregado al comprador según sus requerimientos. Para el vendedor también tendrá la misma función puesto que esto permitirá ofertar los productos a los clientes potenciales a nivel nacional.

- II) Oferta muy amplia de productos: Al poder tener como abonados a la plataforma a una gran cantidad de proveedores de repuestos se puede obtener un gran inventario general nacional, donde la oferta de productos será muy amplia y el comprador sea quien fuere tiene una muy alta probabilidad de conseguir lo buscado. Esto beneficia en gran medida a los importadores y distribuidores pues con esta situación disminuye su dependencia a los vendedores TAT.

- III) Contacto informativo via correo electronico: Al tener una gran cantidad de abonados, todos estos interesados en las ofertas puestas en la plataforma, el correo electrónico informativo se convierte en una herramienta masiva para informar a los abonados sobre todo lo concerniente al sector de las motocicletas, como las ofertas especiales de venta u otro tipo de información relevante para el motociclista y/o los proveedores de repuestos.

PASO 4. Reagregación

3.1.9. Análisis de los participantes de la cadena de valor

Algunos de los participantes de la cadena de valor del modelo anterior no van a pertenecer al nuevo modelo, pero para los participantes del nuevo modelo habrán cambios que aumentará el valor recibido y aportado al sistema por cada uno de ellos, esto es debido a que la forma de relacionarse será diferente, desempeñarán nuevos roles y funciones.

Se realizará una descripción de cada uno de los actores en el nuevo modelo describiendo su forma de relacionarse, sus aportes al nuevo sistema, la forma de recibir valor entre otras características.

3.1.9.1. Clientes Finales

Los clientes finales van a ser todos los individuos que requieran vender o comprar repuestos de motocicletas bien sean personas naturales o jurídicas. La forma de relacionarse será el factor de cambio puesto que ya no tendrán que desplazarse para buscar el posible comprador o vendedor de su producto, para ello utilizarán la plataforma de “motocolombia.com” donde encontrarán una concentración de posibles interesados en el producto y diferentes formas de negociación.

Tabla 1. Clientes finales

¿Quiénes?	¿Qué aportan?	¿Cómo?	Factor de éxito
Vendedores de repuestos de motocicletas (Importadores, fabricantes, subdistribuidores, talleres, usuarios)	- Oferta de productos	- Oferta por subasta directa. - Promociones - Liquidación de inventarios - Oferta de trueque	- Buena calidad del producto - Entregas seguras - Privacidad - Mejores precios - Seguridad en
	- Calificación del comprador	- Poner nota al comprador - Informar de irregularidades	

		con el comprador	la transacción
Compradores de repuestos de motocicletas (Importadores, fabricantes, subdistribuidores, talleres, usuarios)	- Oferta de presupuesto por producto	- Oferta de presupuesto por producto buscado en forma de subasta inversa.	- Confiabilidad en la información
	- Calificación de vendedor	- Poner nota al vendedor - Informar de irregularidades con el comprador	

Fuente: propia

3.1.9.2 Proveedores de contexto

Los proveedores de contexto son los gestores, administradores e inversionistas del proyecto que van a garantizar el buen funcionamiento del sistema desde el punto de vista tecnológico, operacional de la plataforma y de velar porque las relaciones entre los actores de la cadena de valor sea satisfactoria.

También son los encargados de manejar estratégicamente el negocio par darle continuidad al proyecto para esto deben estar muy atentos a l mercado en que se desenvuelve la plataforma y las necesidades de los actores para generar nuevas ideas que mejoren la experiencia de los integrantes de la plataforma.

Tabla 2. Proveedores de contexto

¿Quiénes?	¿Qué aportan?	¿Cómo?	Factor de éxito
Gestores	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de la plataforma -Comunidad virtual -Reglas de juego de la plataforma -Administración 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimientos técnicos -Creación estrategia de negocio -I & D -Análisis del mercado -Afilación de integrantes al sistema 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidad del uso del sistema -Buena lectura del mercado -Satisfacción de los integrantes del sistema -Cumplimiento de metas del negocio -Buen funcionamiento del sistema
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> -Capital -Red de contactos 	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión de capital para funcionamiento inicial -Dar a conocer la plataforma entre inversionista y/o posibles clientes del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> -Consignación del capital -Generación afiliados al sistema

Fuente: Propia

3.1.9.3. Proveedores de contenido

El proveedor de contenido es todo participante de la plataforma puesto que sólo al ingresar esta generando contenido.

Se genera contenido al ingresar a buscar productos, a ofrecer productos, a comentar en la comunidad virtual, comprar y vender. Cada click generado puede ser un negocio a realizar y por consiguiente todos los integrantes deben estar muy atentos a estos contenidos.

