



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA MARCA BICIKLO PARA EL
INGRESO AL MERCADO LIMEÑO DE BICICLETAS”**

**Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Bruno Angel Alarcon Casafranca
Heli Ernesto Noriega Diaz
Jorge Andree Jaime Meza Gallegos
Mario Alfonso Arakaki Inafuku
Wilfredo Raul Hu Martinez**

Asesor: Juan Alejandro Flores Castro
[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, setiembre de 2021

Dedicatoria

Agradecemos a nuestras familias y a nuestros
profesores por el apoyo recibido durante
los años de estudio en la maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

Biciklo es una marca reconocida internacionalmente que ingresará al mercado limeño ofreciendo bicicletas de alta calidad e innovadoras a precios competitivos. La marca ingresará en tres segmentos: montaña con el modelo Montano, carrera con el modelo Speedo y recreación con el modelo Eskapi.

Debido a la pandemia del Covid-19, el uso de bicicleta en Lima se ha intensificado. Biciklo busca ingresar al mercado de bicicletas de gama media-alta, el cual está cubierto en más del 50 % por una sola empresa. Mediante un sólido plan de marketing, la empresa busca posicionarse y alcanzar el 25 % del *market share* al quinto año.

La inversión inicial para el funcionamiento de la empresa y la comercialización será de S/ 800,000. Se espera que las estrategias de marketing permitan contar con un crecimiento de ventas anual superior a 40 % en los primeros cinco años.

El estudio de mercado demostró que existe una demanda en crecimiento para bicicletas de este tipo. Por ello, Biciklo se enfocará en un grupo de la población que está dispuesto a pagar más de S/ 2,000 por una bicicleta de calidad.

Para el desarrollo del proyecto, Biciklo considera el personal mínimo indispensable, ya que se encuentra en una etapa inicial de operaciones; sin embargo, para la empresa es importante mantener un buen clima laboral y ofrecer línea de carrera a sus colaboradores a lo largo de los años.

Para este proyecto, Biciklo está considerando como inversión inicial el monto de S/ 800,000, que casi en su totalidad será financiado por la casa matriz de Biciklo; se estima obtener un margen neto de utilidad promedio de 12 % en los primeros cinco años.

Finalmente, los autores de esta investigación concluyen que Biciklo tiene una gran oportunidad de posicionarse en el mercado limeño.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL.....	2
1. Descripción de la empresa y contexto.....	2
1.1. Inicio de operaciones.....	2
2. Definición de la oportunidad.....	3
3. Objetivos.....	3
3.1. Objetivo general.....	3
3.2. Objetivos específicos.....	3
4. Alcances y limitaciones.....	4
4.1. Alcances.....	4
4.2. Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	5
1. Análisis del macroentorno (Pestel G).....	5
2. Análisis del microentorno.....	6
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	10
2.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	10
2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Biciklo.....	11
2.4. Conclusiones.....	12
CAPÍTULO III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CORPORACIÓN.....	13
1. Experiencia.....	13
2. Tecnología.....	13
3. Conocimiento del mercado.....	13
4. Marca.....	14

5. Financiamiento	14
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	16
1. Objetivos del estudio.....	16
2. Resultados de fuentes secundarias	16
2.1.Fuente 1	16
2.2.Fuente 2	18
3. Resultados de fuente primaria	19
4. Precios de mercado	21
5. Mercado objetivo	22
6. Proyección de la demanda.....	22
7. Conclusiones.....	23
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO.....	24
1. Visión	24
2. Misión	24
3. Objetivo general.....	24
4. Objetivos estratégicos	24
4.1.Objetivo de rentabilidad	24
4.2.Objetivo de crecimiento	24
4.3.Objetivo de sostenibilidad	24
5. Modelo de negocio.....	24
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	27
1. Objetivos del Plan de Marketing	27
2. Formulación de las estrategias de marketing.....	27
2.1.Estrategia de segmentación	28
2.1.1. Demográfica	28
2.1.2. Psicográfica.....	28
2.1.3. Geográfica.....	28
2.2.Estrategia de posicionamiento	28
2.3.Estrategia de crecimiento	28
3. Estrategia comercial (estrategia de la mezcla de marketing).....	29
3.1.Estrategia de producto.....	29
3.1.1. Diseño de modelos	29
3.1.2. Materiales.....	31
3.2.Estrategia de plaza	31

3.3.Estrategia de precio.....	31
3.4.Estrategia de promoción.....	31
3.4.1. Estrategias <i>pull</i>	32
3.4.2. Estrategias <i>push</i>	32
3.4.3. Marca	33
4. Presupuesto de marketing.....	34
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	35
1. Objetivos y estrategia de operaciones	35
2. Diseño de los procesos	35
3. Diseño de las instalaciones	37
4. Programación de las operaciones de la empresa.....	38
5. Actividades preoperativas	38
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	40
1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	40
2. Requerimiento de personal y perfiles.....	41
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO	51
1. Objetivos del Plan Financiero.....	51
2. Supuestos y políticas	51
2.1.Supuestos.....	51
2.2.Políticas	51
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	52
4. Estados financieros y flujo de caja.....	52
5. Estructura del financiamiento	52
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	52
7. Planes de contingencia	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz PESTEL G.....	5
Tabla 2.	Volumen de importaciones de bicicletas (en dólares).....	9
Tabla 3.	Monto de importaciones de bicicletas por marca (en dólares).....	11
Tabla 4.	Matriz EFE Biciklo.....	12
Tabla 5.	Valorización de factores críticos de éxito (FCE).....	15
Tabla 6.	Proyección de la demanda.....	22
Tabla 7.	Canvas - Modelo de negocio.....	25
Tabla 8.	Factores relevantes a futuro - VRIO.....	25
Tabla 9.	Cadena de valor.....	26
Tabla 10.	Objetivos del Plan de Marketing.....	27
Tabla 11.	Matriz Ansoff.....	29
Tabla 12.	Características de las bicicletas Speedo.....	29
Tabla 13.	Características de las bicicletas Montano.....	30
Tabla 14.	Características de las bicicletas Eskapi.....	30
Tabla 15.	Presupuesto de marketing.....	34
Tabla 16.	Objetivos del Plan de Operaciones.....	35
Tabla 17.	Presupuesto de operaciones.....	39
Tabla 18.	Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	40
Tabla 19.	Resumen de perfiles de puestos.....	42
Tabla 20.	<i>Headcount</i> requerido por año.....	44
Tabla 21.	Programa anual de capacitaciones.....	45
Tabla 22.	Estrategias de administración de recursos humanos.....	46
Tabla 23.	Presupuesto de recursos humanos.....	47
Tabla 24.	Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social y Ambiental.....	50
Tabla 25.	Punto de equilibrio (unidades).....	52
Tabla 26.	ROA y ROE de Biciklo.....	52
Tabla 27.	Análisis de sensibilidad (en soles).....	53
Tabla 28.	Planes de contingencia.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas (año 2020).....	7
Figura 2.	Evolución de las importaciones de bicicletas eléctricas, 2020	8
Figura 3.	Cantidad de importaciones de bicicletas por año	11
Figura 4.	Presencia global de Biciklo	13
Figura 5.	Marca Biciklo	14
Figura 6.	Medios principales de movilidad	17
Figura 7.	Precios de principales marcas	21
Figura 8.	Precios en tiendas.....	22
Figura 9.	Línea de tendencia (en miles de dólares).....	23
Figura 10.	Logo de Biciklo.....	33
Figura 11.	Colores de Biciklo.....	33
Figura 12.	Diseño de procesos.....	35
Figura 13.	Organización de procesos	36
Figura 14.	Diseño de las instalaciones – Etapa 1.....	37
Figura 15.	Organigrama funcional Biciklo – año 1	41
Figura 16.	Organigrama funcional Biciklo – año 5	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Resultados del Censo Ciclista 2017 (Actibismo, 2020)	58
Anexo 2.	Los efectos del Covid-19 en la movilidad de Lima y Callao	61
Anexo 3.	Encuesta Biciklo	64
Anexo 4.	Detalle de presupuesto de operaciones	68
Anexo 5.	Flujo de caja	69
Anexo 6.	Análisis de punto de equilibrio	71
Anexo 7.	Estado de resultados y balance general	72
Anexo 8.	Biciklo – presencia web y aplicación	73

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual 2020-2021 de la pandemia de Covid-19, uno de los principales medios de transporte que ha tomado mayor importancia es la bicicleta, al ser un transporte que permite el desplazamiento individual, el distanciamiento social y que, a diferencia de otros medios de transporte público, evita el contacto con superficies posiblemente contaminadas y público, reduciendo el riesgo de contagio.

En el panorama actual de Lima Metropolitana, se ha observado una gran evolución en el incremento de personas que utilizan este medio de transporte, la creación de nuevas ciclovías, e incluso leyes que promueven el uso y circulación responsable del ciclista. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el ingreso de la empresa Biciklo al mercado peruano, en Lima Metropolitana, con un plan estratégico a cinco años durante el período 2021-2025.

Biciklo es una empresa de origen estadounidense que opera a nivel global, cuenta con amplia experiencia en la oferta de bicicletas personalizadas de alta calidad a precio competitivo y que se ajustan a las necesidades de sus clientes. El ingreso a Perú se encuentra dentro de sus planes de expansión en Latinoamérica, por lo cual Biciklo Perú contará con el soporte de la casa matriz a nivel financiero, respaldo de marca, experiencia en innovación, tecnología, redes de tiendas, etc. Este soporte permitirá contar con la fortaleza necesaria para el ingreso al mercado peruano de bicicletas.

Biciklo Perú realizará un análisis del micro y macroentorno para evaluar la oportunidad de negocio y definir su estrategia en los próximos cinco años, realizará la formulación de su visión y misión, definirá sus objetivos estratégicos y formulará e implementará cada uno de los planes de negocio (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Financiero y Responsabilidad Social) que permitan el logro de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO I. CONTEXTO EMPRESARIAL

1. Descripción de la empresa y contexto

Biciklo surgió como parte de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bicicletas con la finalidad de evaluar la factibilidad de incursionar en el mercado de bicicletas en diferentes regiones del mundo. La casa matriz de la que forma parte Biciklo decidió darle total independencia para llevar a cabo este proyecto, por lo que se enfocó en ofrecer respaldo financiero y brindó total autonomía para la toma de decisiones.

Así, con la conformación de Biciklo, se evalúa el potencial del mercado de bicicletas considerando un total de veinte de las principales ciudades de las regiones de Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Medio Oriente, África y Asia Pacífico, cada una con características particulares.

Para la evaluación del mercado de bicicletas, se consideraron factores como precio dispuesto a pagar, demanda potencial, costos de instalación, usos por segmento, necesidades y requerimientos; es así que se pudieron determinar cinco segmentos, los cuales son niños, trabajo, recreación, montaña y velocidad.

1.1. Inicio de operaciones

Culminada la etapa de evaluación de factibilidad de mercado, Biciklo decidió incursionar en los mercados de las ciudades de Nueva York y Sevilla. Paulatinamente, fue ingresando a más mercados para finalmente llegar a la totalidad de los mercados de las cinco regiones.

Biciklo comenzó como un serio competidor en el mercado y llegó a ubicarse dentro de los primeros puestos en el *market share global* para el tercer trimestre de creación gracias a una estrategia que apuntaba a vender bicicletas únicas, que se ajusten a las necesidades, patrones de uso y a una inversión responsable en nuevas tiendas y en publicidad.

La estrategia se fue adaptando de acuerdo con la forma en que respondía el mercado a la propuesta; de esta manera, se fueron optimizando los modelos existentes, incorporando nuevos y sumando nuevos mercados, siempre bajo un enfoque responsable en las inversiones y manteniendo precios competitivos.

En el quinto trimestre, Biciklo cayó abruptamente en sus resultados producto de la manipulación no autorizada de la información interna por parte de un tercero, impactando directamente en los indicadores acumulados de performance total, performance financiero acumulado, performance de mercado acumulado y riqueza acumulada. Tras el incidente ocurrido, Biciklo tuvo que modificar su estrategia para adaptarla a la nueva situación en la que se encontraba a fin de lograr recuperar los resultados alcanzados en sus principales indicadores. Al final de los dos primeros

años de operaciones, Biciklo logró mejorar sus indicadores alcanzando a ubicarse entre las principales empresas de la industria de bicicletas.

2. Definición de la oportunidad

En esta siguiente fase, Biciklo apunta al mercado peruano para el año 2021, que, al igual que el resto del mundo, se encuentra atravesando un escenario complejo y sin precedentes por la situación de emergencia sanitaria producto de la pandemia originada por el SARS-CoV-2, virus causante de la enfermedad conocida como Covid-19, que obliga a las personas a mantener la distancia y evitar aglomeraciones en lo posible, por lo que las bicicletas aparecen como una excelente opción para movilizarse dentro de la ciudad.

Esta nueva situación se ha visto reflejada, en primer lugar, en un incremento en la búsqueda de bicicletas en plataformas como Mercado Libre, donde se reportó un aumento en este tipo de búsquedas del 282 % con respecto al mismo periodo del año 2019, según su gerente general, Pedro White (“Crece en 282 % la búsqueda de bicicletas en venta por Internet en 2020”, 2021). Asimismo, las importaciones de bicicletas mecánicas aumentaron en el mes de agosto en 184 % en comparación con el mismo periodo del año 2019 (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2020).

El COVID-19 ha causado que la tendencia a movilizarse en bicicleta aumente considerablemente, por lo que se evidencia un atractivo potencial en el mercado peruano, lo que abre oportunidades para comercializar bicicletas considerando materiales como el acero, el aluminio y la fibra de carbono. De esta manera, Biciklo cuenta con soporte, no solo a nivel financiero, sino también a nivel de marca, experiencia en innovación, tecnología, redes de tiendas, etc. Por tanto, representan una fortaleza para el ingreso al mercado peruano de bicicletas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Evaluar el ingreso al mercado peruano de bicicletas, específicamente en Lima Metropolitana

3.2. Objetivos específicos

- Identificar la rentabilidad esperada del ingreso al mercado limeño
- Identificar el perfil de necesidades de clientes por tipo de bicicleta
- Identificar las necesidades de transporte alternativo en el mercado limeño y su uso
- Determinar el precio promedio por segmento que está dispuesto a pagar el consumidor limeño por una bicicleta
- Identificar las diferentes marcas de bicicletas presentes en Lima (competidores)

- Identificar el mercado negro de bicicletas en Lima (amenaza)
- Mapear el incentivo del Estado peruano al uso de bicicleta como medio de transporte

4. Alcances y limitaciones

4.1. Alcances

- Alcance temporal: el presente análisis tiene una proyección para el período 2021-2025.
- Alcance geográfico: se circunscribe a Lima Metropolitana.
- Alcance social: se analiza a las personas que pueden ser clientes potenciales de bicicletas para los tres segmentos (montaña, velocidad y recreación) en la ciudad de Lima.

4.2. Limitaciones

- El análisis se realizará con información al corte de abril de 2021; por lo tanto, se requieren realizar proyecciones y/o estimaciones.
- Existen dificultades para encontrar información detallada de los productos de los competidores.
- Existen dificultades para obtener información completa sobre el mercado de bicicletas debido a la alta tasa de informalidad.
- Se presentan dificultades para realizar una encuesta física en todas las zonas de Lima Metropolitana a causa del estado de emergencia y de los protocolos establecidos por las autoridades.
- La realización de encuestas virtuales no permite mostrar plenamente las características y las cualidades de las bicicletas.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo, se abordará el análisis del macro y el microentorno de Biciklo para la evaluación de su introducción en el mercado peruano, con datos al primer trimestre de 2021. En el caso del análisis del macroentorno, se utilizará la matriz PESTEL G, mientras que, en el análisis del microentorno, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1. Análisis del macroentorno (Pestel G)

En esta sección, se analizó el macroentorno de Biciklo a través de los elementos que están alrededor de la compañía, como el político, el económico, el social, el tecnológico, el ambiental y el global. A partir de este diagnóstico y entendimiento, la empresa podrá enfrentar mejor las oportunidades y amenazas. A continuación, en la Tabla 1, se presenta la matriz Pestel G.

Tabla 1.

Matriz PESTEL G

P - Político	E - Económico	S - Social
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura gubernamental para el fomento del uso de medios de transporte alternativos que eviten la aglomeración, menor contacto físico y mayor ventilación. • Inversión del Gobierno en ciclovías que facilite la utilización de bicicletas, así como la promoción del uso de avenidas exclusivo para bicicletas los días domingos y feriados. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Próximas elecciones generales 2021. • Entorno político turbulento e incierto producto de la lucha de poderes ejecutivo, legislativo y judicial. • Promulgación de leyes populistas por parte del Congreso que puedan generar impactos económicos en el desarrollo de las empresas. • Incertidumbre en la compra y llegada de las vacunas contra el COVID-19. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perú es uno de los países a nivel mundial con mayor contracción del producto bruto interno (PBI) a causa de la crisis sanitaria y política; sin embargo, también se espera que se recupere en más corto plazo que el resto de países. • Perú cuenta con una sólida política fiscal, inflación controlada y reservas internacionales considerables en proporción a su PBI. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Histórica caída del PBI debido a la pandemia por el Covid-19. • Caída en los ingresos de las familias producto de la pérdida de empleo y reducción de gastos por el Covid-19. • Inversiones restringidas producto de las elecciones generales 2021. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El temor al contagio por COVID-19 hace que la población busque movilizarse en medios que eviten el contacto y la aglomeración con terceros. • Existe mayor tendencia al cuidado personal y la salud a través del uso de bicicleta para el traslado a sus centros de trabajo, compras, esparcimiento o simplemente por practicar deporte. • Se cuenta con alta valorización de parte de los peruanos por los productos y marcas originarias o hechas en el Perú. • El Perú tiene población mayoritariamente joven, lo cual significa un alto potencial de crecimiento al ser este grupo humano el que más utiliza medios de transporte como las bicicletas. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perú es uno de los países con mayor tasa de corrupción e informalidad. • En algunas zonas del país existen mercados negros donde se comercializan bicicletas robadas a bajos precios. • Existen problemas de delincuencia e inseguridad ciudadana.

T - Tecnológico	E - Ecológico	G - Global
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe aún escasa infraestructura en ciclovías; sin embargo, la pandemia ha generado que las autoridades del país incorporen más de estas vías. • Se cuenta con nuevos materiales como el grafeno y otros más ligeros y resistentes que podrían significar nuevas oportunidades. • Se dispone de accesorios y <i>gadgets</i> que permitan monitorear la condición del usuario así como el recorrido, ubicación GPS, conexión a Internet, entre otros. • El Internet y las redes sociales son piezas fundamentales en la comercialización de la marca, así como en la gestión del marketing. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de mejores tecnologías que reemplacen o resten mercado a las bicicletas. • Imposibilidad de producir todas las piezas de las bicicletas en el país. • Ingreso de bicicletas importadas a menor precio. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia ambiental en el uso de medios de transporte que no generen contaminación. • Búsqueda de cero huella de carbono en el estilo de vida de las personas. • Presencia de ONG, organizaciones sociales y gubernamentales que promueven y fomentan la búsqueda de prácticas que reduzcan el impacto ambiental. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios climáticos, el fenómeno de El Niño, el fenómeno de La Niña, entre otros que podrían complicar el crecimiento hacia otras ciudades dentro del Perú. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor tendencia de las empresas en la comercialización de productos que no utilicen fuentes de energía fósil, tales como la solar, eólica, mecánica y otros. • La globalización y digitalización posibilitan a las empresas tener un mayor alcance a menor costo. Esto podría significar no necesitar tiendas físicas para la comercialización y realizar entregas a nivel mundial utilizando los medios de transporte logístico existentes. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Claramente, la pandemia del Covid-19 es el mayor elemento por considerar, pues ha impactado a todos los países sin distinción, en mayor o menor cuantía. • Permanece el riesgo de nuevos confinamientos por una segunda ola del Covid-19 o una nueva cepa. • Existe impacto económico, sanitario y social.

L - Legal
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de reglamento de tránsito para los conductores de bicicletas (uso obligatorio de implementos de seguridad como cascos y chalecos). • Ordenanzas municipales que fomentan el uso de bicicletas (cierre temporal de vías para uso exclusivo de bicicletas). • Arancel 0 % para importación de piezas de bicicletas. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de control de cumplimiento de normas por parte de autoridades.

Nota: Elaboración propia, 2021.

2. Análisis del microentorno

En esta sección, se analizarán el sector y la industria donde se desarrollará Biciklo. Asimismo, se revisará cuál es el comportamiento y las características del sector, así como las fuerzas externas presentes en el microentorno que influyen en el desempeño de la empresa.

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Para empezar, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en su revisión 4, las bicicletas se encuentran con el código 3092 “Fabricación de Bicicletas y Sillones

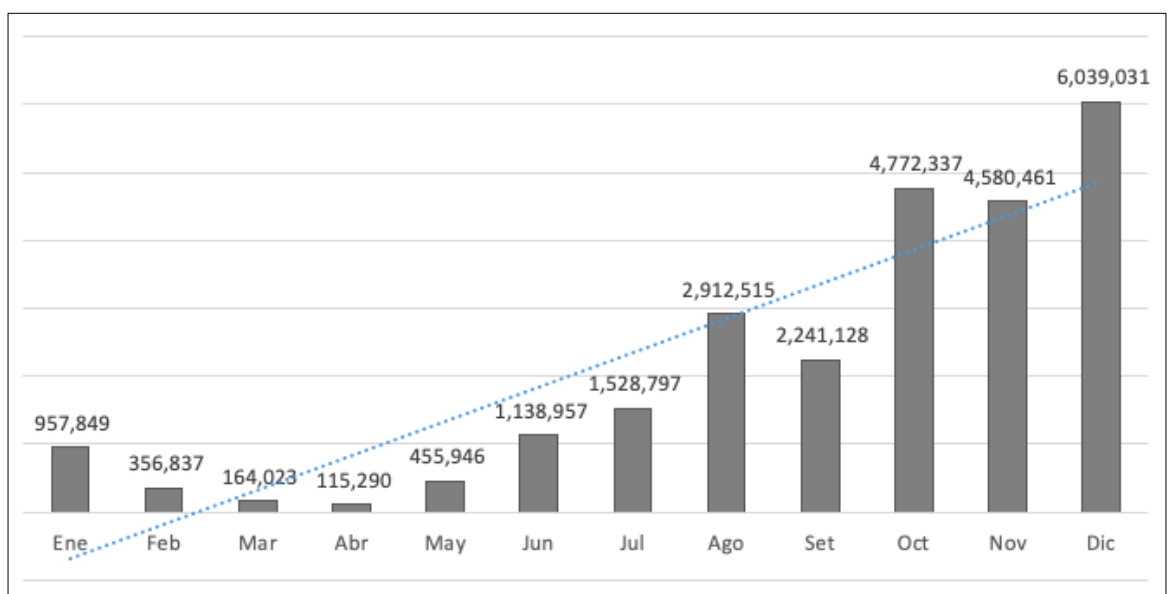
de Ruedas para Inválidos” (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], 2020). Con respecto al contexto, la emergencia sanitaria causada por la pandemia de Covid-19 representa un reto para los diferentes sectores del mercado peruano. En cuanto al sector del transporte, los usuarios están optando por medios de transporte personalizados.

De acuerdo con resultados de la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 220,000 personas usan regularmente una bicicleta con el propósito de transportarse, lo que representa solo el 3% de la población limeña. Sin embargo, el 32% de los hogares cuenta con al menos una bicicleta disponible. Además, se supo que el 40% estaría dispuesto a sustituir el transporte en medios masivos por el transporte en bicicleta a fin de prevenir el contagio por la Covid-19 (“Solo el 3 % de limeños usa la bicicleta de manera regular, revela estudio”, 2020).

De acuerdo con información de la Sunat, al cierre de 2020, se importaron bicicletas mecánicas de gama media-alta por un monto total de USD 3,204,020, un 5% por debajo del año previo (Data Trade, 2021). Estas cifras resultan especialmente curiosas si se considera que en los meses de marzo, abril y mayo las importaciones sufrieron una fuerte caída con respecto al año anterior debido a la pandemia. Al cierre del año 2020, la tendencia creciente se ha mantenido en los últimos meses. Según Data Trade (2021), así lo demostraron las cifras de importaciones anuales de la Sunat – un total de USD 25,263,169 en 2020 –. A continuación, en la Figura 1, se presenta la evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas en el año 2020.

Figura 1

Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas (año 2020)

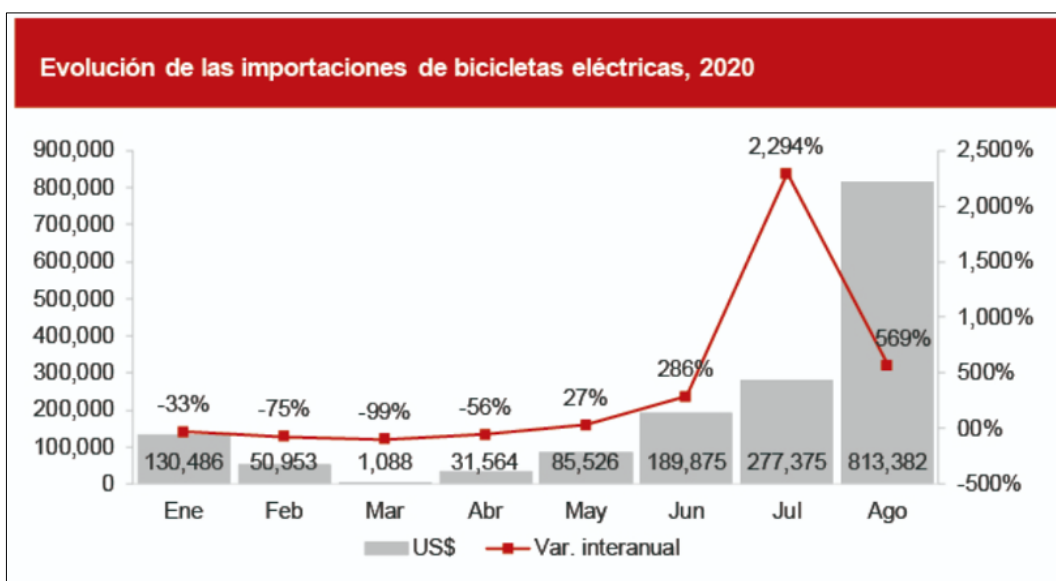


Nota: Importaciones de bicicletas en US FOB. Adaptado de Data Trade, 2021.

Pese a que las bicicletas mecánicas han sido una primera elección, otras alternativas al transporte masivo, más modernas, también han presentado comportamientos crecientes. Así, por ejemplo, entre enero y agosto de 2020, se importaron bicicletas, escúteres y motoescúteres eléctricos por un monto total de USD 3.5 millones, equivalente a 14,780 unidades. Las bicicletas eléctricas han mostrado crecimientos interanuales exorbitantes, especialmente en los meses de julio (+2,294 %) y agosto (+569 %). Solo entre esos meses se importaron 4,901 unidades, que representan el 86 % del total de lo importado hasta agosto de 2020 (Comex Perú, 2020). A continuación, en la Figura 2, se presenta la evolución de las importaciones de bicicletas eléctricas en 2020.

Figura 2

Evolución de las importaciones de bicicletas eléctricas, 2020



Nota: Tomado de Comex Perú, 2020.

Por su parte, entre enero y agosto del 2020, las importaciones de escúteres y motoescúteres eléctricos alcanzaron un total de USD 99,538 y USD 1.8 millones, respectivamente. Aunque las cifras no han logrado equiparar los niveles de 2019, año del *boom* de estos dispositivos, tenderían al alza en los próximos meses. Una prueba de lo expuesto es que los escúteres han presentado una variación interanual positiva del 22 % con respecto a julio de 2019; además, mostraron su mejor comportamiento en 2020, con un monto importado de US\$ 55,369 durante agosto (Comex Peru, 2020).

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Debido a la cantidad de empresas proveedoras de bicicletas – más de 40 empresas declaradas en Aduanas, 94 % de las cuales importan de Asia –, las compras de Perú son relativamente bajas respecto a las compras mundiales, por lo que el poder de negociación de los proveedores

extranjeros es muy alto. Por lo tanto, no les afecta si el Perú deja de comprar o no. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el volumen de importaciones de bicicletas en dólares.

Tabla 2.

Volumen de importaciones de bicicletas (en dólares)

PAIS DE ORIGEN	MARCA	2016	2017	2018	2019	Total 2020	Participación	Variación 2016-2017	Variación 2017-2018	Variación 2018-2019	Variación 2019-2020
China		9,493,938	8,862,484	11,679,683	11,655,331	21,354,180	84.53%	-7%	32%	0%	83%
Taiwan		1,837,798	2,824,750	3,026,274	3,361,689	2,738,513	10.84%	54%	7%	11%	-19%
Cambodia		76,814	97,144	203,381	338,532	377,537	1.49%	26%	109%	66%	12%
Spain		39,679	80,925	12,846	3,560	152,606	0.60%	104%	-84%	-72%	4186%
Japan		31,746	43,465	22,483	19,011	116,259	0.46%	37%	-48%	-15%	512%
Mexico						104,782	0.41%				
Viet nam		2,159	1,531			94,428	0.37%	-29%	-100%		
Germany		17,428	23,085	6,036	68,980	80,283	0.32%	32%	-74%	1043%	16%
Austria			15,434		41,560	74,214	0.29%		-100%		79%
Total general		11,987,011	12,452,947	15,438,034	16,333,125	25,263,169		4%	24%	6%	55%

Nota: Tomado de Data Trade, 2021.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Pese a que existe una amplia gama de marcas de bicicletas disponibles en el mercado, lo que hace que los clientes dispongan de más opciones por elegir, el poder de negociación de los clientes es medio, debido a que ya existe mucha oferta en el mercado local: 17 empresas importadoras de bicicletas en el mercado peruano concentran el 80 % de las importaciones (Data Trade, 2021), y las dos más grandes son Monark Perú S. A. y Specialized Perú S.C.R.L. Por ello, pueden encontrar productos equivalentes en otras marcas sin que esto signifique mayores costos por el cambio. Esta situación obliga a la empresa a diferenciarse del resto de competidores, por ejemplo, generando economías de escala en las piezas principales que permitan competir en precios, brindando diseños únicos que no puedan ser encontrados en otras marcas u ofreciendo un buen servicio posventa.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media. No existen restricciones legales en cuanto a permisos y licencias para la importación y uso de las bicicletas; por lo tanto, cualquier persona o empresa puede entrar al mercado. Tomando en consideración las barreras de entrada para Biciklo, se consideran los siguientes aspectos:

- **Barreras económicas:** Biciklo tendrá una inversión inicial que le permita establecerse en el mercado limeño, cubriendo de esta manera cada uno de los requerimientos de ingreso.
- **Diferenciación de producto:** Biciklo buscará ofrecer a los clientes un producto que se adecúe a sus necesidades, personalizado y precios competitivos.

- **Acceso a canales de distribución:** Biciklo buscará un modelo digital que permita el acceso de los clientes desde sus casas, oficinas o en el lugar donde se encuentren, y a su vez que la experiencia de compra sea lo más simple y entendible para los clientes.
- **Políticas de Gobierno:** el Perú ofrece un panorama favorable para el ingreso de nuevas empresas al mercado, con lo que se deberá cumplir con los requerimientos que por ley corresponden para el establecimiento de la empresa.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es media. Como medio de transporte, existen servicios como transporte público (CIU 4921), taxis, motocicletas (CIU 4540) que cumplen una función similar, o los escúteres, patines que pueden ser usados para realizar deporte. Como medio de ejercitarse, se compite con otros deportes para realizar una rutina de bajo impacto, como, por ejemplo, trotar.

Un análisis de Mercado Libre Perú señaló que las ventas de productos de ciclismo como bicicletas y cascos han aumentado un 285 % en 2020. Por su parte, las ventas de escúteres eléctricos se incrementaron un 141 % durante los meses de estado de emergencia (Comex Perú, 2020). Esta amenaza podría ser baja si la relación precio-beneficios es atractiva para el segmento en el que la empresa busca especializarse. Por otro lado, se debe tener especial cuidado con el mercado informal, que representa un alto porcentaje en el país, y la relación precio del sector y segmento donde se ofrece el producto.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es medio-alta. Existe una amplia variedad de marcas en el mercado para bicicletas, más de 100 marcas; sin embargo, 11 de ellas concentran el 50 % del mercado total (Data Trade, 2021). Si se analizan las marcas importadas, para todo tipo de bicicletas, se observa que el mercado ha tenido una tendencia incremental en los últimos años, pasando de unas 18 marcas relevantes en los años 2016 y 2017 a más de 50 marcas para los años 2019 y 2020. En la Tabla 3, se presentan todas las marcas presentes en el Perú y sus porcentajes de participación en el mercado. Asimismo, en la Figura 3, se presenta la cantidad de importaciones de bicicletas por año.

Tabla 3.

Monto de importaciones de bicicletas por marca (en dólares)

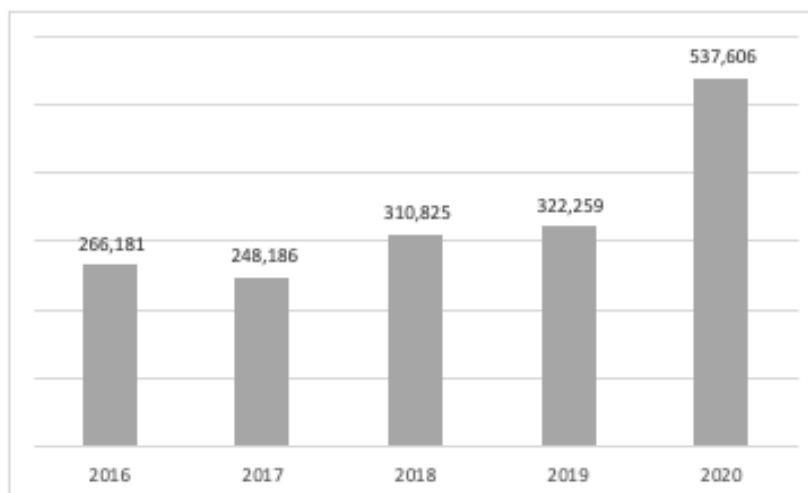
MARCA	2016	2017	2018	2019	Total 2020	Participación	Variación 2016-2017	Variación 2017-2018	Variación 2018-2019	Variación 2019-2020
⊕ SIN MARCA	316,281	734,308	655,860	1,353,586	3,046,759	12.06%	132%	-11%	106%	125%
⊕ Specialized	816,518	1,892,451	2,209,907	2,434,425	2,043,144	8.09%	132%	17%	10%	-16%
⊕ MONARK	346,175	482,262	785,092	1,175,615	1,404,407	5.56%	39%	63%	50%	19%
⊕ BIKEKAM	83,097	161,184	238,068	249,824	981,430	3.88%	94%	48%	5%	293%
⊕ JAFI	507,903	386,364	776,858	631,247	859,710	3.40%	-24%	101%	-19%	36%
⊕ OXFORD	793,117	484,198	988,852	844,373	845,273	3.35%	-39%	104%	-15%	0%
⊕ TREK	893,336	621,959	587,073	861,888	840,271	3.33%	-30%	-6%	47%	-3%
⊕ GOLIAT			464,534	697,242	777,838	3.08%			50%	12%
⊕ MONARETTE	284,403	120,872	257,620	303,625	761,870	3.02%	-57%	113%	18%	151%
⊕ PREMIER	302,334	199,249	521,659	579,306	684,796	2.71%	-34%	162%	11%	18%
⊕ RTM	105,634	4,091	85,551	50,362	674,005	2.67%	-96%	1991%	-41%	1238%
⊕ TRINX	1,020	15,288	198,943	193,466	458,309	1.81%	1399%	1201%	-3%	137%
⊕ GIANT	323,302	360,366	420,049	712,507	384,250	1.52%	11%	17%	70%	-46%
⊕ ALVAS	2,034	16,904	12,627	2,188	355,482	1.41%	731%	-25%	-83%	16147%
⊕ VZ			500	4,200	354,190	1.40%			740%	8333%
⊕ SCOTT	49,503	271,265	106,712	211,529	344,761	1.36%	448%	-61%	98%	63%
Total general	11,987,011	12,452,947	15,438,034	16,333,125	25,263,169		4%	24%	6%	55%

Nota: Tomado de Data Trade, 2021.

Así mismo, en la Figura 3, se puede apreciar las importaciones en cantidades por año.

Figura 3

Cantidad de importaciones de bicicletas por año



Nota: Adaptado de Data Trade, 2021.

A esto se le debe sumar el mercado negro de bicicletas en el Perú, que incluye el contrabando y la venta de bicicletas robadas, que permite al consumidor encontrar las mismas marcas a menores precios en algunos puntos de la capital.

2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Biciklo

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnología y competitiva. En la Tabla 4, se puede revisar dicha matriz.

Tabla 4.

Matriz EFE Biciklo

Factores externos clave	Ponderación¹	Calificación²	Puntuación ponderada³
Oportunidades			
1 Rápido crecimiento de la demanda	11%	4	0.44
2 Construcción de nuevas ciclovías	7%	3	0.21
3 Sector público: Fomento del uso de la bicicleta	7%	3	0.21
4 Bicicleta como medio de transporte económico y distanciamiento social	10%	3	0.3
5 Deporte como estilo de vida y conciencia ecológica	5%	3	0.15
6 Nuevas tecnologías para el sector de bicicletas (materiales, <i>gadgets</i> , etc.)	5%	4	0.2
7 Sistema de transporte público deficiente y tráfico vehicular	4%	3	0.12
8 Política fiscal sólida e inflación controlada	2%	2	0.04
9 Globalización e innovación digital	2%	2	0.04
Amenazas			
9 Alto nivel de delincuencia e inseguridad	10%	2	0.2
10 Alto nivel de competitividad en la industria de bicicletas	7%	3	0.21
11 Alto nivel de informalidad y deficiente fiscalización en el sector.	6%	1	0.06
12 Reducción del poder adquisitivo de los clientes (impacto económico de la pandemia de Covid-19)	8%	3	0.24
13 Productos sustitutos	8%	2	0.16
14 Inestabilidad política del país	8%	1	0.08
Total	100%		2.66

Nota: (1) Relevancia para alcanzar el éxito en la industria (0.0 no importante y 1.0 muy importante). (2) Calificación de 1 a 4 puntos que indica que tan eficazmente responden las estrategias de la empresa a ese factor (donde 4 = la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio y 1= la respuesta es deficiente). (3) Puntuación ponderada total promedio 2.5; donde los resultados mayores al promedio indican que la empresa está aprovechando las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Elaboración propia, 2021

2.4. Conclusiones

- De acuerdo a lo observado, la evolución del sector muestra una clara tendencia de crecimiento año a año y en especial debido al impacto de la pandemia.
- Como se puede apreciar en la matriz EFE, la suma de los resultados de las oportunidades, en comparación con los resultados de las amenazas, es superior, lo cual significa que el proyecto se desarrollaría en un entorno favorable para su crecimiento.

CAPÍTULO III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA CORPORACIÓN

En el presente capítulo, se explicarán cuáles son las fuentes de ventaja competitiva del corporativo de Biciklo que permitirá apalancar el ingreso al mercado peruano, específicamente en Lima Metropolitana.

1. Experiencia

Biciklo es una corporación internacional con varios años de presencia en el mercado de bicicletas. Además de las bicicletas de acero, aluminio y titanio, en 2020, la empresa se introdujo con éxito en el mercado de bicicletas de fibra de carbono y logró presencia a nivel global.

2. Tecnología

Biciklo usa tecnología de punta que permite la impresión en 3D de las bicicletas en sus locales. Esta tecnología permite personalizar las bicicletas al gusto exacto de cada cliente satisfaciendo todas sus necesidades, logrando productos únicos, de alta calidad y confortabilidad. También permite la reducción de *stocks* y, por lo tanto, de inversión estancada. La empresa se destaca por la alta inversión en I+D que permite ofrecer a sus clientes los últimos avances de la tecnología en el mercado de bicicletas.

3. Conocimiento del mercado

Biciklo tiene presencia a nivel global, en todos los continentes y en 20 de las ciudades principales del mundo (ver Figura 4).

Figura 4

Presencia global de Biciklo



Nota: Tomado de “Marketplace Simulations: Advanced Strategic Marketing – Bikes”, por Harvard Business Publishing, 2020.

La presencia de Biciklo a nivel global le permite ser una de las empresas con mayor conocimiento del mercado. A partir de este *know how*, puede ofrecer productos que cumplen satisfactoriamente con las necesidades en cada segmento del mercado: niños, trabajo, recreación, montaña y velocidad.

4. Marca

Biciklo se ha posicionado como una marca global, fresca, innovadora que se preocupa por la calidad de sus productos y satisfacer las necesidades y patrones de consumo de sus clientes. En la Figura 5, se presenta la marca Biciklo.