Tabla 3. Proveedores de contenido

¿Quiénes?	¿Qué aportan?	¿Cómo?	Factor de éxito
Importadores, fabricantes, sub distribuidore, talleres, usuarios	<ul style="list-style-type: none"> -Información sobre productos. -Oferta de productos -Necesidades del mercado -Demanda de productos -Tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Registrándose en la comunidad -Participando en las subastas como oferentes o compradores -Participando de los blogs 	<ul style="list-style-type: none"> -Realización de negocios -Volumen de registrados en la plataforma -Volumen de negocios -Mejores precios
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Publicidad -Noticias 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas -Reportajes -Publicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Aparecer en los medios de comunicación masivos sin pagar

Fuente: propia

3.1.9.4 Proveedores de servicios comerciales

Todo negocio on-line debe tener una forma de materializarse en el mundo físico para culminar la transacción, esto es posible mediante los servicios comerciales del sistema.

Los servicios comerciales se dividen en dos grandes actividades la primera es el pago del producto adquirido puesto que es una plataforma on-line el pago se debe realizar dentro de la plataforma mediante el cargo a la cuenta corriente del comprador, tarjeta de crédito o débito. Sin embargo lo anterior no es excluyente para continuar utilizando los métodos tradicionales como consignación en banco, transferencias o pago contraentrega. La segunda actividad es la entrega del producto en la dirección solicitada por el comprador.

Al terminar estas dos actividades el sistema ingresa la venta y la registra en una base de datos para su posterior análisis y creación de estadísticas, información de marketing y tendencias.

Tabla 4. Proveedores de servicios comerciales

¿Quiénes?	¿Qué aportan?	¿Cómo?	Factor de éxito
Agencias financieras, empresas de pagos electrónicos, bancos u otros	- Medios de pago	- Validación de tarjetas de credito o debito - Validación de cuentas corrientes para domiciliación	- Confianza y seguridad en las transacciones - Generar confianza y transparencia al sistema - Facilidad de pagos

Empresas de transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Movimiento de mercancías - Información de localización de la mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> - Recogen mercancía donde el vendedor - Entrega mercancía donde el comprador 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas correctas - Tiempos de entrega y recogida a tiempo - Buen manejo de las mercancías
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Propia

3.1.9.5. Proveedores de infraestructura

Son todos aquellos participantes que proporcionan los medios físicos y lógicos para soportar la plataforma. Desarrollo de software, equipos de informática, equipos de telecomunicaciones, conexiones a internet y a los servidores, etc.

Tabla 5. Proveedores de infraestructura

¿Quiénes?	¿Qué aportan?	¿Cómo?	Factor de éxito
Empresas de telecomunicaciones	-Redes de transmisión	<ul style="list-style-type: none"> -Fibra óptica -Soporte -Servicio de conexión a la web 	<ul style="list-style-type: none"> -Conexión 24/7 -Enlace redundante
Empresa de informática	-Diseño de software	-Desarrollo y administración	-Correcto funcionamiento de la plataforma

		técnica de la plataforma	-Mantenimiento y servicio posventa
--	--	-----------------------------	------------------------------------------

PASO 5. Mapa de valor

3.1.10 Generalidades

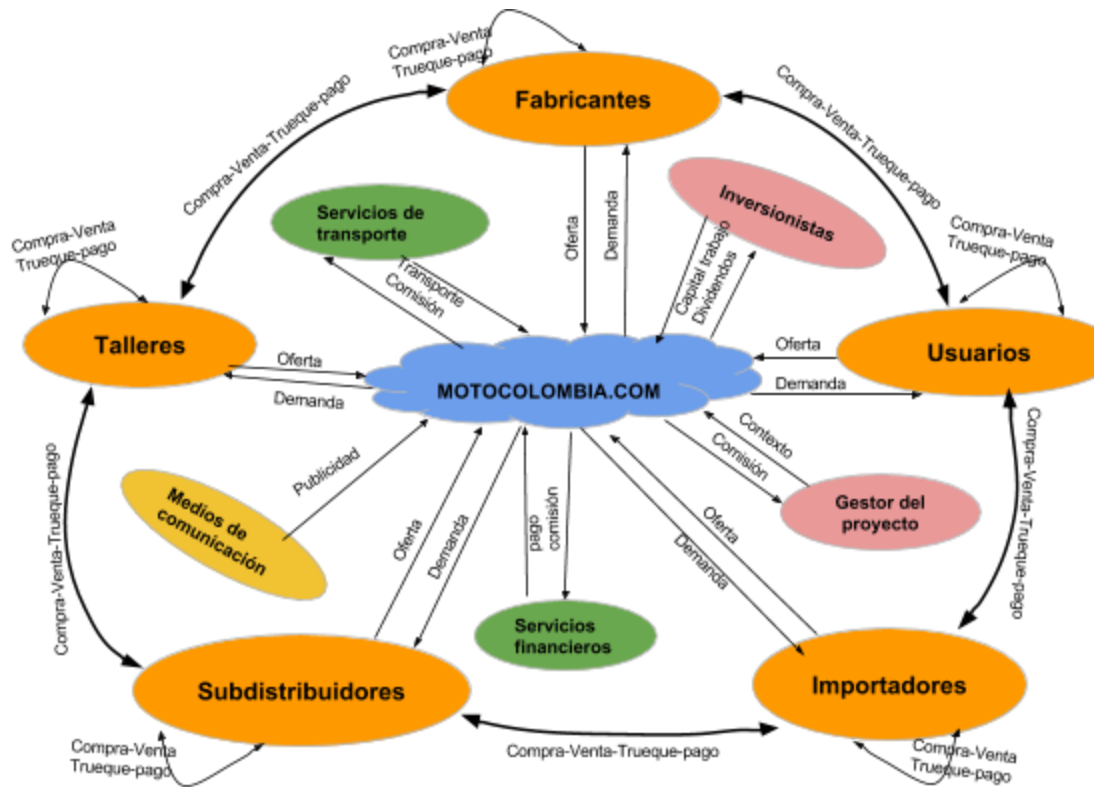
Una forma fácil y visual de entender la nueva forma de relacionamiento de los integrantes del modelo de negocio es creando el mapa de valor, en este se dibuja la relación entre los diferentes integrantes, lo que reciben y lo que ofrecen.