Figura 5

Marca Biciklo



Nota: Elaboración propia, 2020.

La empresa se destaca principalmente en los segmentos de montaña y recreación. Sus productos se caracterizan por tener precios justos, gracias a la generación de economías de escala, sin descuidar la calidad de sus bicicletas y servicio posventa.

5. Financiamiento

Las inversiones realizadas por la compañía se financian principalmente a través de los aportes de la sede central, y también producto de la propia generación de riqueza mediante su sostenibilidad a largo plazo. La compañía se destaca por ser una de las que mayor inversión de largo plazo ha realizado, principalmente en la apertura de nuevas tiendas e inversión en I+D. A continuación, en la Tabla 5, se valoran los factores críticos de éxito (FCE) de Biciklo.

Tabla 5.

Valorización de factores críticos de éxito (FCE)

Factores críticos de éxito	Biciklo		
	Porcentaje	Valor	Peso
Experiencia	15 %	3	0.45
Tecnología	25 %	4	1.0
Conocimiento de mercado	30 %	4	1.2
Marca	20 %	3	0.6
Financiamiento	10 %	2	0.2
Puntaje total	100 %		3.45

Nota: 1= Mayor debilidad, 2= Menor debilidad; 3= Fortaleza menor; Fortaleza principal. Elaboración propia, 2021.

Como se muestra en la Tabla 6, Biciklo obtiene un valor de 3.45/4. Esto indica que la empresa tiene FCE importantes tales como tecnología y conocimiento de mercado. Sin embargo, debe seguir trabajando en ganar más experiencia, posicionar aún más su marca y mejorar el financiamiento.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo, se busca conocer la opinión de los limeños acerca de los medios de transporte que prefieren para movilizarse por la ciudad en el marco de la crisis mundial por la pandemia del COVID-19; de esta manera, se estudiará la oportunidad de negocio de una tienda de bicicletas.

El estudio estará presentado en dos secciones. En la primera, se mostrarán los resultados obtenidos de fuentes secundarias, basados en las encuestas de organizaciones como Lima Como Vamos, Actibismo e informes urbanos de la ciudad. Luego, se continuará con información de fuente primaria, la cual es una encuesta realizada por el equipo, específicamente para los fines del presente trabajo de investigación.

1. Objetivos del estudio

Los objetivos del presente estudio de mercado para Biciklo son los siguientes:

- Determinar si existe un mercado potencial de clientes en Lima Metropolitana para los productos de la empresa y, a partir de ello, establecer la estrategia comercial correspondiente.
- Determinar quién, que, cuándo, dónde y cuánto es la demanda potencial y, por lo tanto, si existe crecimiento de largo plazo para la empresa en el mercado analizado.
- Determinar necesidades actuales y futuras de los potenciales clientes, identificando los nichos de mercado.
- Obtener información que sirva de insumo para establecer el *mix* de marketing: producto, precio, distribución y publicidad.

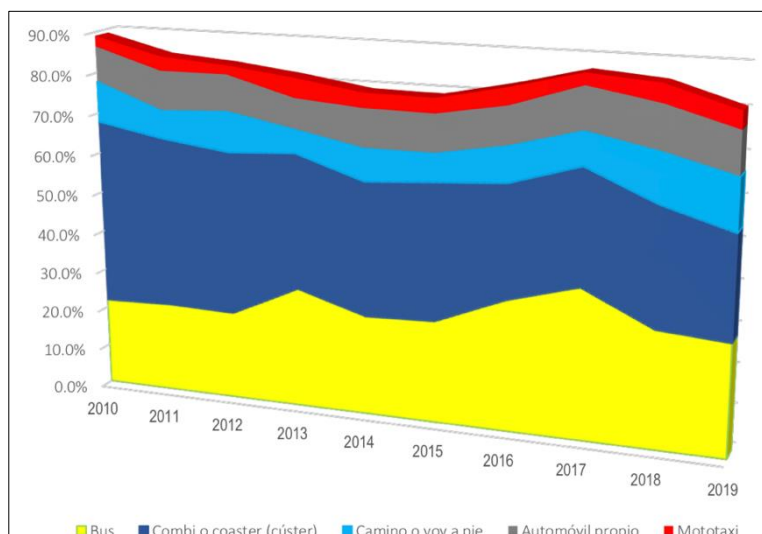
2. Resultados de fuentes secundarias

2.1. Fuente 1

- Informe: *Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible*
- Metodología: Informes y encuestas ciclista en Lima
- Desarrollada por Actibismo
- Elaborado en abril de 2020
- Resumen: El informe incluye información de contexto que muestra la información actual de la movilidad humana en el Perú, especialmente en Lima Metropolitana y el Callao (Actibismo, 2020). En este documento, se puede observar que son cinco los medios principales de movilidad de los ciudadanos en Lima Metropolitana que juntos explicarían cerca del 81% de los desplazamientos en la ciudad: bus, combi, caminata, automóvil y mototaxi (Actibismo, 2020)

Figura 6

Medios principales de movilidad



Nota: Tomado de Actibismo, 2020.

La bicicleta en Lima como medio de transporte en la ciudad representaba el 1.5 % en 2019 (Lima Cómo Vamos, 2019); sin embargo, tiene un importante potencial a razón de ser el vehículo con mayor posesión en los hogares de Lima Metropolitana; es así como los hogares con al menos una bicicleta en 2018 fueron un 17.8 % del total de hogares en Lima Metropolitana y el Callao. Es decir, en caso de que se brindara toda la infraestructura, seguridad e incentivos para promover el uso de la bicicleta en la ciudad, esta podría superar significativamente la movilidad con respecto a otros medios de transporte.

En el informe, también se hallan los resultados de la encuesta realizada por Actibismo en 2017 denominada Censo Ciclista (Actibismo, 2020), la cual fue realizada a 1.860 personas. Sus principales resultados fueron los siguientes:

- Los ciclistas son principalmente jóvenes; la edad promedio es de 30 años.
- Los desplazamientos ciclistas en Lima tienen en promedio una distancia de 4.59 km en promedio.
- El 28.1 % de los desplazamientos se realizan entre distritos vecinos, seguido de un 18.2 % a dos distritos de distancia y dentro del mismo distrito un 14.9 % de los casos.
- Los principales distritos donde se inicia el viaje son Miraflores y Santiago de Surco.
- Las personas que se movilizan principalmente en bicicleta en promedio tienen salarios individuales de entre S/ 1,201 a S/ 3,500 (38.1 %) seguido del salario entre S/ 1,201 a S/ 3,500 (19.3 %).

- Los lugares priorizados para desplazamiento son el centro laboral en un 66.7 %, seguido por el centro de estudios (14.3 %) y compras (9.9 %).
- El 91.4 % de las personas encuestadas usa la bicicleta todas las semanas.
- El 58.1 % de los ciclistas entrevistados se consideran ciclistas urbanos, seguidos por montañeros (22.7 %), ciclistas de paseo (18.0 %) y rutereros (12.9 %).
- Los implementos de seguridad que utilizan los ciclistas son principalmente luz trasera (64.1 %), casco (51.8 %) y luz delantera (50.3 %).
- Para más detalle de los resultados de la encuesta, véase el Anexo 1.

En conclusión, la bicicleta en Lima tiene una gran oportunidad de crecimiento en su uso. A pesar de que la encuesta se realizó en 2017, brinda importantes *insights* que a 2020 han demostrado que continúan vigentes y bajo la coyuntura actual por Covid-19 aceleran su crecimiento.

2.2 Fuente 2

- Informe: *Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao*
- Metodología: Encuesta
- Desarrollada por Lima Cómo Vamos y Despierta Lima
- Elaborado: mayo de 2020
- Muestra: 1,415 personas encuestadas entre el 14 y 21 de mayo de 2020
- Resumen: La encuesta realizada presenta los siguientes resultados:
 - Antes de la cuarentena, el 45.2 % de los encuestados preferían el transporte público colectivo. Después de la cuarentena, sólo un 12.6 % de los encuestados se transportaría en transporte público.
 - En cuanto al transporte en medios activos (bicicleta, a pie y escúter), antes de la cuarentena se usaba un 17.5 %; después de la cuarentena, el 31.1 % se movilizaría en bicicleta o escúter, y el 7 %, a pie.
 - El 22 % de los encuestados combinará los medios que utilizaba antes con medios más seguros y el 30 % cambiará totalmente su rutina a medios más seguros con distanciamiento social.
 - El 70 % de los encuestados considera la bicicleta como una buena opción, pero aún tiene barreras para usarlas: sólo un 5 % no la emplearía.
 - Los principales temores de los encuestados para utilizar una bicicleta en Lima son los siguientes: el 83 % considera los posibles accidentes de tránsito en la ciudad, como

choques; un 67 % teme los asaltos; un 46 %, posibles caídas y accidentes a causa de la poca infraestructura de ciclovías; y un 37%, el acoso sexual.

- Los principales motivos que desincentivan el empleo de la bicicleta son la falta de ciclovías (67.1 %), seguida de los accidentes de tránsito (62.5 %); en cuanto a las relacionadas al viaje, el 35.9 % indicó la demora para llegar al destino y el 34.4 %, el sudor y cansancio físico.
- Para más detalle de los resultados de la encuesta, véase el Anexo 2.

Las conclusiones son las siguientes:

- Los resultados de la encuesta son bastante alentadores para la introducción de una nueva marca de bicicletas en el mercado.
- Para el 2019, el porcentaje de la población de Lima y Callao que usa bicicleta es 1.5 % (Lima Cómo Vamos, 2019) y en el 2020 – antes de la pandemia – representaba un 3% (Actibismo, 2020).
- Las expectativas sobre el uso de la bicicleta como alternativa de movilidad sostenible apuntaban a un 5 % del total de viajes; sin embargo, en un nuevo escenario, donde se busca eliminar aglomeraciones y garantizar la distancia social como medida preventiva, las proyecciones se modifican.
- En la etapa poscuarentena, se podría alcanzar un sólido 20 % de los viajes urbanos en bicicleta (“Lima Cómo Vamos: 20 % de viajes urbanos podría hacerse en bicicleta tras cuarentena”, 2020).

3. Resultados de fuente primaria

- Metodología: Encuesta virtual por redes sociales
- Desarrollada por equipo de trabajo
- Elaborado en diciembre de 2020
- Muestra: 388 personas encuestadas, de las cuales el 55.7 % fueron varones y el 44.3 %, mujeres.
- Objetivo: La encuesta busca conocer el perfil del cliente, la disposición a comprar una bicicleta, y el grado de recordación o presencia de las marcas actuales en el mercado
- Resultados:
 - El 34 % de los encuestados tiene una edad entre 36 a 45 años, seguidos de un 19.3 % de entre 31 y 35 años, y un 14.9 % de entre 26 y 30 años.

- El 35.3 % de los encuestados ya cuenta con una bicicleta y el 11.9 % que tiene una bicicleta piensa comprarse una nueva.
 - El 18 % de los encuestados desea comprar una bicicleta en el corto y mediano plazo.
 - El 53.4 % la utilizaría por lo menos una vez a la semana y un 16.6 %, todos los días. Este resultado es muy parecido al encontrado en la encuesta de Actibismo (2020) presentada previamente.
 - El 66.5 % utilizaría la bicicleta como medio de paseo/recreación, un 52.2 % para realizar ejercicio, seguido de un 40.8 % como medio de transporte.
 - Dentro de los materiales más conocidos por los encuestados, un 46.1 % conoce el aluminio, seguido de un 32.9 % de acero y un 14.3 % el material fibra de carbono.
 - El 45.5 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/ 500 y S/ 1,000, un 24.8 % entre S/ 1,000 y S/ 3,000.
 - Al momento de comprar una bicicleta, el 65.6 % prefiere una tienda especializada, seguido de un 27.2 % en una tienda por departamento y un 19 % por Internet.
 - Los principales servicios adicionales preferidos al momento de la compra son los descuentos y promociones (57.7 %), garantía extendida (51.0 %) y un 42.6 % de entrega de productos y servicios posventa.
 - El 63.8 % estaría dispuesto a pagar no más de S/ 100 al mes por el servicio de mantenimiento, seguido de un 15.8 % entre S/ 100 y S/ 200.
 - Para más detalle de los resultados de la encuesta, véase el Anexo 3.
- Conclusiones:

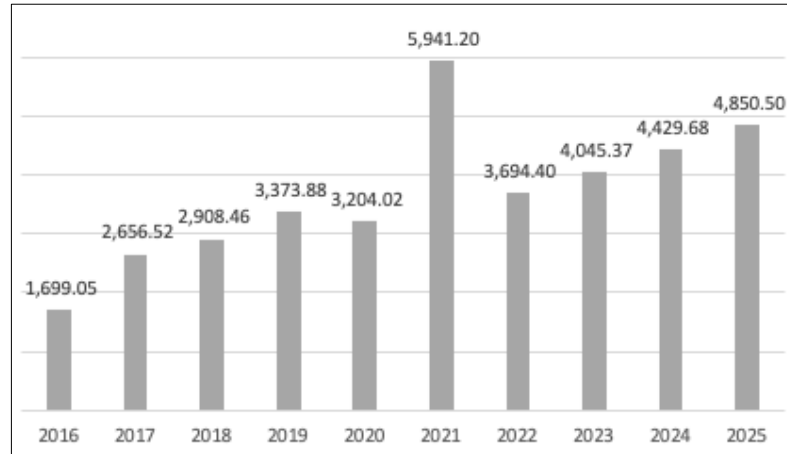
La encuesta realizada permite confirmar los *insights* revisados en los informes secundarios y también se encontraron nuevos:

- El 30% de los encuestados desea comprar una bicicleta considerando la suma de las personas que tienen bicicleta y desean comprar una nueva, más las personas que desean comprar una en un corto y mediano plazo.
- El 24.8 % de las personas estarían dispuestas a pagar por una bicicleta entre S/ 1,000 y S/3,000.
- En el mercado existe una oportunidad en ofrecer un servicio adicional posventa para mantenimiento.
- Más del 80% de los encuestados prefiere una tienda física para comprar la bicicleta.

arriba, a continuación, en la Figura 9, se muestra la proyección de importaciones para el mercado de bicicletas de gama media-alta.

Figura 9

Línea de tendencia (en miles de dólares)



Nota: Elaboración propia, 2020.

Las consideraciones para la proyección son las siguientes:

- Los montos son en dólares en términos FOB y la cantidad, en unidades.
- Corresponden al historial y proyectado de las importaciones.
- El crecimiento estimado se basa en una tendencia lineal.

7. Conclusiones

- Con la información revisada se puede apreciar que existe una demanda creciente por bicicletas en Lima para el ingreso de Biciklo.
- Biciklo buscará atender personas (hombres y mujeres) entre 25 a 65 años que pertenecen a los sectores económicos A y B de Lima Metropolitana, es decir, cerca del 26.4% de su población (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2020).
- Se comenzará atendiendo los principales distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, Surco, Barranco, San Isidro, San Miguel, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Jesús María, Los Olivos, La Molina, Lince y Surquillo.
- Según el resultado de las fuentes primarias, Biciklo se enfocará en un sector exclusivo de la población (2.4 %) que está dispuesta a pagar más de S/ 2,000.
- Pese a que Biciklo está especializado en bicicletas de carbono, para entrar en el mercado peruano considera conveniente también ofrecer bicicletas de aluminio debido a que son los materiales más conocidos por los limeños.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se empezará por establecer la Visión y Misión de Biciklo, las cuales serán la base para determinar tanto el objetivo general como los objetivos específicos. Seguidamente, se presenta la propuesta de valor utilizando la herramienta Canvas, las fuentes de ventaja competitiva y las estrategias a utilizar, finalmente, la cadena de valor.

1. Visión

Ser una de las tres empresas con mayor volumen de ventas en el mercado nacional de bicicletas de gama media - alta, reconocidos por su calidad, excelencia e innovación al 2025.

2. Misión

Comercializar bicicletas de calidad con diseños atractivos y a precios competitivos para mejorar la calidad de vida de los clientes.

3. Objetivo general

Brindar una solución de transporte de calidad y a precio competitivo a los usuarios de nivel socioeconómico A y B de bicicletas en Lima Metropolitana.

4. Objetivos estratégicos

4.1. Objetivo de rentabilidad

- OR1: Generar un margen de rentabilidad mínima de 15 % a partir del quinto año de operaciones.

4.2. Objetivo de crecimiento

- OC1: Alcanzar un crecimiento de las ventas brutas sostenido de al menos 10 % anual.
- OC2: Obtener una cuota de mercado de bicicletas de gama media - alta de 25 % al quinto año de actividad.

4.3. Objetivo de sostenibilidad

- OS1: Posicionar a Biciklo como una empresa de innovación constante en el mercado.
- OS2: Posicionar a Biciklo como la mejor empresa en atención y soporte posventa en el mercado.

5. Modelo de negocio

A continuación, en la Tabla 7, se presenta el modelo de negocio.

Tabla 7.

Canvas - Modelo de negocio

Socios clave Casa matriz Municipalidad de Lima	Actividades clave Fabricación Importación Ensamblaje Distribución Comercialización Marketing Servicio posventa	Propuesta de valor Ofrecer bicicletas con alto nivel de personalización de componentes.	Relaciones con los clientes Posicionarse como marca innovadora de bicicletas con calidad a precio competitivo Promoción Publicidad Redes sociales	Clientes Personas de entre 25 y 65 años de sector A y B de Lima Metropolitana aficionadas al ciclismo para recreación, a nivel competitivo o como medio de transporte
	Recursos clave Capacidad productiva de matriz I+D de casa matriz		Canales Directo (tiendas) e Internet	
Costos Materiales Renta de locales Comisiones por ventas Logística Publicidad Planilla		Ingresos Venta de bicicletas y partes. Servicios posventa.		

Nota: Elaboración propia 2021.

5.1. Fuentes de ventaja competitiva por desarrollar (VRIO)

En este punto se trabajará sobre la base de factores críticos de éxito (VRIO), los cuales determinarán el futuro del negocio. Los recursos o capacidades indicados en la Tabla 8 son puntos que se consideran relevantes conseguir para la sostenibilidad del negocio en el futuro.

Tabla 8.

Factores relevantes a futuro - VRIO

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	Implicancia competitiva
Servicios de soporte y garantía					Igualdad competitiva
Canales diversos de marketing					Igualdad competitiva
Respaldo financiero					Ventaja competitiva temporal
Reconocimiento internacional					Ventaja competitiva por explotar
Productos personalizados					Ventaja sostenible
Innovación continua de productos					Ventaja sostenible
Buen clima laboral					Ventaja sostenible

Nota: Elaboración propia, 2021.

Al 2025 Biciklo será reconocida como la única empresa en ofrecer bicicletas 100 % personalizables y siempre a la vanguardia en temas de innovación y tecnología.

5.2. Estrategia competitiva por desarrollar

La estrategia competitiva que aplica Biciklo es la de enfoque en diferenciación ya que ofrece productos a un segmento de mercado específico, tanto por perfil demográfico como geográfico, ofreciendo además un alto nivel de personalización, ya que aquellos podrán ser impresos al gusto de los clientes con características innovadoras a un precio aceptable.

6. Estrategia de crecimiento

• Estrategia de penetración de mercado

Se buscará captar participación de mercado mediante la importación, ensamble y distribución de bicicletas y partes. La matriz de Biciklo provee directamente los modelos y demás partes a fin de que se realice el ensamblaje de manera local; asimismo, proveen las bicicletas (marcos) impresas en los casos que se requieran. De esta manera se evita la participación de intermediarios.

7. Cadena de valor

A continuación, en la Tabla 9, se presenta la cadena de valor de Biciklo.

Tabla 9.

Cadena de valor

Actividades de soporte	Infraestructura					Margen de servicio
	Financiamiento, planificación, relación con matriz					
	Recursos humanos					
	Selección de personal, inducciones, capacitaciones. Control de clima laboral.					
	Desarrollo de tecnología					
	Investigación y desarrollo de nuevos productos					
	Gestión de abastecimiento					
Actividades primarias	Insumos, materiales, repuestos y servicios					
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio de seguimiento	
	Importaciones, almacenamiento	Ensamblado	Preparación de pedidos, despacho y entrega	Campañas publicitarias, digitales, alianzas estratégicas	Atención a clientes, soporte técnico, mantenimiento	

Nota: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El presente plan pretende documentar cómo Biciklo alcanzará sus metas estratégicas a través de la definición de las estrategias de marketing desarrollando los siguientes puntos: objetivos del Plan de Marketing tanto de corto como de largo plazo, la estrategia de marketing que seguirá la empresa, así como el mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Finalmente, se calculará el presupuesto requerido para llevar a cabo el presente plan.

1. Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos definidos para el Plan de Marketing se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10.

Objetivos del Plan de Marketing

N°	Objetivos del plan de negocio	Objetivos de marketing	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo Plazo	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	OC1, OC2, OS1	Dar a conocer la marca (posicionamiento)	Porcentaje de personas encuestadas que mencionaron a Biciklo dentro de sus tres marcas favoritas	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %
2	OR1, OC1, OC2	Incrementar porcentaje de ventas	$((\text{Ventas en el año 2} / \text{Ventas en el año 1}) - 1) * 100 \%$	0	10 %	10 %	10 %	10 %
3	OS2	Mejorar el índice de satisfacción del servicio	NPS	50 %	55 %	60 %	65 %	70 %
4	OS1, OS2	Incrementar las visitas en la web	$((\text{Visitas en el año 2} / \text{Visitas en el año 1}) - 1) * 100 \%$	0	20 %	30 %	30 %	20 %
5	OC2	Participación en el mercado de bicicletas.	Monto total de ventas de Biciklo/Monto total de bicicletas vendidas * 100 %	4 %	10 %	15 %	20 %	25 %

Nota: Elaboración propia, 2021.

2. Formulación de las estrategias de marketing

Las estrategias que se desarrollarán son las siguientes.

2.1. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se basa en los siguientes tres aspectos: demográficos, psicográficos y geográficos. Estos permitirán enfocar las estrategias del *mix* de marketing al cliente objetivo.

2.1.1. Demográfica

El público objetivo de Biciklo son las personas (varones y mujeres) entre 25 a 65 años que pertenecen a los sectores económicos A y B de Lima Metropolitana, es decir, aproximadamente el 26.4 % de su población (APEIM, 2020); tienen capacidad adquisitiva suficiente; y que son aficionadas o profesionales en el ciclismo, ya sea para usarlo como herramienta de recreación, deportiva, de trabajo o como medio de transporte. Son personas a las que les gustan los diseños únicos y valoran los artículos de calidad.

2.1.2. Psicográfica

Son personas que se preocupan por su estado de salud, evitan la contaminación del ambiente, reducen el riesgo de infección por el COVID-19 de manera que evitan usar transporte público, valoran productos de calidad incluso por encima del precio o simplemente que requieren la bicicleta como una herramienta de trabajo.

2.1.3. Geográfica

Son personas que viven en Lima Metropolitana, principalmente en distritos tales como Miraflores, Surco, Barranco, San Isidro, San Miguel, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Jesús María, Los Olivos, La Molina, Lince y Surquillo. Sin embargo, no se limita únicamente a esas zonas.

2.2. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento al que apunta Biciklo en el mercado peruano es el de diferenciación del producto a fin de ser considerado como una marca innovadora, con diseños personalizados que lo hacen único, de alta calidad y con precios competitivos. Asimismo, busca brindar un servicio posventa de excelencia en el cliente de modo que sienta que ha sido atendido de manera oportuna y que recibió lo que esperaba.

2.3. Estrategia de crecimiento

La estrategia que tomará Biciklo como empresa nueva en el mercado peruano es la de penetración de mercados (ver Tabla 11). Es decir, con la línea de productos que ya maneja, busca penetrar en el mercado de Lima Metropolitana para ganar un espacio como una de las empresas más grandes en bicicletas, esperando a llegar a un 25 % del *market share* para el quinto año de operaciones.

Tabla 11.

Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Nota: Elaboración propia, 2021, sobre la base de Ansoff, 1976.

3. Estrategia comercial (estrategia de la mezcla de marketing)

3.1 Estrategia de producto

Biciklo buscará ingresar en el mercado peruano como una empresa que ofrece bicicletas personalizables a un precio competitivo en el mercado, de alta calidad, con foco en las necesidades cliente y brindándole un servicio personalizado. El ingreso al mercado lo realizará atendiendo los principales segmentos que se encontraron en el estudio de mercado, los cuales fueron recreación, montaña y velocidad. En cada uno de ellos la estrategia será contar con de dos a tres modelos según la aceptación y necesidad de los clientes (PRO y MAX).

3.1.1. Diseño de modelos

En las Tablas 12, 13 y 14, se presentarán las características de las bicicletas de competencia (Speedo), de montaña (Montana) y de recreación (Eskapi), respectivamente.

Tabla 12.

Características de las bicicletas Speedo

Características	SPEEDO PRO	SPEEDO MAX
Marco de la bicicleta		
Diseño aerodinámico elegante para velocidad	X	X
Fibra de carbono		
Superior - Ultraligero, fuerte	X	X
Llantas		
De carrera - elegante, alta velocidad	X	X
Frenos		
Precisión	X	X
Manubrio		
Fibra de carbono aerodinámica desplegable	X	X
Pedales		
Desenganche rápido	X	X
Cambios		
14 velocidades (2 x 7)	X	X
Asiento		
Gel de polímero para carreras	X	X
Accesorios		
Campana	X	X
Kit de herramientas		X
Portabotella	X	X
Medidor de rendimiento		X
Pegatinas		
Coloridos en finas pinceladas	X	X
Luces		
Estándar		X

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 13.

Características de las bicicletas Montano

Características	MONTANO PRO	MONTANO MAX
Marco de la bicicleta		
Diseño robusto y ágil especial para montañas	X	X
Fibra de carbono		
Superior - Ultraligero, fuerte	X	X
Llantas		
De montaña - super tracción	X	X
Frenos		
De carbono cerámico	X	X
Manubrio		
Ultrafuerte	X	X
Pedales		
Desenganche rápido	X	X
Cambios		
24 velocidades (3 x 8)	X	X
Asiento		
Gel de Polímero	X	X
Accesorios		
Campana		X
Kit de herramientas		X
Porta botella	X	X
Medidor de rendimiento		X
Pegatinas		
Coloridos en finas pinceladas	X	X
Luces		
Estándar	X	X
Amortiguadores		
Full suspensión (delante y atrás)	X	X

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 14.

Características de las bicicletas Eskapi

Características	ESKAPI PRO	ESKAPI MAX
Marco de la bicicleta		
Diseño confortable fácil de montar	X	X
Fibra de carbono		
Estándar	X	
Superior - Ultraligero, Fuerte		X
Llantas		
Híbrido - Comodidad superior	X	X
Frenos		
Estándar	X	
Precisión		X
Manubrio		
Comodidad recta	X	
Fibra de carbono ascendente		X
Pedales		
Básicos	X	
Extra agarre		X
Cambios		
7 velocidades (1 x 7)	X	
14 velocidades (2 x 7)		X
Asiento		
Espuma de uretano	X	
Gel polímero		X

Características	ESKAPI PRO	ESKAPI MAX
Accesorios		
Campana	X	X
Reflectores (adelante, atrás, rayos, pedales, llantas)	X	X
Kit de herramientas	X	X
Portabotella	X	X
Pegatinas		
Coloridos en finas pinceladas		X
Luces		
Estándar	X	X
Portacosas delantero		
Canasta de metal pequeña	X	X
Portacosas trasero		
Canasta simple	X	X
Amortiguadores		
Delanteros	X	X
Guardabarros		
Estándar	X	X

Nota: Elaboración propia, 2021.

3.1.2. Materiales

En cuanto a los materiales que se trabajarán, y considerando los resultados de fuente primaria de estudio de mercado, las bicicletas serán de aluminio y fibra de carbono. Biciklo siempre buscará trabajar con materiales de alta calidad, ya que es uno de sus pilares de su oferta de valor.

3.2. Estrategia de plaza

La estrategia de plaza se enfoca en establecer la mayor cantidad de canales para el cliente limeño (hombres y mujeres) de entre 25 y 65 años que pertenecen a los sectores económicos A y B de los siguientes distritos: Miraflores, Surco, Barranco, San Isidro, San Miguel, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Jesús María, Los Olivos, La Molina, Lince y Surquillo.

Biciklo implementará tiendas propias y comenzará por los distritos con mayor uso de bicicleta: Miraflores, Surco y San Miguel. Asimismo, se implementará el canal de venta por Internet, que será la página de la empresa (ver Anexo 7); en este espacio se expondrán las bicicletas, la personalización, el diseño, las características, los accesorios, los servicios posventa y el servicio de entrega a domicilio.

3.3. Estrategia de precio

Considerando el contexto actual y la participación de los distintos competidores en el mercado, el equipo considera recurrir en el primer año a una estrategia de definición de precios basada en los precios promedio del mercado, siendo el objetivo principal posicionarse como una empresa especializada en venta de bicicletas de alta calidad y a precio competitivo. Los precios de Biciklo se manejarán dentro del rango de S/ 2,750 a S/ 20,000.

3.4. Estrategia de promoción

Las estrategias de promoción que utilizaremos serán *pull* (jalar) y *push* (empujar),

3.4.1. Estrategias *pull*

Las estrategias *pull* están enfocadas a motivar a los clientes a buscar la marca Biciklo.

- Para la parte digital, se realizarán convenios con *influencers* (persona popular en redes sociales) y artistas locales del medio (*celebrities*) para promocionar la imagen y calidad de las bicicletas (embajadores de marca). Las actividades contempladas para esta estrategia de promoción con los *influencers* y/o *celebrities* son las siguientes:
 - Campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación tales como programas televisivos, radiales, uso de paneles publicitarios, vallas, volantes, entre otros
 - Uso de la imagen y testimonio de manera exclusiva a favor de la empresa
 - Grabación de filmaciones, las cuales podrían ser emitidas por redes sociales y en la página web de la empresa
 - Sesiones de fotos que podrán ser publicadas en paneles, volantes, diarios, revistas, etc.
 - Elementos publicitarios publicados en página web, Facebook, Instagram, YouTube, entre otros
 - El *influencer* y/o *celebrity* deberá publicar historias en redes sociales – Instagram y Facebook – promocionando las bicicletas.
 - El pago por este servicio será un pago único de S/ 18,855 por 12 meses.
- Participación y patrocinio de actividades deportivas y recreativas organizadas por empresas privadas, públicas y las realizadas por la misma empresa
- Para el primer año se realizará el lanzamiento de marca, el cual busca que los clientes potenciales conozcan quién es la empresa, qué ofrece y cuál es su oferta de valor a través de su página web, redes sociales y medios de comunicación.
- Entre los años 2 y 5, se realizarán campañas de lanzamiento de nuevos modelos y de crecimiento para incrementar el número de clientes y la frecuencia de compra.

3.4.2. Estrategias *push*

Las estrategias *push* están enfocadas en promover la compra recurrente con acciones de promociones (incentivos) para la fuerza de ventas y variedad de modelos.

- Campañas de liquidación anual con descuentos
- Ofrecimiento de campañas de descuento para trabajadores de empresas asociadas
- Campaña de liquidación para venta en línea
- *Mailing* y publicidad en línea

3.4.3. Marca

- Nombre: BICIKLO
- Dominio: www.biciklo.com
- Logo: el logo se presenta en la Figura 10.

Figura 10

Logo de Biciklo








Nota: Elaboración propia.

- Cromatismo: Los colores de Biciklo buscan mostrar la frescura, dinamismo y profesionalidad de la marca (ver Figura 11).

Figura 11

Colores de Biciklo

Principales	Secundarios	Texto
 R: 54 G: 125 B: 149 Color Hex: #367D95	 R: 199 G: 54 B: 43 Color Hex: #C7362B	 R: 131 G: 120 B: 111 Color Hex: #83786F
 R: 228 G: 138 B: 131 Color Hex: #E48A83	 R: 28 G: 63 B: 76 Color Hex: #1C3F4C	

Nota: Elaboración propia, 2021.

- Tipografía: la tipografía de Biciklo buscará mostrar la formalidad, modernidad y calidad que refleja la marca, que le permite asociar al cliente profesionalismo y calidad con Biciklo. La fuente será estilo *rounded*.
- Estilo fotográfico: Biciklo buscará resaltar en cada segmento las propiedades de las bicicletas, de tal manera que los clientes puedan identificar rápidamente en dónde pueden utilizar las bicicletas, resaltando las características y accesorios más importantes con las que cuenta la bicicleta.
- Estilo gráfico: Biciklo siempre mantendrá una comunicación formal y moderna con sus clientes; para ello, toda comunicación externa o interna deberá contar con la tipografía, colores y diseño de marca.
- Personalidad: Biciklo busca ser una marca moderna, innovadora, enfocada en brindar siempre lo mejor a los clientes, diferenciándose de la competencia por la dedicación, detalle

y compromiso con cada producto y servicio que se ofrece a los clientes.

- Tipo de comunicación: Biciklo buscará en toda su comunicación la simplicidad y modernidad, haciendo que una imagen brinde el mayor porcentaje de información y que, sin mucho texto, el cliente entienda lo que se desea comunicarle.
- Medios: los medios serán la página web, y las redes sociales de Facebook e Instagram.

4. Presupuesto de marketing

A continuación, en la Tabla 15, se presenta el presupuesto de marketing.

Tabla 15.

Presupuesto de marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de marketing	-S/ 130,855	-S/ 234,265	-S/ 381,108	-S/ 532,702	-S/ 670,374
Embajadores de marca	-S/ 18,855	-S/ 18,855	-S/ 37,709	-S/ 56,564	-S/ 56,564
Dar a conocer la marca (posicionamiento) incrementado porcentaje de ventas.	-S/ 15,000	-S/ 30,000	-S/ 60,000	-S/ 90,000	-S/ 120,000
Mejorar el índice de satisfacción del servicio	-S/ 2,000	-S/ 2,000	-S/ 2,000	-S/ 2,000	-S/ 2,000
Creación web e incremento de visitas	-S/ 8,000	-S/ 5,000	-S/ 7,000	-S/ 9,000	-S/ 11,000
Alquiler de tiendas	-S/ 87,000	-S/ 178,410	-S/ 274,398	-S/ 375,138	-S/ 480,809

Nota: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo busca detallar los procesos y actividades necesarias asociadas a la generación de valor como la importación, almacenaje y distribución de las bicicletas y partes desde los puntos de producción internacionales de Biciklo, así como los procesos de innovación para la mejora de los productos.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

A continuación, en la Tabla 16, se presentan los objetivos del Plan de Operaciones.

Tabla 16.

Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivos de Plan de Negocio	Objetivos de Operaciones	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OS2	Nivel de satisfacción de atención en tienda	Cantidad de clientes satisfecho o muy satisfecho / Total de clientes encuestados	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %	> 90 %
OS1	Desarrollo de nuevos modelos de bicicletas	Cantidad de modelos nuevos lanzados / Cantidad de modelos proyectados (1)	-	> 80 %	> 80 %	> 80 %	> 80 %
OS1	Ejecución del presupuesto en investigación	Monto ejecutado / Monto presupuestado	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %
OC1	Reducción del monto por devoluciones	Monto de devoluciones / monto de venta total	< 5 %	< 4 %	< 3 %	2.5 %	2 %
OC1, OS1	Aumento de venta colateral	Monto de venta colateral (2) / Monto de venta total	> 20 %	> 20 %	> 20 %	> 20 %	> 20 %

Nota: (1) Modelo nuevo considera innovaciones en los modelos actuales de la empresa. (2) Venta de artículos adicionales después de la compra de bicicletas. Elaboración propia, 2021.

2. Diseño de los procesos

Para realizar el diseño de procesos, es necesario tener definida la arquitectura de procesos con la cual funcionará la cadena de valor de Biciklo. Por ello, en la Figura 12, se muestra la arquitectura de procesos considerada alineada con la cadena de valor.

Figura 12

Diseño de procesos

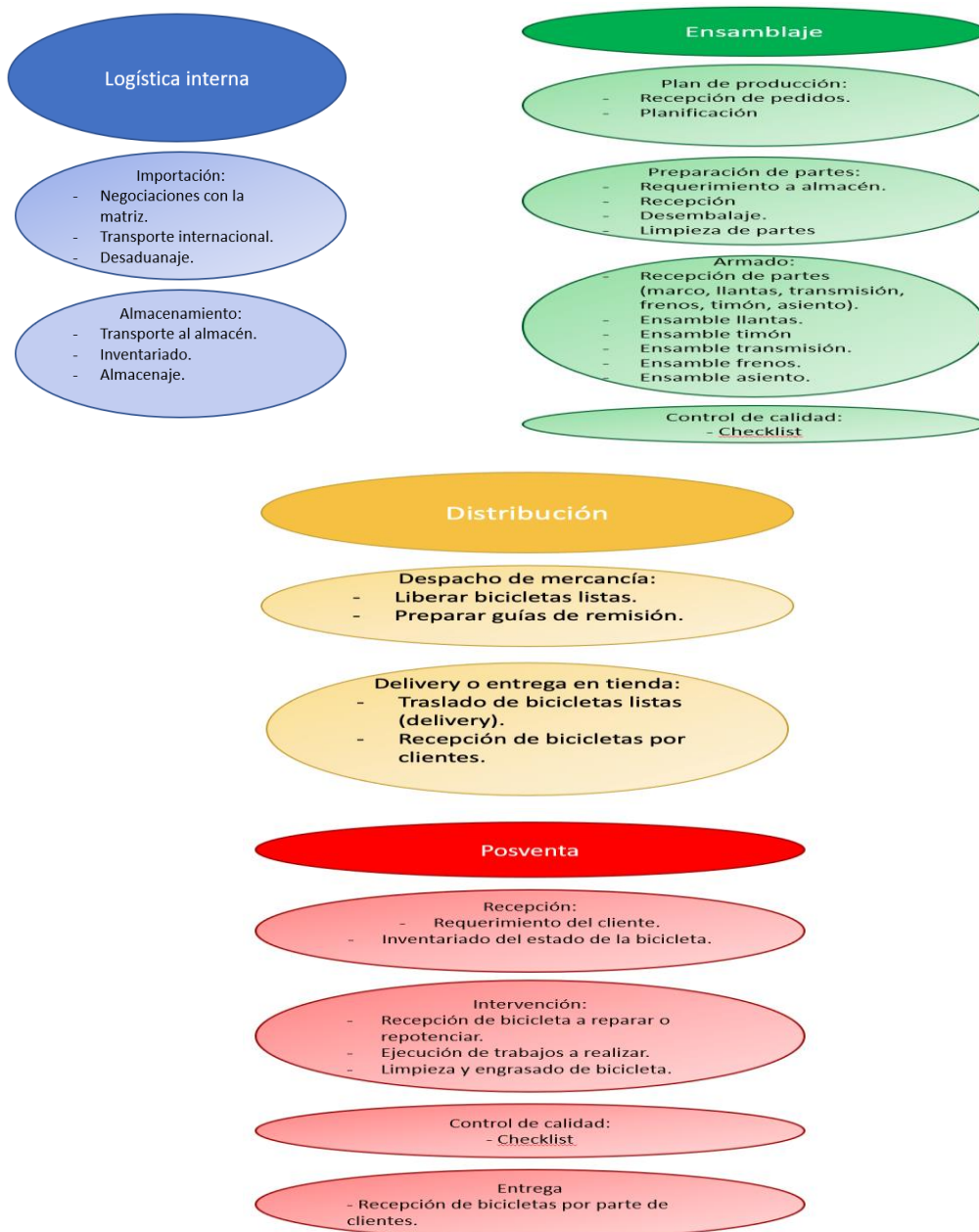


Nota: Elaboración propia, 2021.

Una vez definida la arquitectura de procesos, se procede a elegir la tipología más adecuada para los procesos presentes en la cadena de valor de Biciklo. Los procesos están organizados por producto, se cuenta con una variedad media de productos, las tareas no son complejas y se requiere personal especializado (capacitado para armar bicicletas), pero sin alta especialización. En función de lo mencionado, se concluye que la tipología más adecuada es línea de ensamble. Finalmente, se realiza el diseño operativo en detalle de todas las actividades (ver Figura 13).