El mapa de valor es la forma gráfica de describir el modelo de negocio en este se observan líneas que van en diferentes direcciones lo cual describe la dirección de quien aporta quien recibe en determinada relación. En el caso que en la relaciona los participantes aportan y reciben simultáneamente la flecha tendrá una indicación bidireccional.

En el gráfico la nube representa la plataforma de Motocolombia.com donde todas las relaciones deben pasar en algun moento por esta, lo anterior no excluye que los intergantes puedan tener realciones entre ellos pero sin antes almenos haberse contactado por la nube.

En la figura 3 se observa el diagrama de ese análisis.

Figura 3. Mapa de Valor



Fuente: Propia

PASO 6. Definición de la b-web

3.1.11 Conclusión

Se ha generado un nuevo relacionamiento de los actores del sector de venta de respuestos de motocicletas por medio de la plataforma “motocolombia.com” el cual es completamente virtual y permite acercar a los compradores y vendeores, también crea información de valor para la industria en la medida en que todos los participantes ingresen contenido a la plataforma.

La plataforma permitirá la relación directa de los compradores y vendedores de forma tal que se genere un mercado real basado en el concepto de demanda-oferta puesto que el sistema básico de operación es el de un ágora.

La participación en el sistema será gratuita para el comprador quien podrá entrar y proveer contenido en forma de calificación del proveedor o información de los productos. Para el vendedor habrá un cobro por comisión en la venta el cual será en forma de pago anticipado para habilitar su publicación, al igual que el comprador, éste podrá proveer información de productos y calificación de los compradores. El sistema también permitirá que un comprador pueda ser vendedor y viceversa.

3.2. Descripción modo de operación del negocio

La nueva empresa tendrá como integrantes a todos los actores involucrados en el movimiento comercial de las partes de motocicletas y en la medida que se adhieran más usuarios, tanto compradores como vendedores, se irá creando una comunidad de este nicho.

Este nicho irá conformando como de una gran base de datos con la cual se podrá determinar tendencias del mercado, oferta de productos, necesidades no resueltas para la comunidad, entre otros. Toda esta información y la capacidad de la empresa de analizarla guiará el diseño de los servicios y formas de ingresos que tendrá la empresa.

A continuación se nombran las áreas de negocio e ingresos que darán inicio con la compañía, esto es sin perjuicio que las áreas de negocio iniciales pueden cambiar en la medida que la información recolectada así lo requiera.

3.2.1 Subastas del vendedor y del comprador

Las subastas serán la función comercial principal de la empresa, en esta tendrán posibilidad de actuar todos los actores de la cadena de valor pues cualquiera de estos tendrán la opción de comprar o vender según sea el caso.

El ingreso será basado en una comisión cobrada al vendedor sin importar si la subasta es generada por el comprador o por el vendedor, esta será del 7% sobre el valor de la venta y será cobrado por anticipado al vendedor.

3.2.2 Servicios de promoción de subastas

Se hará de forma gratuita el anuncio de las subastas a los integrantes del sistema, es decir, se les hará notificación de cada oferta nueva que aparezca en la plataforma a todos los registrados en el sistema con el fin de mantener informada a la comunidad, tanto de las subastas al comprador como al vendedor.

3.2.3 Servicios de transporte

Se buscará crear alianzas con las transportadoras de mayor cobertura con el fin de ofrecer alternativas seguras y beneficios de transporte para los integrantes del sistema.

Estas alianzas no generarán responsabilidad alguna para la empresa, pues en ningún caso la empresa se hará responsable del transporte y entregas de los productos negociados.

3.2.4 Pagos entre integrantes del sistema

La empresa en ningún momento intervendrá en las negociaciones realizadas entre los integrantes del sistema, ellos tendrán la autonomía total para definir todas las condiciones de pago que les sean más convenientes a cada parte.

3.2.5 Pagos al sistema

Los pagos al sistema se podrán hacer electrónicamente, se podrán hacer con tarjeta de crédito, débito o consignando directamente en la cuenta corriente. Los pagos serán anticipados.

3.3 Análisis del mercado

3.3.1 Valor Potencial de mercado

El mercado de partes de motocicletas se puede definir basado en la cantidad de motocicletas registradas en Colombia que “hasta el 31 de diciembre del 2014, según el Registro Único Nacional de Tránsito, Runt, en el país había 6’022.451 motocicletas” (www.motor.com.co, 2015)⁷ esto hace inferir que existe una población importante que demanda o demandará repuestos de motocicletas como usuarios de los mismos.

Según un estudio⁸ realizado en septiembre del 2012 por el fondo nacional de prevención vial se puede inferir que el gasto en mantenimiento de una motocicleta puede estar entre 192.000 y 300.000 pesos en promedio cuando entra a mantenimiento, la frecuencia de mantenimiento más alta está en cada 8.000 a 12.000km de recorrido, este recorrido lo realizan en promedio en un tiempo de 10-14 meses, de lo anterior se puede decir que el promedio mensual del gasto en mantenimiento de una motocicleta se encuentra entre 16.000 y 25.000 pesos..

⁷ http://www.motor.com.co/carros-motor/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-15207956.html,

Colombia es un país que devora motocicletas, 06 feb 2015

⁸Análisis del uso de la motocicleta en Colombia, sep 2012, estudio realizado por econometría SA para el fondo nacional de prevención vial, <http://es.slideshare.net/nydea/uso-motocicleta-en-colombia>

Al relacionar la población de motocicletas con el precio promedio de gastos mensuales en mantenimiento se obtiene un valor de mercado mayor a 90 mil millones de pesos mensuales.

3.3.2 Factores clave de éxito

El principal factor de éxito del proyecto es su forma de realizar negocios, lo cual es un modelo nuevo para el mercado, en el que se aplicará lo anterior unido a la interacción entre los actores del sistema, por intermedio de la plataforma buscará la mayor adherencia de estos al sistema y hará que esta plataforma sea una fuente importante de información en la mente de los usuarios de motocicletas.

3.3.3 Barreras de entrada

Las barreras de entrada son muy bajas por tal motivo se hace imperativo tomar la delantera en ofrecer este servicio al mercado puesto que el posicionamiento de la plataforma como el *top of mind* de los actores del sistema harán que sea mayor la dificultad para entrar.

3.3.4 Competidores

En la actualidad están como competencia las formas tradicionales de venta de repuestos, también existen unas pocas empresas on-line que comercializan productos como integradores.

La existencia baja de competencia crea un entorno de amplias posibilidades de innovar en un mercado que todavía no ha sido explorado a fondo y que tendrá necesidades de mejoras.

3.3.5 Público objetivo

El público al que va dirigida esta propuesta es a todos los individuos usuarios de motocicletas, talleres, almacenes, distribuidores y productores de repuestos para estos vehículos.

3.4 Estructura organizacional

Las empresas deben tener una estructura que soporte las necesidades de los proyectos a desarrollar y que tenga la suficiente capacidad de dinamismo para adaptarse a los cambios que surgen en el desarrollo de toda empresa.

El recurso humano será uno de los principales activos de la empresa pues ésta tendrá mayores posibilidades de éxito si el personal de la empresa es altamente capacitado, innovador, creativo, inteligente entre otros. Estos serán los factores diferenciadores de las personas que entren a hacer parte de este proyecto.

La estructura de la organización no será piramidal puesto que se realizará bajo la conformación de equipos de trabajo que se relacionen entre sí pero manejen sus propios proyectos en cada área de la organización. Cada equipo tendrá responsable de proyecto o producto que tendrá que rendir cuentas al jefe del área y este a su vez al director general.

La b web tendrá 3 equipos fundamentales:

3.4.1 Equipo Comercial

Las principales funciones de este equipo serán las de analizar los clientes de la b-web, sus necesidades, descubrir tendencias, y definirán patrones todo esto con el fin de definir la conducta de los clientes. Al recopilar toda esta información deberán tener un análisis

holístico de las necesidades de los clientes y serán estos los atributos y argumentos para que los clientes potenciales se vinculen a la plataforma, esta última función será específicamente de crear estrategias de venta.

Buscarán direccionar los contenidos que se vayan recopilando en la b-web, para guiar a los clientes hacia el cumplimiento de sus necesidades y de los objetivos de la b-web.

En síntesis, serán los administradores del contexto buscando cumplir con los objetivos de la organización y la satisfacción del cliente.

El perfil profesional de los integrantes de este equipo serán de nivel social como antropólogos, sociólogos, economistas, ingenieros, administradores de empresas, con un enfoque comercial.

3.4.2 Equipo de soporte técnico

Este equipo será el responsable del buen funcionamiento de la plataforma y de todo lo concerniente al software de forma que continuamente estén en investigación y desarrollo de mejoras para satisfacer las necesidades de los clientes y de la b-web.