Figura 13

Organización de procesos



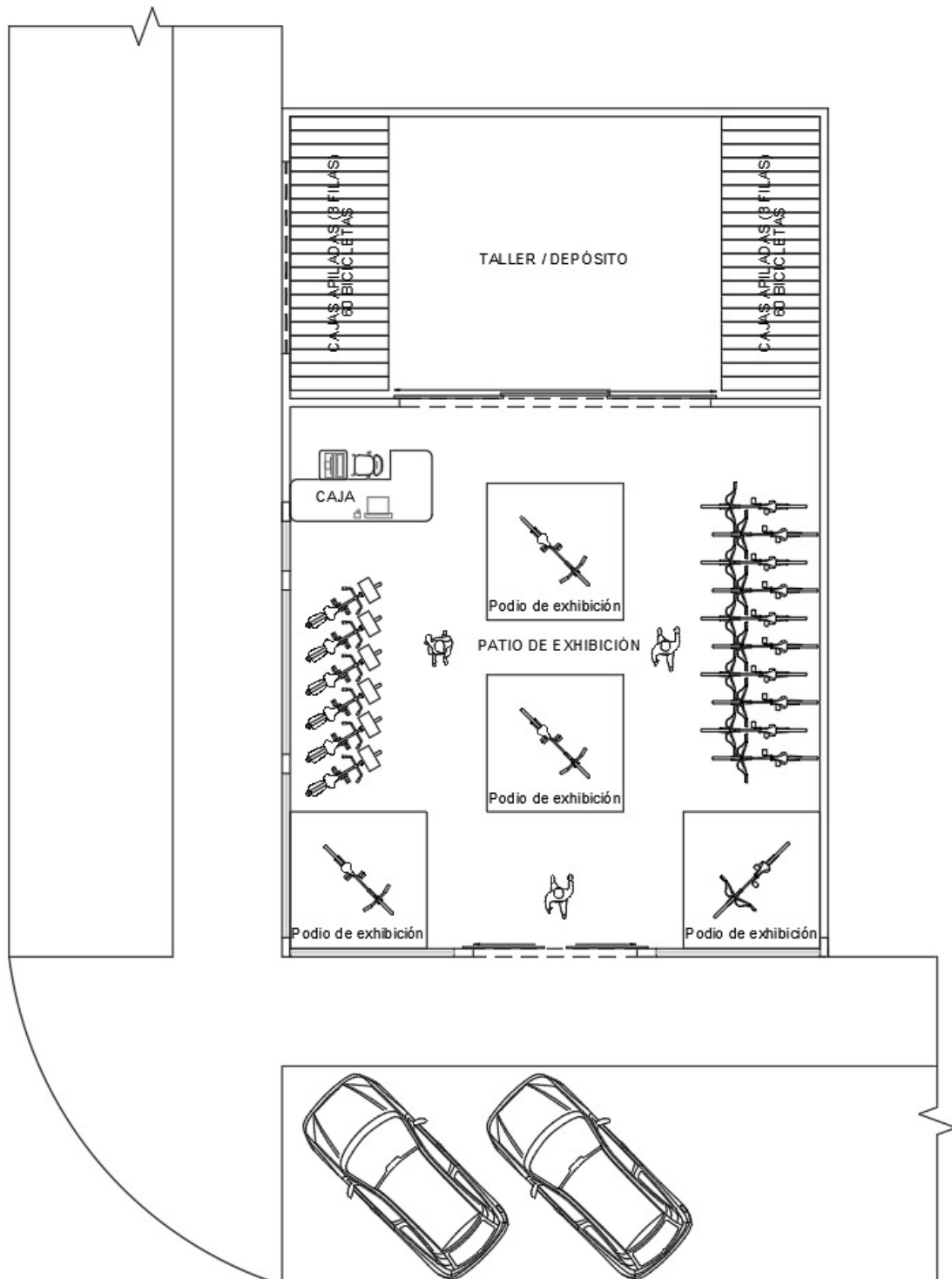
Nota: Elaboración propia, 2021.

3. Diseño de las instalaciones

El diseño de las instalaciones se presenta a continuación en la Figura 14.

Figura 14

Diseño de las instalaciones – Etapa 1



Nota: Elaboración propia, 2021.

La capacidad del depósito permite almacenar hasta 120 bicicletas para una venta trimestral, las mismas que serían apiladas en tres filas.

4. Programación de las operaciones de la empresa

- **Plan de abastecimiento y producción:** se realizará compra de partes de la casa matriz, las cuales serán despachadas desde el puerto Xingang, en China. La preparación del despacho toma 30 días calendario; el tránsito será vía marítima y toma 35 días calendario en llegar a los almacenes de la aduana del Callao. Luego de 14 días calendario adicionales para el desaduanaje y traslado, llegará a los almacenes de Biciklo. Las compras de las partes están basadas en un plan de abastecimiento que busca cumplir con la producción estimada para los diferentes períodos.
- **Almacenamiento local de partes y bicicletas ensambladas:** se realizará clasificación de partes y su almacenamiento según el plan de producción de la semana y del mes. El almacén se ubicará en la parte trasera de las tiendas en un área aproximada de 50 m².
- **Personal:** semestralmente, se programarán capacitaciones para los operarios en las labores de ensamblaje, calidad y posventa.
- **Área de Posventa:** se efectuará una revisión semanal del *stock* de las partes con mayor rotación para evitar el quiebre de inventario.

5. Actividades preoperativas

Para iniciar las operaciones se requiere realizar las siguientes actividades:

- **Alquiler de local para operar:** se requiere de un local de aproximadamente 150 metros cuadrados que funcionará como local de venta durante el primer año.
- **Equipamiento de la infraestructura de la sede inicial:** se debe proveer de *racks* para el correcto almacenaje de la mercadería que se recibe; asimismo, es necesario implementar el área de ensamblaje de las bicicletas.
- **Configuración de sistemas de gestión empresarial:** este sistema es necesario para el correcto registro de los movimientos de mercadería, es decir, de los ingresos y salidas. Es una herramienta necesaria para realizar los inventarios aleatorios de forma periódica.
- **Contratar personal:** se contará con personal idóneo para las funciones que se realizan en las áreas de administrativa, logística, ensamblaje, control de calidad, distribución y posventa.
- **Contratar servicio de distribución:** se establecerá un convenio con un proveedor que realice el servicio de *delivery* de las bicicletas.

- **Leasing de equipos de oficina:** se requiere de equipos para el personal, por ejemplo, computadoras personales, impresoras y *laptops*.

6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El presupuesto estimado para las etapas del área de operaciones se resume en la Tabla 17.

Tabla 17.

Presupuesto de operaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto operativos	-S/ 1,319,405	-S/ 2,080,160	-S/ 3,474,616	-S/ 5,225,913	-S/ 7,416,055
Presupuesto logística	-S/ 1,184,405	-S/ 1,849,028	-S/ 3,082,508	-S/ 4,627,972	-S/ 6,554,366
Presupuesto posventa	-S/ 135,000	-S/ 231,132	-S/ 392,109	-S/ 597,940	-S/ 861,690

Nota: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Debido a que Bciklo considera que sus colaboradores son parte fundamental del éxito de su negocio, mantendrá desde el inicio de sus operaciones un compromiso bien definido con ellos. Por ello, gestionará su capacitación su capacitación, su desarrollo, desempeño y reconocimiento cada uno de sus logros.

1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Los objetivos definidos para el Plan de Recursos Humanos se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18.

Objetivos del Plan de Recursos Humanos

N°	Objetivos de Plan de Negocio	Objetivos de Recursos Humanos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	OC1, OS1	Atraer y retener a personas con las capacidades requeridas de las posiciones y que estén alineadas a la filosofía de la empresa para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente	Porcentaje de colaboradores con perfil requerido contratado, con más de seis meses en la organización.	80 %	83 %	85 %	87 %	90 %
2	OC1, OS1	Reducir porcentaje de rotación de los colaboradores	Número de desvinculaciones voluntarias e involuntarias/Personal activo contratado	20 %	18 %	17 %	16 %	15 %
3	OC1, OS1, OS2	Mantener al personal actualizado y capacitado	Porcentaje de cumplimiento del programa anual de capacitaciones	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %
4	OC1, OS1	Ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar, según GPTW	Resultados de GPTW	-	-	-	-	Top 20
5	OC1, OS1	Mejorar el desempeño anual de los colaboradores	Número de colaboradores que superan la meta de desempeño/ Número de trabajadores	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %

Nota: Elaboración propia, 2021.

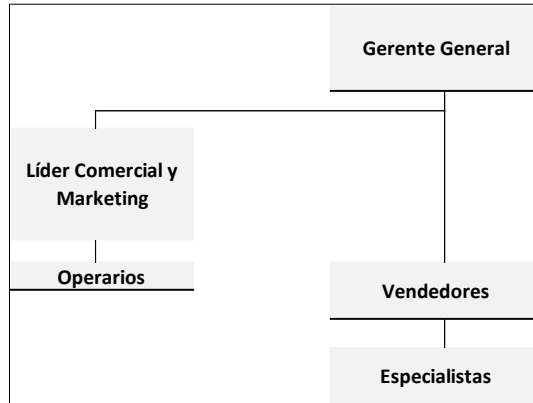
2. Estructura organizacional

Para iniciar con sus operaciones, Bciklo contará con una estructura funcional; es decir, cada área tendrá una responsabilidad específica para el desarrollo y éxito del negocio. Asimismo, es importante considerar que la estrategia de la organización será definida por su directorio, y como soporte y apoyo se contará con cada una de sus áreas responsables. La organización se adaptará de acuerdo al crecimiento de la empresa, por lo que se ha estimado la organización requerida en la etapa inicial en los dos primeros años y luego en la etapa intermedia (años 3 a 5). A

continuación, en las Figuras 15 y 16, se presentan los organigramas funcionales de Biciklo de los años 1 y 5, respectivamente.

Figura 15

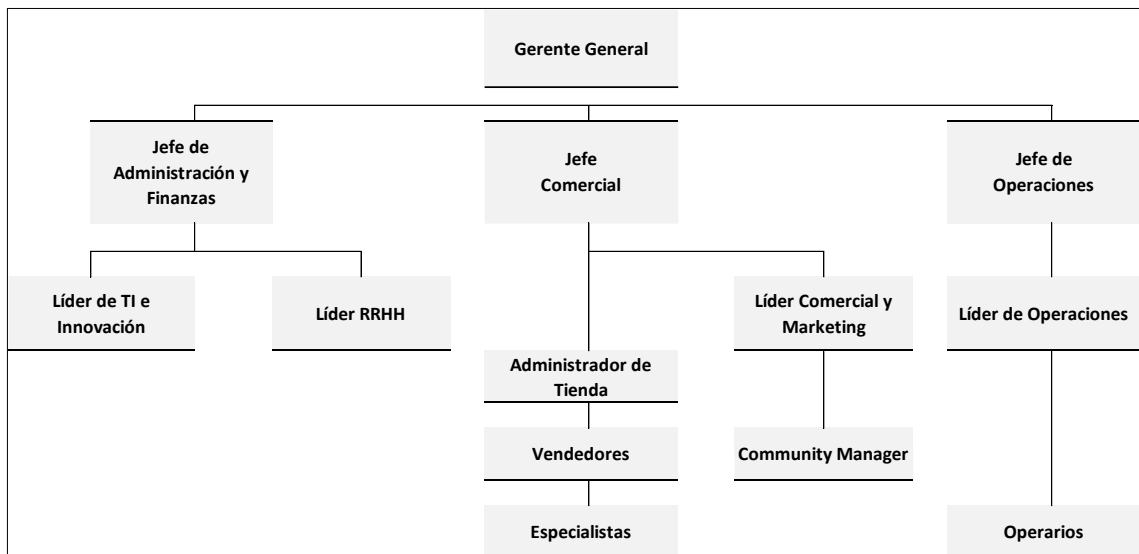
Organigrama funcional Biciklo – año 1



Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura 16

Organigrama funcional Biciklo – año 5



Nota: Elaboración propia, 2021.

2. Requerimiento de personal y perfiles

A continuación, en la Tabla 19, se presenta un resumen de los principales perfiles de puestos contemplados para Biciklo.

Tabla 19.

Resumen de perfiles de puestos

Puesto	Objetivo	Perfil				Funciones principales	Sueldo bruto mensual (S/)
		Formación básica	Especializaciones	Experiencia requerida (en años)	Competencias requeridas		
Gerente general	Dirigir, gestionar y controlar el óptimo desarrollo de la empresa asegurando el cumplimiento de objetivos trazados por el Directorio y los accionistas	Titulado en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines.	Maestría en Dirección Estratégica, Maestría en Administración de Negocio (MBA)	10	Trabajo en equipo, visión de negocio, liderazgo y <i>empowerment</i> , toma de decisiones, capacidad de organización y planificación, orientación al cliente, tolerancia a la presión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y plantear la estrategia general de la compañía contando con la aprobación del Directorio 2. Dirigir y gestionar la ejecución del planeamiento estratégico de la compañía 3. Brindar lineamientos relacionados a la orientación que seguirá la compañía en el corto, mediano y largo plazo 4. Liderar el proceso de ventas 	7,000
Jefe comercial	Planificar, coordinar y dar soporte a las actividades de ventas a fin de poder cumplir con las metas comerciales planteadas. Desarrollar e implementar las estrategias de marketing e inteligencia comercial	Administración, Marketing, Ingeniería Industrial, Comunicaciones, Administración	Maestría en Dirección Estratégica, Maestría en Administración, Marketing, Publicidad, Comunicaciones	5	Liderazgo, trabajo en equipo, proactivo, creativo, comunicación a todo nivel, vocación al servicio del cliente, capacidad de análisis y síntesis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar en cada una de las tiendas la fuerza de ventas requerida y los precios de productos 2. Definir y coordinar con los administradores de tienda los lineamientos de venta 3. Supervisar el cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes de marketing e inteligencia comercial 	6,800
Administrador de tienda	Planificar, coordinar y dar soporte a las actividades de ventas a fin de poder cumplir con las metas comerciales planteadas por la empresa en cada una de las plazas donde se cuenta con operaciones	Estudios universitarios. Cursos de especialización. Posgrado: diplomados, maestría.	Administración, Marketing, Ingeniería Industrial	3	Liderazgo, trabajo en equipo, proactivo, creativo, comunicación a todo nivel, vocación al servicio del cliente, capacidad de análisis y síntesis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar en cada una de las plazas la fuerza de ventas requerida inicial 2. Definir y coordinar con el personal a cargo los lineamientos de venta, que no podrán ser modificados unilateralmente 3. Coordinar con la gerencia los precios de venta de los productos 	3,500
Vendedores	Vender los productos en la tienda asignada, brindando información oportuna sobre los mismos y realizando un efectivo seguimiento a los clientes	Estudios técnicos o superiores en general	No aplica	1	Integridad, orientación al cambio, orientación al resultado, liderazgo, pasión por el negocio, vocación de servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer a detalle los beneficios, precios y ofertas de los productos que se promocionan para brindar una correcta información a los clientes 2. Exponer el producto deseado acorde al perfil del cliente potencial y acompañar a los clientes 3. Emitir reportes de su gestión al administrador de tienda 	2,000
Especialistas	Brindar soporte técnico a los clientes durante el proceso de venta en acompañamiento a los vendedores a fin de mejorar la experiencia del cliente.	Estudios técnicos en Mecánica, Administración	No aplica	1	Integridad, orientación al cambio, orientación al resultado, liderazgo, pasión por el negocio, vocación de servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar soporte técnico a los clientes ante consultas técnicas referidas al producto facilitando la experiencia al cliente. 2. Facilitar la labor de venta de los productos en acompañamiento de los vendedores. 3. Dar soporte, en caso de que sea requerido, al operario en funciones de ensamblaje, almacenamiento u otras. 	1,500
Líder de recursos humanos	Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Planificar y dirigir los planes de responsabilidad social de la empresa estableciendo actividades para involucrar a la organización en el compromiso social	Titulado de Administración, Ingeniería Industrial y/o carreras afines.	Maestría en Dirección de Recursos Humanos y/o estudios de especialización en áreas relacionadas.	3	Trabajo en equipo, visión de negocio, capacidad de organización y planificación, orientación al cliente, tolerancia a la presión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el Plan de Capital Humano, con aplicación de indicadores de gestión 2. Realizar el análisis de la cobertura de puestos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades 5. Supervisar los procesos de reclutamiento y selección a fin de asegurar la incorporación de personal calificado e idóneo para el puesto 	3,900

Puesto	Objetivo	Perfil			Funciones principales	Sueldo bruto mensual (S/)	
		Formación básica	Especializaciones	Experiencia requerida (en años)			Competencias requeridas
Líder de tecnología de la información e innovación	Asegurar el desarrollo tecnológico de la empresa, con el objetivo de brindar soporte a las estrategias de negocios a través del adecuado y oportuno servicio a las UN	Titulado en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería Industrial o afines Maestría en Administración de Empresas	Especialización en Gestión de Tecnologías de la Información	3	Integridad, orientación al cambio, orientación al resultado, liderazgo, pasión por el negocio, vocación de servicio	1. Desarrollar e implementar soluciones acordes a las necesidades tecnológicas identificadas 2. Diseñar, ejecutar y controlar el plan estratégico del área y presupuesto aprobados por su gerente inmediato, asegurando el cumplimiento de objetivos e iniciativas que agreguen valor a la empresa. 3. Supervisar la adquisición de servicios (<i>hardware</i> y <i>software</i>), distribuirlo de acuerdo con las necesidades y realizar seguimiento al uso del sistema	3,900
Jefe de administración y finanzas	Asegurar la sostenibilidad de la empresa, a través de la gestión saludable de sus finanzas y la eficiencia administrativa, necesarias para su desarrollo y crecimiento, bajo las premisas y lineamientos estratégicos definidos por la Gerencia General	Titulado en Administración, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines	Maestría o posgrado en Alta Gerencia, Dirección de personal, Administración de Empresas o Finanzas	5	Integridad, orientación al cambio, orientación al resultado, liderazgo, pasión por el negocio, vocación de servicio	1. Planificar y controlar los recursos financieros, brindando a través del personal a su cargo 2. Asegurar el cumplimiento del Plan de Recursos Humanos 3. Proveer la visión /tecnológica a seguir para el cumplimiento de metas y objetivos	6,800
Líder comercial y marketing	Implementar las estrategias de marketing y de comunicación de la empresa Asegurar la información clave para la empresa con el propósito de coadyuvar a una oportuna toma de decisiones mediante la explotación de datos e investigación de mercados	Titulado en Marketing, Comunicaciones o Administración de Empresas	Especialización en Marketing, Publicidad y Comunicaciones, conocimiento en inteligencia de negocio/comercial.	3	Comunicación efectiva, liderazgo y empoderamiento, toma de decisiones, orientación a resultados, capacidad de negociación y análisis, capacidad de relacionamiento a todo nivel, gestión del cambio y capacidad de trabajo bajo presión	1. Desarrollar el cumplimiento de los objetivos, estrategias y planes de marketing 2. Implementar los objetivos, estrategias y plan de marketing y comunicación de la imagen corporativa de la empresa 3. Elaborar informes, estudios, investigación de relacionadas a la competencia directa, que recojan la oferta de valor, <i>pricing</i> y productos de la competencia, identificados a través de visitas a campo	3,900
Jefe de operaciones	Planificar, supervisar y monitorear el desarrollo de todos los procesos involucrados con la ejecución de la adquisición, almacenamiento, distribución y logística inversal de los productos. a fin de garantizar los resultados económicos esperados, el cumplimiento de los plazos establecidos y con la calidad definida	Titulado de Administración, Ingeniería Industrial y/o carreras afines.	Maestrías en Administración o en <i>Supply Chain Management</i>	5	Liderazgo, trabajo en equipo, proactivo, capacidad de planificación, vocación al servicio del cliente, capacidad de análisis	1. Asegurar contar con el <i>stock</i> de productos requeridos para atender los requerimientos de ventas 2. Planificar los requerimientos de compra y gestión de almacenes 3. Asegurar los niveles de servicio en el ensamblaje y atención posventa de los productos	6,800
Líder de operaciones	Dar soporte al jefe de operaciones en la ejecución de todos los procesos involucrados con la adquisición, almacenamiento, ensamblaje, distribución y logística inversal de los productos. a fin de garantizar los resultados económicos esperados, el cumplimiento de los plazos establecidos y con la calidad definida	Titulado de Administración, Ingeniería Industrial y/o carreras afines	Especialización en Administración, Logística o en <i>Supply Chain Management</i>	3	Liderazgo, trabajo en equipo, proactivo, planificación, vocación al servicio del cliente	1. Controlar los <i>stocks</i> de productos requeridos para atender los requerimientos de ventas 2. Ejecutar la compra de productos y gestión de almacenes 3. Supervisar el ensamblaje y atención posventa de los productos	3,900
Operarios	Ejecutar labores de ensamblaje, almacenes o posventa de acuerdo a cómo sean asignados.	Estudios Secundarios o Técnicos en Mecánica, Logística, Administración	N/A	1	Trabajo en equipo, proactivos, tolerancia a la presión, cumplimiento	1. Ejecutar los ensamblajes de los productos siguiente los protocolos establecidos 2. Ejecutar labores de almacenamiento y control de inventarios. 3. Ejecutar labores de servicio post venta, recepción, devolución y verificación de productos.	1,000
Community Manager	Responsable del manejo y gestión de las redes sociales y páginas web de la empresa.	Estudios en Marketing, Comunicaciones o Administración	N/A	2	Trabajo en equipo, proactivo, iniciativa propia, comunicación, servicio al cliente, capacidad de análisis y síntesis	1. Construir y administrar las redes sociales de la empresa 2. Gestionar la identidad e imagen de la marca 3. Gestionar una relación estable con los clientes a través de la gestión de redes sociales	2,000

Nota: Elaboración propia, 2020.