Dentro de los principales perfiles profesionales de los integrantes de este equipo estarán ingenieros informáticos, programadores, diseñadores etc.

3.4.3 Equipo de comunicaciones

Este equipo tendrá la responsabilidad de ser la voz de la b-web, tendrá la capacidad de manejar el contenido, podrá quitar o poner contenido según las sugerencias del equipo de análisis y estudios, es decir, basado en las tendencias y los patrones definidos en nuestros

clientes. En otras palabras serán los relacionadores públicos de la b-web puesto que tendrán la posibilidad de obtener información por medio de la b-web y fuera de ella.

El perfil profesional de los integrantes de este equipo están periodistas, publicistas, diseñadores, básicamente serán profesionales en las actividades como *community manager* que deben tener altas competencias en herramientas de marketing on-line como las que ofrece google, facebook, entre otras.

3.4.4 Dirección general

Será encargado del buen funcionamiento de la organización desde el punto de vista administrativo, también será el coordinador del funcionamiento e interacción de los equipos de trabajo operativos, será el encargado de las relaciones públicas y de crear negocios estratégicos para la b-web.

3.5 Estrategia de marketing, publicidad y ventas

La plataforma logrará posicionarse en el mercado siempre y cuando se ofrezca un producto de calidad, fácil de usar y que sea de gran utilidad para los usuarios de la plataforma y/o del mercado de repuestos de motocicletas.

A parte de las características intrínsecas de un producto para ser exitoso y que tenga buena acogida se deben adoptar otras medidas externas para penetrar el mercado, a continuación enumeramos algunas de las estrategias que se tendrán en cuenta dentro del proyecto.

3.5.1 Herramientas virtuales (on-line) de marketing

La persona o las personas que ejecuten sus funciones como *community managers* desarrollarán sus actividades apoyados en las herramientas virtuales existentes como

Google adwords, Google news, Google analytics, youtube, instagram, mailchimp, las plataformas de las redes sociales entre otras.

Con estas herramientas se puede posicionar orgánicamente la b-web y estar al tanto del del público objetivo, adicionalmente muchas de estas herramientas son gratuitas.

3.5.2 Promotores de la plataforma

Las personas que harán la función de promotores de la plataforma se ubicaran en las zonas de convergencia de usuarios de motocicletas para la compra de repuestos como parqueaderos públicos de motocicletas, sector de almacenes de repuestos, talleres u otros sitios donde se puedan encontrar agrupados usuarios de motocicletas, en cada ciudad de Colombia según la planificación del director.

Se contratará un grupo de personas, estos pueden ser hombres y/o mujeres, los cuales repartirán volantes con la información de la plataforma, inscribirán en la plataforma a las personas que así lo deseen y recogerán una base de datos para poder alimentar el sistema.

También se realizarán visitas a las empresas que distribuyen al por mayor y al detal los repuestos con el fin de que pongan en la plataforma productos para que existan ofertas en el sistema lo antes posible.

El fin último de esta estrategia es lograr la masa crítica para que el sistema pueda autosostenerse.

3.5.3 Invitación a terceros

Las personas vinculadas al sistema podrán invitar a terceros y tendrán beneficios económicos por sus invitados que se inscriban en el sistema y hagan negocios por medio de la plataforma.

El sistema también podrá enviar invitación automática a terceros que se encuentren en la base de datos, esto siempre se hará bajo las normas del habeas data.

3.5.4 Invitación de socios clave

Los socios clave que se tienen identificado son los clubes de motociclistas que existen en el país, estos están identificados por la referencia de la motocicleta que usan, estos son importantes debido a que aglomeran una gran cantidad de potenciales usuarios del sistema lo cual nos ayudaría a alcanzar la masa crítica más rápidamente.

Para lograr vincularlos al sistema se les darán beneficios en precio y/o ofertas privadas de productos exclusivos.

3.5.5 Publicidad

Se realizará publicidad en los sitios que agrupen comunidades de motociclistas la ejecución de esta será planificada y progresiva para que no impacte en el flujo de caja.

También se realizará un publicaciones en redes sociales como facebook, instagram y twitter, donde a medida que se avanza se tomará la decisión de pagar para publicar o simplemente manejar el contenido para atraer a los clientes.

3.5.6 Ventas

Existen 2 tipos de ventas en este modelo de negocio, el primer tipo es la venta que realizan los usuarios de la plataforma entre ellos y la otra es la venta de la plataforma en sí.

Venta tipo 1:

Es la operación que realizan los usuarios de la plataforma por intermedio de esta. Es función del equipo comercial y en específico del responsable de analizar la información y encontrar las tendencias y proponer en el contexto la información más importante para motivar esta operación. Una segunda característica es que esta genera ingresos directos.

Venta tipo 2:

Esta venta es la que tiene como objetivo vincular los usuarios del sistema, por tal motivo genera ingresos indirectos. Esta operación es de responsabilidad del director desde el punto de vista estratégico y como apoyo en la ejecución al Agente que tendrá esa función. Esta venta se realiza con el aporte de beneficios al vinculado para que pruebe la plataforma y se convierta en un referente para la comunidad de motocicletas. Estos usuarios deben ser personajes de opinión o figuras publicas.

3.5.7 Otras estrategias de marketing

En el proceso de incursión, posicionamiento y consecución de la masa crítica se tomarán medidas dinámicas de marketing, con esto se quiere decir que se utilizaran cualquier estrategia de mercadeo que el equipo encargado de esta función considere necesario y eficaz para lograr las metas propuestas.

3.6 Análisis financiero

El siguiente análisis financiero se hace basado en un planteamiento de austeridad con el fin de determinar si el proyecto es viable con un escenario muy conservador. Si el resultado del análisis es positivo se podrá inferir que el proyecto tendrá buenas probabilidades de éxito.

La base de cálculo para la elaboración del análisis financiero es de 90 mil millones de pesos en repuestos de motocicletas mensualmente (ver numeral 3.3.1 Valor potencial del mercado).

3.6.1 Ingresos

Los ingresos de la plataforma serán en principio sólo por las transacciones realizadas por los usuarios de la plataforma por lo cual se cobrará una comisión del 8% del valor de la transacción de forma anticipada.

Para calcular el valor del ingreso de la plataforma se toma como población potencial la cantidad de motocicletas matriculadas a la fecha, esta cantidad se proyecta año tras año según los datos de ventas de los últimos años que es en promedio de 600.000 motocicletas anuales (ver introducción), no se tiene en cuenta un gradiente de crecimiento en las ventas anuales debido a que la población de motocicletas también tiene una cantidad que se desecha año tras año, esta última población no fué posible calcularla.

El valor del gasto en mantenimiento oscila entre 192.000 y 300.000 pesos cada que se le hace mantenimiento a la motocicleta y el promedio mensual del gasto es de 16.000 y 25.000 pesos (ver numeral 3.3.1 Valor potencial del mercado), este último dato es el que tomaremos para efectos de cálculos de las proyecciones. Para ser conservadores en el cálculo financiero del proyecto se toma como referencia el valor mínimo. El gasto en mantenimiento que cubrirá la plataforma se proyecta en un gradiente de crecimiento empezando desde el 5% hasta el 70%, esto se tiene en cuenta debido a que a medida que la plataforma vaya evolucionando y más clientes se vayan vinculando al sistema va a haber mayor oferta de productos que harán que aumente el gasto en mantenimiento de los usuarios utilizando la plataforma.

Se estima que en un periodo de 5 años se tenga vinculados al sistema una cantidad de usuarios que hagan transacciones para el 1% de motocicletas matriculadas en ese año, las transacciones de esta población serán mensuales por tal motivo para el cálculo de la cantidad de transacciones anuales se multiplica el número de usuarios vinculados a 1

sistema por 12 meses. En la Tabla 6 se observa los parámetros de cálculo y los ingresos anuales.

Tabla 6. Ingresos estimados a la plataforma

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Poblacion potencial	6.000.000	6.600.000	7.200.000	7.800.000	8.400.000
Vinculados a la plataforma	2.000	25.000	50.000	65.000	84.000
valor compra	800	4.800	8.000	9.600	11.200
negocios por año	24.000	300.000	600.000	780.000	1.008.000
	19.200.000	1.440.000.000	4.800.000.000	7.488.000.000	11.289.600.000
comision	1.536.000	115.200.000	384.000.000	599.040.000	903.168.000

3.6.2 Gastos

Los gastos del proyecto se estiman sobre una base mínima para su buen funcionamiento.

Uno de los principales gastos es el del recurso humano puesto que este es uno de los activos más valiosos para que el proyecto pueda tener éxito, pues depende de las capacidades de estas personas que el proyecto avance según los planes definidos.

Se requieren 2 personas altamente calificadas para temas tecnológicos, de administración y estrategia, en la fase inicial y a medida que el proyecto lo requiera se vincularía más personal para apoyar el crecimiento, la innovación y el desarrollo del proyecto. Uno de estas dos personas debe ser con enfoque comercial el cual tendrá a su cargo un equipo de ventas el costo total de operación de este equipo se encuentra valorado dentro del costo total de esta persona.

Con un salario bruto anual de \$54.720.000 pesos para las 2 personas que se contratarán al inicio, la diferencia de \$36.480.000 es el presupuesto para el equipo comercial, con este salario será posible contratar personal con las características requeridas para la puesta en

marcha del proyecto. En la TABLA 7 se puede ver la proyección del valor del gasto en recurso humano.