La evolución del *headcount* requerido para los primeros cinco años de operación de la empresa está en relación con el crecimiento de esta. En la Tabla 20, se puede apreciar dicha contabilización de personas para cada año.

Tabla 20.

Headcount requerido por año

Puesto	Headcount anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	1	1	1	1	1
Jefe comercial	0	0	0	1	1
Administrador de tienda	0	2	3	4	5
Vendedores	1	2	6	8	10
Especialistas	1	2	3	4	5
Líder de recursos humanos	0	0	1	1	1
Líder de tecnología de la información e innovación	0	0	1	1	1
Jefe de administración y finanzas	0	0	0	1	1
Líder comercial y marketing	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	0	0	0	1	1
Líder de operaciones	0	1	1	1	1
Operarios	1	2	3	4	5
<i>Community manager</i>	0	1	1	1	1
Total HC	5	12	21	29	34

Nota: Elaboración propia, 2020.

3. Entrenamiento

El entrenamiento a los colaboradores consistirá en un acompañamiento presencial en los primeros días para los colaboradores nuevos y en capacitaciones externas o internas. Para el acompañamiento la empresa asignará a un colaborador de la misma área a la cual está ingresando el nuevo colaborador. Él se asegurará de que el trabajador reciba los recursos y capacitaciones requeridas para el desarrollo idóneo de sus labores durante los tres primeros días desde su ingreso. La empresa capacitará de manera permanente a sus colaboradores en temas generales relacionados a la empresa y temas específicos que están más relacionados a las funciones que realiza cada colaborador en su puesto. Las capacitaciones pueden ser de dos tipos: externa e interna.

- **Externa:** la capacitación es brindada por un proveedor especialista en la materia, puede ser virtual o presencial (*inhouse* o en el local del proveedor). Requiere presupuesto.
- **Interna:** la capacitación es brindada por un líder de área de la empresa. No requiere presupuesto.

Las capacitaciones contempladas para cada año son las que se muestran en la Tabla 21.

Tabla 21.

Programa anual de capacitaciones

N°	Capacitación requerida TEMARIO	Tipo de cap.		Modalidad		Público objetivo	Ejecuta	Horas programadas	Ene.		Feb.		Mar.		Abr.		May.		Jun.		Jul.		Ago.		Set.		Oct.		Nov.		Dic.	
		Externa	Interna	Virtual	Presencial				P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
INDUCCIÓN																																
1	Inducción general y por área		X	X		Trabajadores nuevos	Recursos Humanos	2.00	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
SEGURIDAD EN EL TRABAJO																																
2	Identificación de peligros, evaluación de riesgos y controles (IPERC)		X	X		Todas las áreas	Operaciones	2.00			X																					
3	Cómo actuar en caso de emergencias		X	X		Todas las áreas	Operaciones	2.00							X																	
4	Prevención de accidentes en el trabajo		X	X		Todas las áreas	Operaciones	2.00									X															
5	Curso básico de primeros auxilios		X		X	Todas las áreas	Operaciones	2.00																		X						
ESPECÍFICAS POR ÁREA																																
6	Cómo lograr ventas efectivas	X		X		Vendedores	Proveedor	1.00						X																		
7	Conocimiento de los productos de la empresa		X		X	Especialistas	Administrador de tienda	1.00	X				X			X				X				X				X				
8	Liderazgo y trabajo en equipo	X		X		Todas las áreas	Proveedor	1.00					X												X							
9	Gestión de KPI y reportes	X		X		Todas las áreas	Proveedor	1.00							X													X				
10	Ensamblaje, posventa y control de calidad		X		X	Operaciones	Operaciones	2.00	X												X											
Total								16.00																								

Nota: Elaboración propia, 2020.

Al término de cada capacitación, el colaborador pasará una evaluación para determinar la efectividad del aprendizaje. Por otro lado, el colaborador completará una encuesta de satisfacción sobre la idoneidad de la capacitación en cuanto al expositor, los recursos, la infraestructura y otros aspectos relevantes.

4. Estrategias de administración de recursos humanos

Las estrategias de administración de recursos humanos contribuyen al logro de los objetivos correspondientes. Las estrategias que se desarrollarán se encuentran descritas en la Tabla 22.

Tabla 22.

Estrategias de administración de recursos humanos

Estrategias de administración de recursos humanos		
Estrategias	Actividad	Responsable
Lograr la selección idónea de personal que cumplan con los perfiles de puesto definidos	Diseñar el proceso de reclutamiento y selección para hacerlo internamente	Jefe/Líder de Área
	Elaborar descripciones de puesto para todos los cargos en la empresa.	
	Utilizar plataformas en Internet que faciliten la búsqueda de personal tales como LinkedIn, Bumeran, entre otros.	
Mejorar las capacidades y habilidades del personal a través de entrenamiento y capacitaciones	Aplicar programa anual de capacitaciones que consistirán en externas (contratando a un proveedor que las brinde) e internas (impartidas por personal clave de la empresa).	Jefe/Líder de Área
	Implementar <i>coaching</i> y <i>mentoring</i> para el personal <i>high potential</i>	
Aplicar programa de remuneraciones y compensaciones que motive a los trabajadores	Aplicar programas de reconocimiento como el Empleado del Mes o el Vendedor del Mes a quien haya logrado el mayor volumen de ventas	Jefe/Líderes de Área
	Implementar cuponera de días, medios días y horas libres que el trabajador puede usar en cualquier momento y que están fuera de sus vacaciones	
	Celebración de eventos y fechas importantes: fiestas de medio y fin de año, saludos de cumpleaños, reconocimientos a los que cumplen cinco o más años en la empresa.	
	Establecer escalas salariales acorde al mercado, se harán revisiones anuales de ajustes salariales y se aplicarán para el personal con mejor desempeño o <i>high potential</i>	
Evaluación del desempeño de cada colaborador para fomentar su crecimiento laboral	Implementar medición de desempeño 360° a todos los colaboradores con periodicidad anual.	Jefe/Líderes de área
	Establecer reuniones de <i>feedback</i> para elaborar planes de desarrollo individual para trabajar sobre las competencias débiles. Estas serán anuales y monitoreadas por sus jefes inmediatos.	
	Establecer pago de bonos por cumplimiento de objetivos anuales. Los objetivos serán generales (de toda la empresa) y específicos (de cada colaborador).	

Nota: Elaboración propia, 2021.

5. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

A continuación, en la Tabla 23, se presenta el presupuesto de recursos humanos.

Tabla 23.

Presupuesto de recursos humanos

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Gastos de personal	S/ 291,048	S/ 651,017	S/ 1,137,198	S/ 1,857,516	S/ 2,180,852
Gastos de entrenamiento y capacitación	S/ 10,000	S/ 10,250	S/ 10,506	S/ 10,769	S/ 11,038
Gastos de clima laboral	S/ 6,000	S/ 6,150	S/ 11,304	S/ 16,586	S/ 22,001
Gastos por programa de incentivos y evaluación de desempeño	S/ 5,500	S/ 11,550	S/ 24,806	S/ 34,729	S/ 45,581
Gastos de reclutamiento y selección	S/ 2,000	S/ 2,255	S/ 2,543	S/ 2,867	S/ 3,232
Gasto de equipos	S/ 3,672	S/ 5,184	S/ 11,016	S/ 11,232	S/ 17,136
TOTAL	S/ 318,220	S/ 686,406	S/ 1,197,373	S/ 1,933,698	S/ 2,279,840

Nota: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

En el presente capítulo, se expone la información referente a las actividades que llevará a cabo Biciklo a fin de demostrar su total compromiso de contribuir positivamente en la sociedad y mitigar el impacto ambiental como resultado de sus actividades. Al respecto, las actividades de la empresa buscarán contribuir con los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015), específicamente con los siguientes:

- Salud y bienestar: bienestar para todos en todas las edades
- Energía asequible y no contaminante
- Acción por el clima: tomar medidas urgentes ante el cambio climático y sus efectos.

1. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social y Ambiental

A continuación, se desarrollarán los objetivos de corto y largo plazo para el presente plan:

1.1 Objetivos de corto plazo

- Asignar el 1% del *stock* disponible de bicicletas a la realización de actividades sociales y deportivas
- Generar talleres gratuitos para el público en general para el uso de bicicleta como principal medio de transporte a fin de reducir el impacto ambiental
- Promover el uso de la bicicleta como principal medio de transporte en los trabajadores
- Reducir la huella de carbono en las actividades empresariales de Biciklo
- Gestionar desechos sólidos peligrosos y no peligrosos en congruencia con la normativa peruana vigente

1.2 Objetivos de largo plazo

- Generar apoyo social a través de la donación de bicicletas de segundo uso para personas de escasos recursos o en zonas rurales
- Desarrollar I+D a fin de generar piezas que ayuden a reducir el impacto ambiental
- Fomentar la aplicación de economía circular en las actividades de la empresa

2. Estrategias

2.1 Reducción de huella de carbono

Se promoverá actividades para la reducción de huella de carbono tales como las siguientes:

- Promover el uso de bicicletas como principal medio de transporte para que los trabajadores asistan a laborar a través de la implementación de medidas como flexibilización de la hora de ingreso y aplicación de días libres remunerados
- Reducir la huella de carbono diseñando las tiendas de manera que permitan el mayor ingreso de luz y ventilación natural
- Colocar dispositivos de encendido automático de luces a partir de las 6 p.m. en todas las tiendas. Las luces en el almacén se encenderán con sensores de movimiento.
- Gestionar los desechos sólidos colocando en todas las tiendas tachos de basura de colores. Cada color corresponderá a un tipo de residuo distinto.
- Los desechos peligrosos se dispondrán a través de una empresa prestadora de servicio autorizada que otorgará el certificado de disposición correspondiente. Los desechos no peligrosos se dispondrán a través de los camiones recolectores de basura del municipio.

2.2 Aplicación de economía circular

Se realizarán las siguientes actividades:

- Biciklo destinará el 1 % de sus ventas anuales para la investigación y el desarrollo de piezas biodegradables que serán usadas en sus productos, de manera que permitan reducir el impacto ambiental.
- Se incluirá en la investigación la reutilización del cartón de embalaje, plásticos y otros componentes residuales que podrían ser reutilizados como piezas de bicicletas nuevas.

2.3 Promoción del deporte y recreación con proyección social

- Implementar centros de acopio de bicicletas de segundo uso para ponerlas operativas y/o renovarlas a fin de donarlas a personas de escasos recursos, niños en zonas rurales o instituciones infantiles, tales como orfanatorios, con la intención de promover el ejercicio y que puedan contar con un medio de transporte para acudir a sus centros de trabajo, escuelas o para recreación.
- Los centros de acopio estarán ubicados en parques o espacios municipales que no generen un costo de implementación para la empresa y que además estén en zonas cercanas a la población.
- Destinar el 1% del *stock* anual de bicicletas para actividades deportivas en convenios con municipalidades. Las bicicletas serán dadas en calidad de préstamo y permitirán promover la marca.

3. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social y Ambiental

El presupuesto requerido para el desarrollo del presente plan se presenta en la Tabla 24.

Tabla 24.

Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social y Ambiental

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incentivos para promoción de uso de bicicletas en trabajadores	S/ 15,397	S/ 21,403	S/ 51,289	S/ 61,069	S/ 71,699
Diseño de tiendas, luces inteligentes, ventilación natural	S/ 5,000	S/ 10,000	S/ 15,000	S/ 20,000	S/ 25,000
Gestión de residuos	S/ 1,500	S/ 3,000	S/ 4,500	S/ 6,000	S/ 7,500
1 % de venta anual I+D	S/ 8,046	S/ 12,582	S/ 21,153	S/ 31,729	S/ 45,221
Renovación o puesta a punto de bicicletas de segundo uso	S/ 10,000	S/ 15,000	S/ 20,000	S/ 25,000	S/ 30,000
Disponer de 1 % bicicletas en actividades sociales	S/ 11,844	S/ 18,490	S/ 30,825	S/ 46,280	S/ 65,544
	S/ 51,787	S/ 99,902	S/ 175,071	S/ 238,704	S/ 313,744

Nota: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo, se detalla la evaluación financiera para el periodo 2021-2025. Con tal fin, se considera la información presupuestaria de los planes funcionales anteriores, a fin de demostrar la viabilidad del ingreso al mercado limeño de bicicletas por parte de Biciklo.

1. Objetivos del Plan Financiero

El objetivo es obtener, como mínimo, el 15% de retorno para los accionistas.

2. Supuestos y políticas

2.1. Supuestos

- Se calculará el flujo para cinco años.
- La casa matriz de Biciklo realizará un préstamo del 95 % de la inversión inicial.
- El 5 % restante provendrá de aportes propios.
- Se venderá en tiendas propias (local alquilado) y se aumentará una cada año.
- El crecimiento del segmento de mercado objetivo de bicicletas se estima en 62 % para 2021; para 2022, se estima una contracción de 37.82 % y para los años de 2023 a 2025 la proyección de crecimiento moderado es de 9.5 % (Data Trade, 2021)
- De acuerdo al Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del BCRP (2021), se consideró una tasa de inflación de 3 % (BCRP, 2021)
- Se está considerando como año de inicio de operaciones y ventas el año 2021, y el periodo de análisis comprende desde el año 2021 hasta el 2025.

2.2. Políticas

- El impuesto a la renta es de 30 %, según Ley del Impuesto a la Renta, artículos 9 y 10 del Decreto Supremo N° 179-2004-EF.
- No se considera repartición de utilidades a los trabajadores; se reinvertirá el 100 % durante los primeros cinco años.
- Biciklo se encuentra dentro del régimen de pequeña empresa.
- La importación de bicicletas completas está sujeta al 6 % de impuesto a la importación (Data Trade, 2021), mientras que la importación de componentes de bicicletas no está sujeta al impuesto a la importación.

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

En el Anexo 5, se podrá observar el análisis de punto de equilibrio, en el cual se identifica la cantidad mínima de bicicletas y accesorios que deberá ser vendida para cubrir los gastos totales del primer año. A continuación, en la Tabla 25, se presenta el punto de equilibrio.

Tabla 25.

Punto de equilibrio (unidades)

		Año 1
Eskapi	PRO	353
Eskapi	PRO MAX	104
Montano	PRO	23
Montano	PRO MAX	5
Speedo	PRO	6
Speedo	PRO MAX	1
Upgrades		1,121

Nota: Elaboración propia., 2021.

4. Estados financieros y flujo de caja

El estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo se presentarán en el Anexo 6.

Los principales indicadores se muestran a continuación:

- VAN: S/ 779 255
- TIR: 56%

El detalle también se expondrá en el Anexo 6. Por otro lado, el ROA y el ROE se presentan a continuación en la Tabla 26.

Tabla 26.

ROA y ROE de Biciklo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	0.25	0.23	0.27	0.27	0.22
ROE	0.89	0.51	0.47	0.41	0.32

Nota: Elaboración propia, 2021.

5. Estructura del financiamiento

Se considera que la casa matriz de Biciklo financiará el 95 % del capital requerido para la inversión del proyecto en concordancia con uno de los supuestos establecidos. El 5 % restante será un aporte de los accionistas.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

La evaluación de la sensibilidad del valor presente neto y el TIR del proyecto se efectuará sobre la base de escenarios estimados de optimista (más de 10 %), normal y pesimista (menos de 10

%), en los cuales se modifican las variables de volumen de venta y el precio de venta. El análisis de sensibilidad se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27.

Análisis de sensibilidad (en soles)

Resumen del escenario	Valores actuales	Óptimo precio 10 %	Pesimista precio 10 %	Optimista cantidad 10 %	Pesimista cantidad 10 %
Celdas cambiantes:					
Speedo pro	10,000.00	11,000.00	9,000.00	10,000.00	10,000.00
Speedo pro max	18,000.00	19,800.00	16,200.00	18,000.00	18,000.00
Montano pro	8,000.00	8,800.00	7,200.00	8,000.00	8,000.00
Montano pro max	16,000.00	17,600.00	14,400.00	16,000.00	16,000.00
Eskapi pro	2,750.00	3,025.00	2,475.00	2,750.00	2,750.00
Eskapi pro max	4,000.00	4,400.00	3,600.00	4,000.00	4,000.00
Cantidad de bicicletas año 1	450	450	450	495	405
Cantidad de bicicletas año 2	680	680	680	748	612
Cantidad de bicicletas año 3	1,100	1,100	1,100	1,210	990
Cantidad de bicicletas año 4	1,600	1,600	1,600	1,760	1,440
Cantidad de bicicletas año 5	2,200	2,200	2,200	2,420	1,980
Celdas de resultado:					
TIR	56.47%	86.39%	10.96%	72.54%	37.44%
VAN	S/. 779,255	S/. 1,767,744	-S/. 209,234	S/. 1,282,151	S/. 279,556

Nota: Elaboración propia, 2021.

7. Planes de contingencia

A continuación, en la Tabla 28, se presentan los planes de contingencia.

Tabla 28.

Planes de contingencia

Categoría	Riesgo	Disparador	Contingencia
Mercado	Presión de mercado para bajar precio	Exceso de competencia y oferta	Ofrecer promociones y descuentos
Logística	Sobre <i>stock</i> de bienes	Exceso de inventario superior a lo estimado	Ofrecer promociones y descuentos Abrir el canal de tiendas por departamentos
	Quiebre de <i>stock</i>	Pérdida de oportunidades de venta	Comprar <i>stock</i> disponible a mayoristas o de sucursales de la región
Venta	No lograr posicionamiento esperado de la marca	No se cumplen los objetivos de venta	Contratar a agencia de imagen especializada
Recursos humanos	Alta rotación de personal	Pérdida de capital humano especializado	Implementar el programa de retención y desarrollo de carrera.

Nota: Elaboración propia, 2021.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El análisis del micro y macroentorno indica que las condiciones son favorables para que Biciklo ingrese al mercado de bicicletas de Lima.
- La evaluación financiera indica que la empresa Biciklo es viable y tendrá la capacidad de devolver el íntegro del financiamiento a la matriz en el quinto año de operaciones.
- En la medida en que la pandemia disminuya, se percibirá una reducción en la demanda de bicicletas. Una manera de compensarla dependerá de las medidas que tomarán las autoridades para incentivar el uso de bicicletas y de la capacidad de la empresa para diversificar e innovar en su venta.
- Los principales segmentos de Biciklo tienen un impacto positivo en el mercado limeño.
- El crecimiento de las ventas será el resultado del mantenimiento de precios competitivos, la diferenciación y la satisfacción de las necesidades del cliente.
- La estrategia de marketing digital será fundamental para lograr impulsar las ventas y la introducción de la marca en el mercado limeño.