Tabla 7. Valor gasto recurso humano

	AÑO				
	1	2	3	4	5
	5.000.000	5.250.000	5.512.500	4.111.842	4.317.434
Director	91.200.000	95.760.000	100.548.000	75.000.000	78.750.000
Community Manager	54.720.000	57.456.000	67.456.000	70.828.800	75.000.000
Tecnico 2				54.720.000	57.456.000

Fuente: Propia

Los gastos operacionales directos del proyecto serán aquellos que tienen que ver con el funcionamiento como plataformas tecnológicas, servidores, seguridad, entre otros. Estos gastos serán tercerizados buscando la mejor eficiencia y calidad para este tipo de operaciones puesto que todos estos tienen conceptos de base tecnológica pero no afectan directamente sobre el modelo del negocio.

Al tercerizar se requerirá de reuniones continuas para el buen desempeño de todas las operaciones pero no tendrán participación en la toma de decisiones estratégicas, sólo en forma de consultoría. La TABLA 8 muestra la proyección del valor de los gastos directos e indirectos del proyecto.

TABLA 8. Gastos directos e indirectos

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Gastos directos	54,000,000	54,000,000	75,000,000	75,000,000	100,000,000
Gastos indirectos	23,100,000	23,740,000	24,546,200	25,619,086	26,309,159
Papelería	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,500,000	1,500,000
servicios publicos	2,400,000	2,500,000	2,600,000	2,700,000	2,800,000
Aseo	600,000	600,000	650,000	750,000	750,000
Arriendo oficina	18,000,000	18,540,000	19,096,200	19,669,086	20,259,159
otros varios	900,000	900,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Total	77,100,000	77,740,000	99,546,200	100,619,086	126,309,159

Fuente: Propia

Los gastos indirectos hacen referencia al gasto que se debe hacer pero que no genera valor directamente al proyecto, en estos gastos se encuentra el arriendo de la oficina, los insumos de aseo, papelería, entre otros.

3.6.3 Flujos de caja

Se muestran los flujos de caja para un periodo de 5 años donde se espera que el proyecto alcance a la maduración.

Los flujos de caja se elaboran con la información anteriormente mencionada.

En la TABLA 9 se muestra los flujos de caja para los 5 primeros años de vida del proyecto.

Tabla 9. Flujo de caja

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 1.536.000	\$ 115.200.000	\$ 384.000.000	\$ 599.040.000	\$ 903.168.000
Gastos de ventas	\$ -	\$ 11.520.000	\$ 38.400.000	\$ 29.952.000	\$ 45.158.400
Gasto RRHH	\$ 145.920.000	\$ 153.216.000	\$ 168.004.000	\$ 200.548.800	\$ 211.206.000
Gastos Directos	\$ 54.000.000	\$ 54.000.000	\$ 75.000.000	\$ 75.000.000	\$ 100.000.000
Gastos indirectos	\$ 23.100.000	\$ 23.740.000	\$ 24.546.200	\$ 25.619.086	\$ 26.309.159
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo bruto	\$ (221.484.000)	\$ (127.276.000)	\$ 78.049.800	\$ 267.920.114	\$ 520.494.441
Impuesto de renta 39%	\$ -	\$ -	\$ 7.609.856	\$ 52.244.422	\$ 152.244.624
Saldo neto	\$ (221.484.000)	\$ (127.276.000)	\$ 70.439.945	\$ 215.675.692	\$ 368.249.817
Saldo neto acumulado	\$ (221.484.000)	\$ (348.760.000)	\$ (278.320.056)	\$ (62.644.364)	\$ 305.605.454
factor de actualizacion	1,1300	1,2769	1,4429	1,6305	1,8424
Saldo neto actualizado	\$ (196.003.540)	\$ (99.675.777)	\$ 48.818.415	\$ 132.277.941	\$ 199.871.247
Factor de riesgo	10%	20%	30%	40%	50%
Saldo neto/ factor de riesgo	\$ (215.603.894)	\$ (119.610.933)	\$ 34.172.890	\$ 79.366.765	\$ 99.935.624

Fuente: Propia

Se ingresa en el segundo renglón de la TABLA 9 el rubro de gastos de ventas, este se calcula con un 10% en el segundo año y en el tercero, y después con un 5% los años siguientes. Este rubro se ingresa con el fin de disminuir los ingresos.

La amortización es cero debido a que la infraestructura será tercerizada y no habrá activo para amortizar.

El impuesto de renta para empresas nuevas es acogido por la ley 1429 de 2010, la cual indica que el impuesto de renta se cobrará desde el 3 año en forma gradual empezando a cobrarse el 25% del impuesto el tercer año, el cuarto año se cobra el 50%, el quinto año se cobra el 75% y el sexto año se empieza a cobrar el 100% del impuesto.