2. Recomendaciones

- En el contexto de alta incertidumbre económica y política, se recomienda que, de ejecutarse el plan de negocio, se actualicen anualmente los cálculos y las proyecciones.
- En la medida que el mercado limeño madure, se podrían introducir bicicletas, accesorios en otros materiales y segmentos pasando a una estrategia de diversificación.
- Se recomienda, una vez cumplidos los objetivos del presente plan de negocio, evaluar la expansión a otras regiones a nivel nacional.
- Se recomienda evaluar la incorporación de alianzas estratégicas con tiendas por departamento para ampliar los canales de venta a partir del sexto año.
- En el largo plazo, se debe evaluar la negociación en bloque desde la matriz de Biciklo para todos los países de manera que se generen economías de escala que permita reducir costos y ser más competitivos.
- Las bicicletas de carbono podrían imprimirse de manera local a fin de lograr una mayor diferenciación con respecto a la competencia en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actibismo. (2020). *Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible*. Lima, Perú: Informe Muévete Perú.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim].(2020). *Informes NSE*. <http://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Reporte de inflación*. <https://www.bcrp.gob.pe/145-publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- "Crece en 282 % la búsqueda de bicicletas en venta por Internet en 2020". (2021, 14 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/crece-en-282-la-busqueda-de-bicicletas-en-venta-por-internet-en-2020-noticia/>
- Data Trade. (2021). *Cobus Group*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.cobusgroup.com/home>
- Decreto Supremo N.º 179-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta (8 de diciembre de 2004). <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/>
- Harvard Business Publishing. (01 de 12 de 2020). Marketplace Simulations: Advanced Strategic Marketing – Bikes. <https://hbsp.harvard.edu/home/>
- "Lima Cómo Vamos: 20 % de viajes urbanos podría hacerse en bicicleta tras cuarentena". (2020, 10 de junio). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-lima-como-vamos-20-viajes-urbanos-podria-hacerse-bicicleta-tras-cuarentena-801032.aspx>
- Lima Cómo Vamos. (2019). *Décimo informe urbano de precepcion sobre calidad de vida en la ciudad*. <http://www.limacomovamos.org/informesurbanos/>
- Lima Cómo Vamos. (2020). *Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao*. http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2020/05/Encuesta_movpostcovid.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (9 de octubre de 2020). *En agosto se importó un 184 % más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>

"Solo el 3 % de limeños usa la bicicleta de manera regular, revela estudio". (2020, 19 de junio). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-solo-3-limenos-usa-bicicleta-manera-regular-revela-estudio-802250.aspx>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat]. (2 de enero de 2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*. <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/394120-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-ciiu>

Vamos, L. C. (2020). *Los efectos #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao*. Lima, Peru: www.limacomovamos.org. Obtenido de www.limacomovamos.org

ANEXOS

ANEXO 1. RESULTADOS DEL CENSO CICLISTA 2017 (ACTIBISMO, 2020)

Muestra: 1,860 personas distribuidas de la siguiente manera:

Género	N° de Observaciones	%
LGTBIQ	10	0.54%
Hombre	1145	61.56%
Mujer	705	37.90%
Total	1860	100%

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

Dentro de las distancias recorridas en bicicleta, como resultado promedio se obtuvo que los ciclistas recorren hasta seis kilómetros de distancia en su ruta cotidiana de desplazamientos en Lima.

Género	Promedio (Km)	Mediana (Km)	Mínimo (Km)	Máximo (Km)	Desviación estándar (Km)
LGTBIQ	4.43	4.04	1.04	11.23	3.57
Hombre	5.00	4.82	0.43	14.33	3.58
Mujer	4.00	4.19	0.43	14.58	2.86
Total	4.59	4.48	0.43	14.58	3.34

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

De ellos, los ciclistas son principalmente jóvenes: la edad promedio es de 30 años, teniendo en consideración que el 50 % es menor de 28 años, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Género	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo	desviación estándar
LGTBIQ	32.30	29.50	23	45	8.499
Hombre	31.11	29.00	12	66	9.646
Mujer	30.01	28.00	14	63	8.637
Total	30.70	28.00	12	66	9.282

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

Los desplazamientos ciclistas en Lima tienen en promedio una distancia de 4.59 km en promedio. Estos desplazamientos principalmente se realizan dentro del mismo distrito en un 14.9 % de los casos, abarcando 4.29 km, y en un 18.2 % a dos distritos de distancia abarcando en promedio 5.67 km.

Desplazamientos	Frecuencia	Porcentaje	Kilómetros promedio recorridos
Mismo Distrito	278	14.9%	0.43
Distrito Vecino	522	28.1%	4.29
2 distritos de distancia	338	18.2%	5.67
3 distritos de distancia	161	8.7%	8.54
4 distritos de distancia	94	5.1%	9.72
5 distritos de distancia	42	2.3%	14.39
6 distritos de distancia	17	0.9%	18.73
7 distritos de distancia	7	0.4%	18.60
8 distritos de distancia	3	0.2%	26.27
a todo lugar	14	0.8%	
No respondieron	384	20.6%	
Total	1860	100.0%	

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

El principal distrito donde se inicia el viaje es Miraflores, que concentra el 14.0 % de los ciclistas, quienes en un 41.5 % se desplazan en el mismo distrito; el 33.3 %, a un distrito vecino; y el 15.5 % a dos distritos de distancia. Le sigue Santiago de Surco, que concentra el 12.0 % de los ciclistas, quienes, al contrario de Miraflores, se desplazan mayormente a un distrito vecino (53.1 %), seguido por el desplazamiento en su mismo distrito en un 19.8 % y 14.7 % a dos distritos de distancia (Actibismo, 2020). Por otro lado, los 10 distritos con mayores desplazamientos ciclistas son los que se presentan a continuación:

Distrito Inicio	Total		Desplazamientos entre distritos (10 distritos con mayor desplazamientos)										
	N°	%	Mismo Distrito	Distrito Vecino	2 distritos de distancia	3 distritos de distancia	4 distritos de distancia	5 distritos de distancia	6 distritos de distancia	7 distritos de distancia	8 distritos de distancia	a todo lugar	
Miraflores	207	14.0%	41.5%	33.3%	15.5%	5.3%	2.9%	0.5%	0.0%	0.5%	0.0%	0.5%	
Santiago De Surco	177	12.0%	19.8%	53.1%	14.7%	2.8%	5.6%	1.7%	0.6%	0.0%	0.0%	1.7%	
San Miguel	99	6.7%	14.1%	18.2%	19.2%	33.3%	7.1%	8.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Pueblo Libre	92	6.2%	10.9%	33.7%	15.2%	25.0%	7.6%	3.3%	2.2%	1.1%	0.0%	1.1%	
San Isidro	82	5.6%	20.7%	58,5 %	17.1%	1.2%	0.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
San Borja	76	5.2%	22.4%	39,5 %	27.6%	9.2%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	
Jesús María	73	5.0%	5.5%	31.5%	50.7%	4.1%	0.0%	4.1%	2.7%	0.0%	0.0%	1.4%	
Cercado de Lima	68	4.6%	13.2%	20.6%	22.1%	7.4%	30.9%	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	2.9%	
Magdalena	61	4.1%	11.5%	27.9%	45.9%	8.2%	6.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Barranco	59	4.0%	1.7%	61.0%	20.3%	6.8%	10.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

De la encuesta, las personas que se movilizan principalmente en bicicleta en promedio tienen salarios individuales de entre S/ 1,201 a S/ 3,500; en el extremo superior, el 11.5 % gana más de S/ 6,000 y en el inferior el 15 % tiene salario menor al mínimo, tal como se muestra a continuación (Actibismo, 2020):

Margen de Salario Individual	Total	
	N°	%
menor al salario mínimo (< S./850)	203	15.0%
entre S/851 y S/ 1 200	216	16.0%
entre S./1 201 y S/ 3 500	514	38.1%
entre S/ 3 501 y S/ 6 000	261	19.3%
más de S/ 6 000	155	11.5%
Sub Total	1349	100.0%
No respondieron	511	
Total	1860	

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

Los lugares priorizados para el desplazamiento son el centro laboral en un 66.7 %, seguido por el centro de estudios (14.3 %) y de compras (9.9 %).

Desplazamientos	TOTAL				Hombres				LGTBIQ				Mujer			
	N°	%	Kilómetros promedio	Desviación estándar	N°	%	Kilómetros promedio	Desviación estándar	N°	%	Kilómetros promedio	Desviación estándar	N°	%	Kilómetros promedio	Desviación estándar
A todos lados	25	1.6%	4.09	3.22	16	1.7%	4.77	3.15					9	1.5%	2.95	3.19
Centro de estudios	220	14.3%	4.96	3.74	150	15.9%	5.32	3.83	1	10%	8.07		69	11.7%	4.20	3.48
Centro laboral	1027	66.7%	4.70	3.27	636	67.6%	5.04	3.51	8	80%	3.91	3.52	383	65.0%	4.20	2.80
Compras	153	9.9%	3.71	3.05	66	7.0%	4.27	3.40	1	10%			86	14.6%	3.30	2.72
Deporte	50	3.2%	4.28	3.52	35	3.7%	4.95	3.94					15	2.5%	3.04	2.19
Pagar servicios	9	0.6%	3.22	2.54	4	0.4%	1.79	2.33					5	0.8%	4.37	2.26
Para pasear	48	3.1%	4.09	3.27	32	3.4%	4.55	3.85					16	2.7%	3.47	2.25
Visitas	8	0.5%	3.79	3.79	2	0.2%	6.06	7.95					6	1.0%	3.04	2.17
Total	1540	100.0%			941	61.1%			10	0.6%			589	38.2%		

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

En cuanto a la frecuencia de desplazamiento, el 91.4 % de las personas encuestadas usa la bicicleta todas las semanas, y están distribuidas de la siguiente manera: el 30.8 % la utiliza diariamente; el 33.9 %, de cuatro a seis veces a la semana; y el 26.7 % de una a tres veces a la semana. Solo el 8.6 % la usa de manera esporádica, es decir, entre una a tres veces al año (Actibismo, 2020).

Frecuencia de Uso de la Bicicleta	Total	
	N°	%
Todos los días	473	30.8%
de 4 a 6 veces por semana	522	33.9%
de 1 a 3 veces por semana	410	26.7%
de 1 a 3 veces al año	133	8.6%
Sub Total	1538	100.0%
Sin respuesta	322	
Total	1860	

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

En general, el 58.1 % de los ciclistas entrevistados se consideran ciclistas urbanos, seguidos por montañeros (22.7 %), ciclistas de paseo en un 18.0 % y rutereros (12.9 %):

Bici-Identificación (múltiples respuestas)	Total		Hombre		LGTBIQ		Mujer	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Urbano/a	1080	58.1%	664	58.0%	8	80.0%	408	57.9%
Montañero/a	422	22.7%	267	23.3%	1	10.0%	154	21.8%
De paseo	335	18.0%	206	18.0%	1	10.0%	128	18.2%
Rutero/a	240	12.9%	143	12.5%	1	10.0%	96	13.6%
Cicloturista / Biciviajero/a	91	4.9%	53	4.6%	1	10.0%	37	5.2%
Bici-Mensajero/a	64	3.4%	30	2.6%	0	0.0%	34	4.8%
Pistero/a (compite en velodromo)	22	1.2%	14	1.2%	0	0.0%	8	1.1%
Otros	8	0.4%	5	0.4%	0	0.0%	3	0.4%
Total	1860		1145		10		705	

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

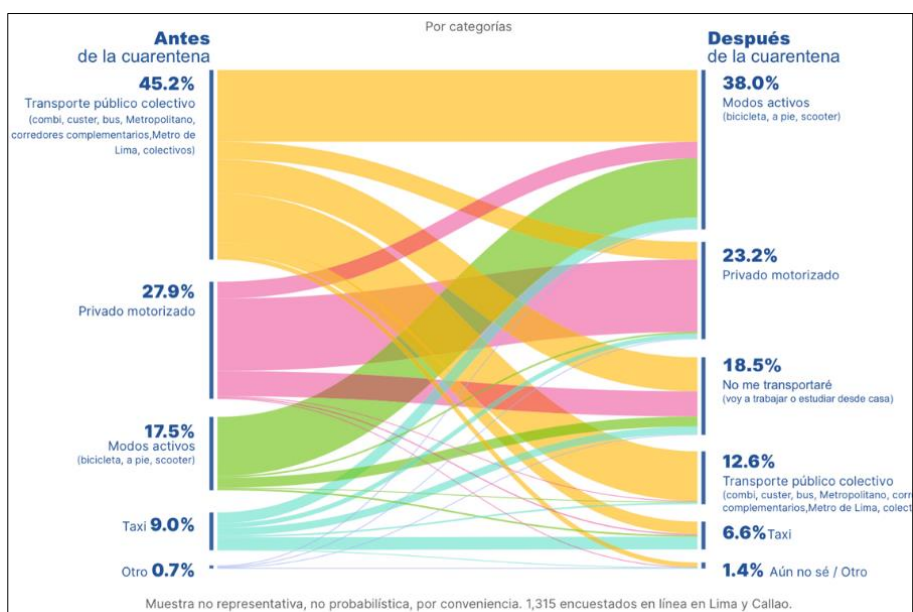
Los implementos de seguridad que usan los ciclistas son principalmente luz trasera (64.1 %), casco (51.8 %) y luz delantera (50.3 %), tal como se muestra en la siguiente tabla (Actibismo, 2020).

Principales Implementos	Total		Hombre		LGTBIQ		Mujer	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Luz trasera	1193	64.1%	748	65.3%	9	90.0%	436	61.8%
Casco	964	51.8%	609	53.2%	4	40.0%	351	49.8%
Luz delantera	935	50.3%	589	51.4%	6	60.0%	340	48.2%
Timbre	769	41.3%	364	31.8%	6	60.0%	399	56.6%
Reflectante	613	33.0%	394	34.4%	3	30.0%	216	30.6%

Nota: Los datos fueron extraídos de “Hacia una ciudad integrada con movilidad sostenible”, por Actibismo, 2020.

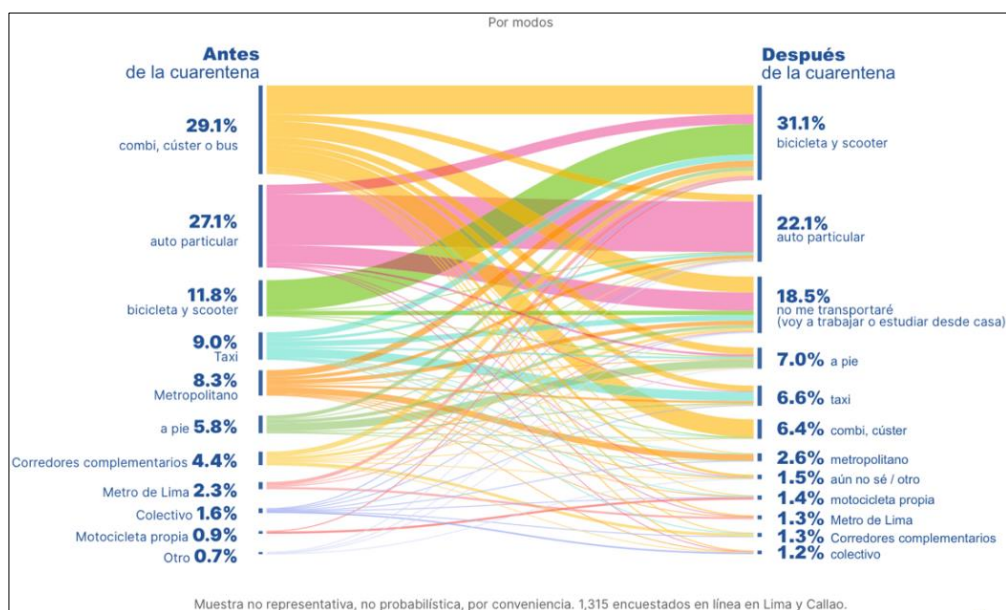
ANEXO 2. LOS EFECTOS DEL COVID-19 EN LA MOVILIDAD DE LIMA Y CALLAO

Se puede apreciar que, antes de la cuarentena, el 45.2 % de los encuestados preferían el transporte público colectivo; después de la cuarentena, un buen porcentaje migraría a utilizar movilidad que evite el contacto con otras personas. Esto se puede apreciar con un crecimiento de más del 20 % para el uso de los modos activos (bicicleta, a pie, escúter) y un descenso en el uso del transporte público en un 32.6 %.



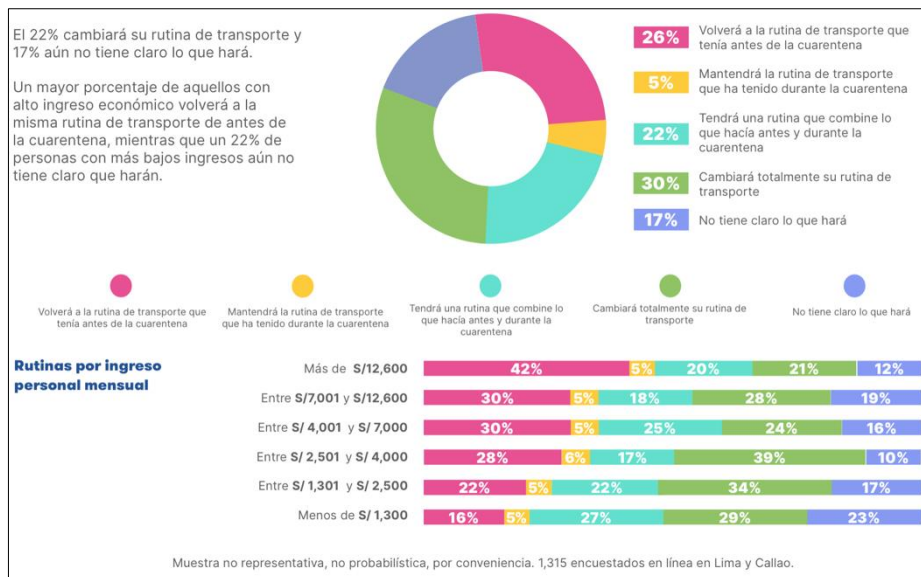
Nota: Tomado de “Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”, por Lima Cómo Vamos, 2020. Cambios en el uso de transporte.

Los tipos de movilidad utilizados se presentan a continuación:



Nota: Tomado de “Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”, por Lima Cómo Vamos, 2020. Cambios en el uso de transporte.

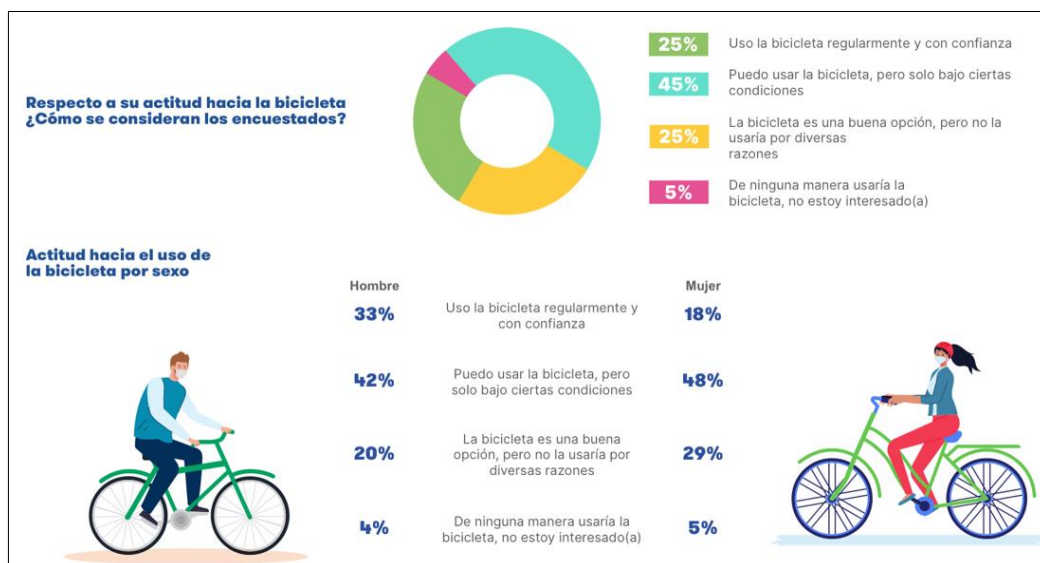
Rutinas después de la cuarentena



Nota: Tomado de “Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”, por Lima Cómo Vamos, 2020. Tendencia vs. uso de la bicicleta.

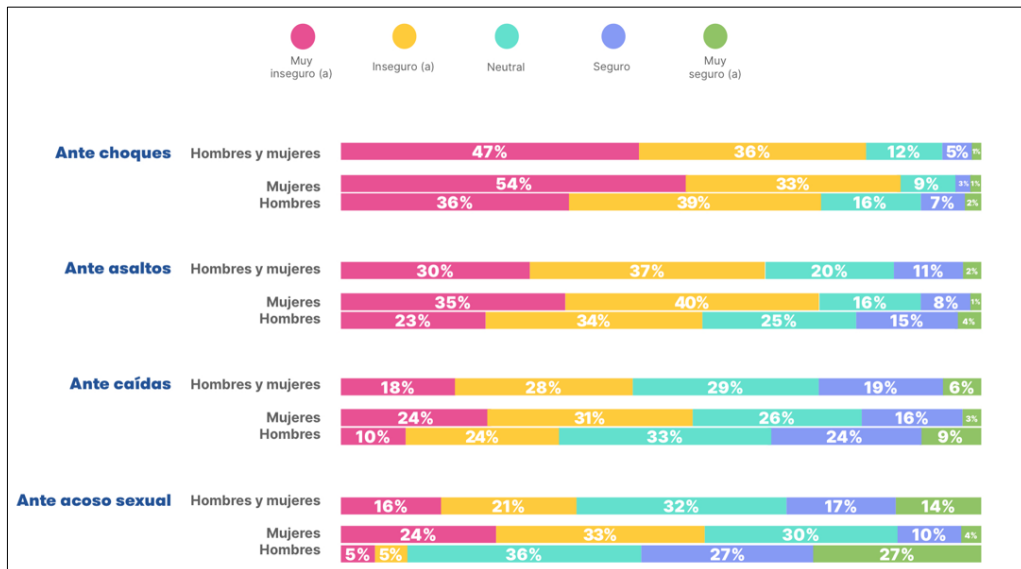
Uso de la bicicleta

Al momento de decir qué tipo de movilidad se podría utilizar después de la cuarentena, el 70 % de los encuestados considera la bicicleta como una buena opción, pero aún tiene barreras para usarla. Solo el 5% respondió que no la utilizaría.