3.6.4 Factores técnicos económicos

En condiciones normales

Inversión total \$340.000.000 cop

T.I.R 22,8% EA

V.A.N	\$85.288.286,01 cop
Recuperación de la inversión	después del 5to año
Riesgo	Moderado
Tasas costo de capital	13% EA

Disminuyendo las utilidades con el factor de riesgo de 10% incremental por año para tener una analisis de bajo riesgo se obtiene que:

Inversión total	\$340.000.000 cop
T.I.R	-14,08% EA
V.A.N	\$-157.871.108,27 cop
Recuperación de la inversión	no se recupera antes del 5to año
Riesgo	NA
Tasas costo de capital	13% EA

4. Presentación y análisis de resultados

Se ha generado un nuevo relacionamiento de los actores del sector de venta de respuestos de motocicletas por medio de la plataforma “motocolombia.com”. Como resultado de esto se define que su operación se enmarca en un mercado real basado en el concepto de demanda-oferta puesto que el sistema básico de operación es el de un ágora.

Del estudio del mercado se obtuvo que el gasto en mantenimiento de una motocicleta puede estar entre 192.000 y 300.000 pesos en promedio, la frecuencia de mantenimiento más alta está en cada 8.000 a 12.000km de recorrido, este recorrido lo realizan en promedio en un tiempo de 10-14 meses, de lo anterior se puede decir que el promedio mensual del gasto en

mantenimiento de una motocicleta se encuentra entre 16.000 y 25.000 pesos y el valor del mercado potencial es mayor a 90 mil millones de pesos mensuales.

En la actualidad están como competencia las formas tradicionales de venta de repuestos, también existen unas pocas empresas on-line que comercializan productos como integradores.

La existencia baja de competencia crea un entorno de amplias posibilidades de innovar en un mercado que todavía no ha sido explorado a fondo y que tendrá necesidades de mejoras.

Del análisis económico del negocio se puede inferir lo siguiente:

- El saldo neto acumulado muestra que la inversión inicial debe ser de 340.000.000 de pesos para sostener la operación durante los 2 primeros años de vida, en el tercer año el proyecto empieza a tener flujo de caja positivo y se empieza a recuperar la inversión, después del quinto año se espera haber recuperado totalmente la inversión y muestra ser altamente rentable.
- Al usar un factor de actualización de los flujos de caja con el fin de comparar la inversión con el acumulado de flujos de caja al final del 5 año. Este factor se toma como 13% siendo este el costo de capital alternativo al proyecto. Al traer los flujos de caja a valor presente se observa que en los 5 años de vida del proyecto no se logra recuperar la inversión, en vez de eso se determina un detrimento de esta.
- Al agregar un factor de riesgo incremental de 10% cada año con el fin de tener un potencial de error de estimación creciente por cada año del proyecto, llegando a que al quinto año se tiene un posible error del 50%. Se encuentra que con este factor de riesgo el proyecto no es rentable a 5 años.

5. Conclusiones

- Desde el punto de vista de la TIR el proyecto es viable pues esta es mayor al costo alternativo de capital.
- El VNA es positivo, lo cual indica que el proyecto es viable. Al utilizar un factor de seguridad financiero con el fin de realizar un análisis muy conservador se determina que el proyecto es inviable, por tal motivo el riesgo de la inversión es moderado.
- Se obtuvo el diseño de una plataforma online para subastas de repuestos de motos que puede ser viable financieramente modificando el tiempo de vida del proyecto.
- Bajo los 6 pasos para el diseño de la b-web se logró describir el funcionamiento de la plataforma con el cual se espera tener un buen funcionamiento y lograr el éxito del proyecto.
- Se describió el mercado objetivo basado en la información real del mercado donde se observa un mercado potencial mayor a 90.000 millones mensuales.

6. Referencias

- ¡Se vendieron 480.295 motocicletas en Colombia durante 2007! (2008). El tiempo digital, consultado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4488383>
- Londoño, J (2014), Así se comportó el mercado de las motos 2013. Revista digital publimotos.com. Consultado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.publimotos.com/website/index.php/nacionales/1433-asi-se-comporto-el-mercado-de-las-motos-en-2013>

- ¿Cuántas motos hay en Colombia? (s.f). Revista digital publímotos.com. Consultado el 12 de mayo de 2014, de <http://www.publímotos.com/cuantsmotoshayencolombia/?id=981>
- E-commerce en Colombia logró crecimiento exponencial en 2013 (2014). America retail, consultado el 12 de mayo 2014, de <http://america-retail.com/industria-y-mercado/e-commerce-en-colombia-logro-crecimiento-exponencial-en-2013>
- Bustamante, C (2014), Las Colombianas salen de compras por internet. Diario digital portafolio.co. Consultado el 15 de mayo de 2014, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/ventas-internet-colombia>
- Ventas nacionales de motos continúan aceleradas (2013). Diario digital portafolio.co. Consultado el 15 de mayo de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/ventas-motos-colombia>
- Lean Start up not just for startups, (2013), Forbes.com, <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&sid=15fc2128-855a-4ecb-a365-ee20e022b155%40sessionmgr4004&hid=4213&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=85780780>
- Márquez, J (2010), Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. Consultado el 17 de mayo de 2014, de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Vigaray, J (2004), Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada. Consultado el 17 de mayo de 2014, de http://193.145.233.67/dspace/bitstream/10045/14819/1/07_distrib_comerc_dejuan.pdf