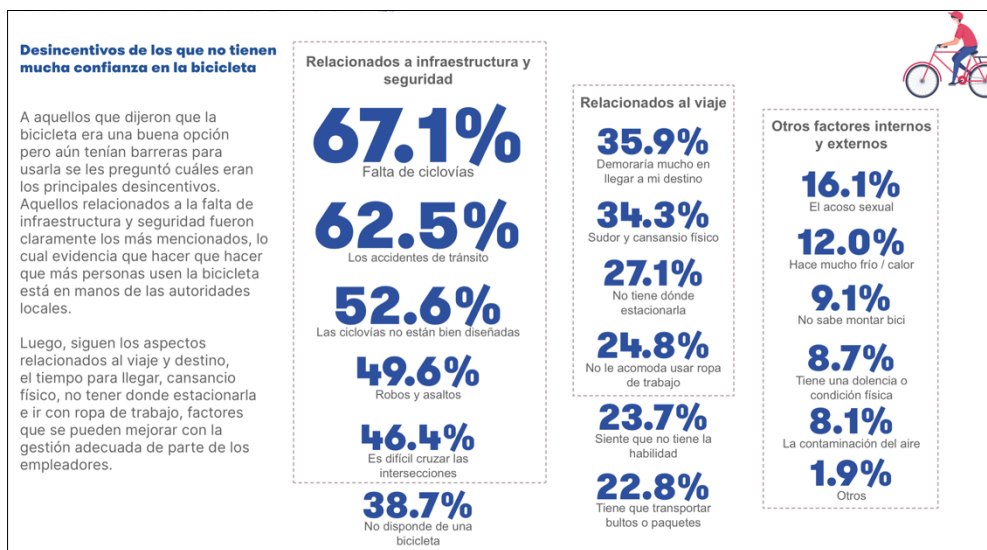
Nota: Tomado de “Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”, por Lima Cómo Vamos, 2020. Actitud hacia la bicicleta.

Seguridad de la bicicleta



Nota: Tomado de “Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”, por Lima Cómo Vamos, 2020. Percepción de seguridad de la bicicleta.

Desincentivos para usar la bicicleta

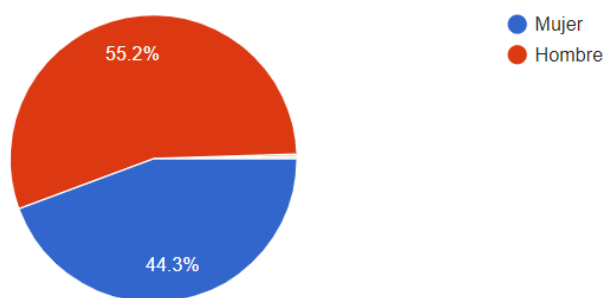


Nota: Tomado de “Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao”, por Lima Cómo Vamos, 2020. Tendencia vs. uso de la bicicleta.

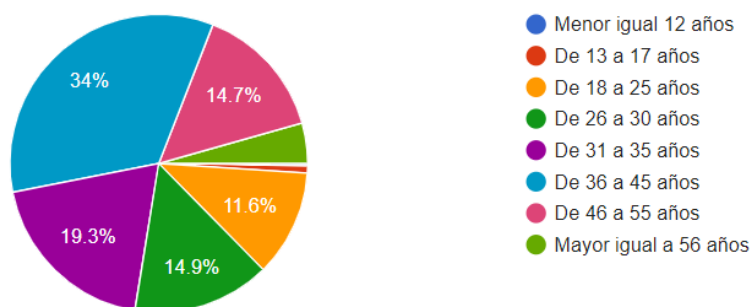
ANEXO 3. ENCUESTA BIKIKLO

Muestra: 388 personas.

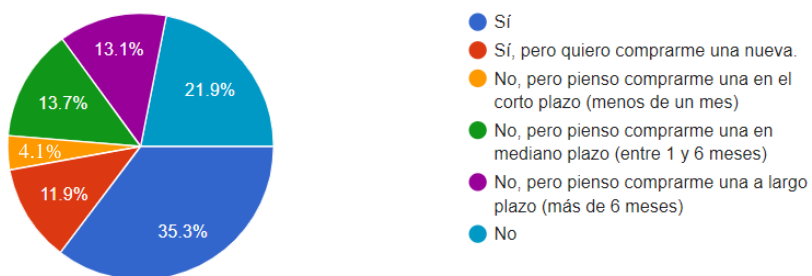
1. Género:



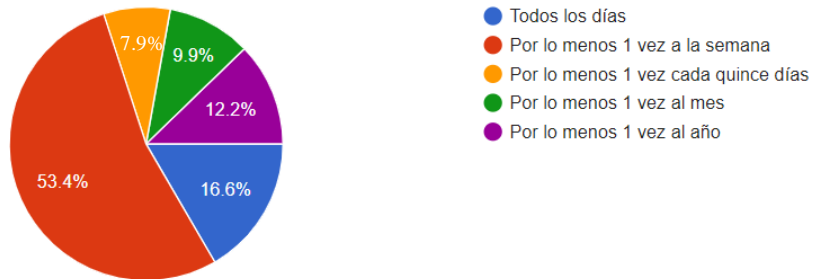
2. Edad:



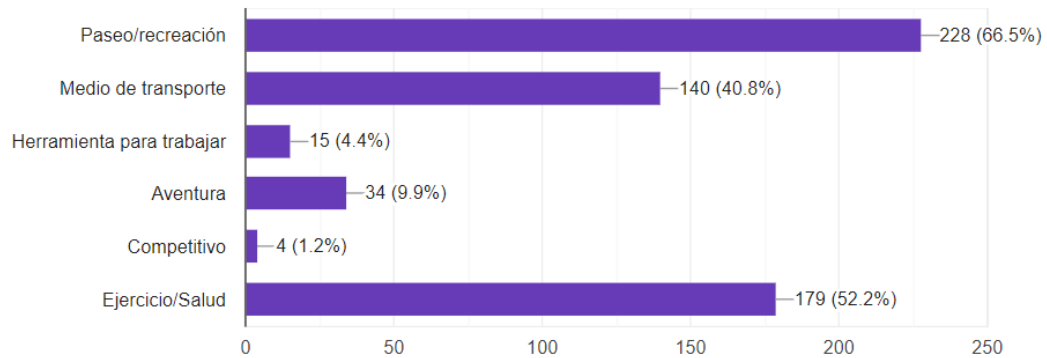
3. Tienes bicicleta:



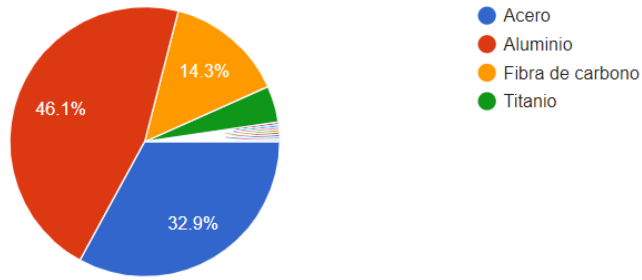
4. Frecuencia en que usas/usarías bicicleta:
- Todos los días
 - Por lo menos una vez a la semana
 - Por lo menos una vez cada quince días
 - Por lo menos una vez al mes
 - Por lo menos una vez al año



5. Qué uso le da/darías a la bicicleta:
- Paseo/recreación
 - Medio de transporte
 - Herramienta de trabajo
 - Aventura
 - Competitivo
 - Ejercicio/Salud

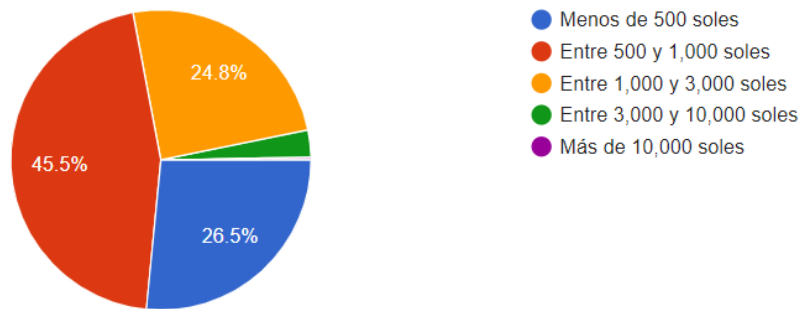


6. De qué material comprarías tu bicicleta:
- Acero
 - Aluminio
 - Fibra de carbono
 - Titanio
 - Otro



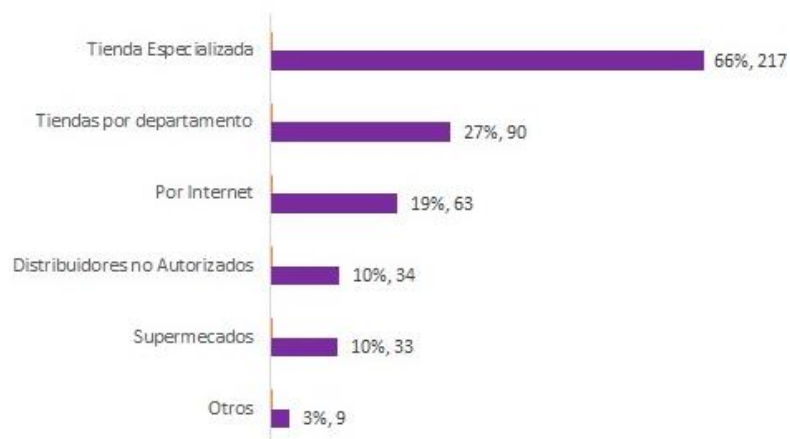
7. Precio que estarías dispuesto a pagar por el tipo de bicicleta elegido:

- a) Menos de 500 soles
- b) Entre 500 y 1000 soles
- c) Entre 1000 y 3000 soles
- d) Entre 3000 y 10000 soles
- e) Más de 10000 soles



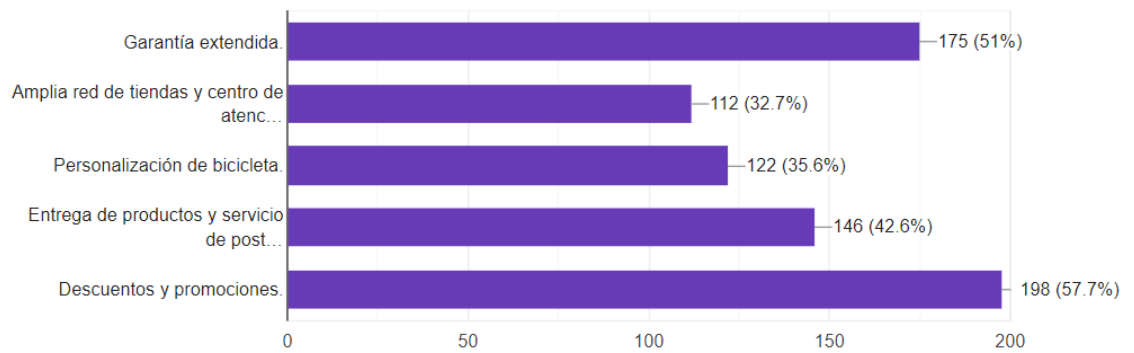
8. Dónde comprarías una bicicleta:

- a) Supermercado (Wong, Metro, Plaza Veja)
- b) Tienda por departamento
- c) Tienda especializada (venta exclusiva de bicicletas)
- d) Distribuidores no autorizados (informales).
- e) *E-commerce*



9. Ordena los siguientes servicios por importancia del 1 al 5 (siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante):

- () Garantía extendida
- () Ampla red de tiendas y centro de atención
- () Personalización de bicicleta
- () Entrega de productos y servicio de postventa a domicilio
- () Descuentos y promociones



10. Déjanos un comentario con respecto a qué valoras más de una bicicleta

ANEXO 4. DETALLE DE PRESUPUESTO DE OPERACIONES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRESUPUESTO DE LOGÍSTICA					
Factor de internamiento (30 % del FOB)	S/273,324	S/426,699	S/711,348	S/1,067,994	S/1,512,546
Valor de compra	S/911,081	S/1,422,329	S/2,371,160	S/3,559,979	S/5,041,820
TOTAL LOGÍSTICA	S/1,184,405	S/1,849,028	S/3,082,508	S/4,627,972	S/6,554,366
PRESUPUESTO POSVENTA					
Costo Posventa	S/0	S/135,000	S/231,132	S/392,109	S/597,940
TOTAL POSVENTA	S/135,000	S/231,132	S/392,109	S/597,940	S/861,690
TOTAL GENERAL	S/1,319,405	S/2,080,160	S/3,474,616	S/5,225,913	S/7,416,055

ANEXO 5. FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/800,000	S/2,367,000	S/3,733,287	S/6,237,243	S/9,378,220	S/13,311,618
Venta de bicicletas	S/800,000	S/2,097,000	S/3,271,023	S/5,453,026	S/8,182,340	S/11,588,239
Segmento 1: Velocidad		S/268,000	S/432,600	S/719,290	S/1,083,985	S/1,535,194
Segmento 2: Montaña		S/704,000	S/1,087,680	S/1,816,261	S/2,727,447	S/3,862,746
Segmento 3: Recreación		S/1,125,000	S/1,750,743	S/2,917,475	S/4,370,908	S/6,190,298
Ingreso por <i>upgrades</i>		S/270,000	S/462,264	S/784,217	S/1,195,880	S/1,723,379
Egresos		-S/1,900,267	-S/3,180,733	-S/5,308,168	-S/8,011,017	-S/10,760,013
Presupuesto operativos		-S/1,319,405	-S/2,080,160	-S/3,474,616	-S/5,225,913	-S/7,416,055
Presupuesto de logística		-S/1,184,405	-S/1,849,028	-S/3,082,508	-S/4,627,972	-S/6,554,366
Presupuesto posventa		-S/135,000	-S/231,132	-S/392,109	-S/597,940	-S/861,690
Participación de gastos operativos		-56%	-56%	-56%	-56%	-56%
Presupuesto de Recursos Humanos		-S/318,220	-S/686,406	-S/1,197,373	-S/1,933,698	-S/2,279,840
Gastos de personal		-S/291,048	-S/651,017	-S/1,137,198	-S/1,857,516	-S/2,180,852
Gastos de entrenamiento y capacitación		-S/10,000	-S/10,250	-S/10,506	-S/10,769	-S/11,038
Gastos de clima laboral		-S/6,000	-S/6,150	-S/11,304	-S/16,586	-S/22,001
Gastos por programa de incentivos y evaluación de desempeño		-S/5,500	-S/11,550	-S/24,806	-S/34,729	-S/45,581
Gastos de reclutamiento y selección		-S/2,000	-S/2,255	-S/2,543	-S/2,867	-S/3,232
Gastos equipos personal		-S/3,672	-S/5,184	-S/11,016	-S/11,232	-S/17,136
Presupuesto de Marketing		-S/210,855	-S/314,265	-S/461,108	-S/612,702	-S/750,374
Embajadores de marca		-S/18,855	-S/18,855	-S/37,709	-S/56,564	-S/56,564
Dar a conocer la marca (posicionamiento) incrementado porcentaje de ventas.		-S/15,000	-S/30,000	-S/60,000	-S/90,000	-S/120,000
Mejorar el índice de satisfacción del servicio		-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000	-S/2,000
Creación de web e incremento de visitas		-S/8,000	-S/5,000	-S/7,000	-S/9,000	-S/11,000
Implementación de tiendas		-S/80,000	-S/80,000	-S/80,000	-S/80,000	-S/80,000
Alquiler de tiendas		-S/87,000	-S/178,410	-S/274,398	-S/375,138	-S/480,809
Presupuesto de Responsabilidad social		-S/51,787	-S/99,902	-S/175,071	-S/238,704	-S/313,744
Incentivos para promoción de uso de bicicletas en trabajadores		-S/15,397	-S/21,403	-S/51,289	-S/61,069	-S/71,699
Diseño de tiendas, luces inteligentes, ventilación natural		-S/5,000	-S/10,000	-S/15,000	-S/20,000	-S/25,000
Gestión de residuos		-S/1,500	-S/3,000	-S/4,500	-S/6,000	-S/7,500
1 % de venta anual I+D		-S/8,046	-S/12,582	-S/21,153	-S/31,729	-S/45,221
Renovación o puesta a punto de bicicletas de segundo uso		-S/10,000	-S/15,000	-S/20,000	-S/25,000	-S/30,000
Disponer 1 % de bicicletas en actividades sociales		-S/11,844	-S/18,490	-S/30,825	-S/46,280	-S/65,544
Saldo	-S/800,000	S/466,733	S/552,554	S/929,076	S/1,367,203	S/2,551,604
Caja inicio de periodo	0	-S/800,000	-S/333,267	S/219,287	S/1,148,363	S/2,515,566
Caja final de periodo	-S/800,000	-S/333,267	S/219,287	S/1,148,363	S/2,515,566	S/5,067,170
<i>Flujo de caja proyectado</i>						
Inversión	S/. 800,000					
Ingresos		S/. 2,367,000	S/. 3,733,287	S/. 6,237,243	S/. 9,378,220	S/. 13,311,618
Egresos						
Gastos Planes		-S/. 1,900,267	-S/. 3,180,733	-S/. 5,308,168	-S/. 8,011,017	-S/. 10,760,013
Imp. Renta		-S/. 132,820	-S/. 158,566	-S/. 271,523	-S/. 402,961	-S/. 758,281
		-S/. 2,033,087	-S/. 3,339,299	-S/. 5,579,690	-S/. 8,413,978	-S/. 11,518,295
FCE	-S/. 800,000	S/. 333,913	S/. 393,988	S/. 657,553	S/. 964,242	S/. 1,793,323

Concepto	Base	Sigla	Dato
Rendimiento Mercado	https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index-pen	RM	8.34%
Tasa Libre de Riesgo (EEUU)	Tasa EEUU	RF	1.47%
Beta Desapalancada	Demodaran 2021 - (Retail General) - Campo Unlevered Beta	BD	0.78
% Capital Propio	Decisión del equipo para financiamiento	E	5%
% Financiamiento	Decisión del equipo para financiamiento	D	95%
Tasa Impuesto a la renta	Perú	I	30%
Beta Apalancado	$BA = BD * \{1 + (D/E) * (1 - I)\}$	BA	1.01
Riesgo Pais (Peru)		RP	1.37%
Cok(l)	$KP = RF + [BA * (RM - Rf)] + RP$	KP	79.50%

WACC	COK(l)	80%
	RD	30%
Propio	S/(D+S)	5%
inversión	D/(D+S)	95%
	T	30%
	WACC	23.93%
	VANE	1,093,882
	TIRE	63%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-S/. 800,000	S/. 333,913	S/. 393,988	S/. 657,553	S/. 964,242	S/. 1,793,323
Financiamiento NETO						
Préstamo	-S/. 760,000					
Cuota						S/ 988,000
Amortizacion						S/. 760,000
Intereses						S/. 228,000
Escudo Fiscal						S/ 68,400.00
FCF	-800,000.00	333,913.30	393,987.56	657,552.94	964,242.10	873,723.10
wacc						23.93%
VANF						S/. 779,255
TIRF						56.47%

Nota: Elaboración propia, 2021

ANEXO 6. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS		S/.1,900,267	S/.3,180,733	S/.5,308,168	S/.8,011,017	S/.10,760,013
Gastos Operativos		S/.1,319,405	S/.2,080,160	S/.3,474,616	S/.5,225,913	S/.7,416,055
Gastos de Marketing		S/.210,855	S/.314,265	S/.461,108	S/.612,702	S/.750,374
Gastos de Personal		S/.318,220	S/.686,406	S/.1,197,373	S/.1,933,698	S/.2,279,840
Gastos de RRSS		S/.51,787	S/.99,902	S/.175,071	S/.238,704	S/.313,744
Punto de equilibrio (Cantidad de Bicicletas)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESKAPI	PRO	353	568	919	1,345	1,751
ESKAPI	PRO MAX	104	167	271	396	516
MONTANO	PRO	23	37	59	87	113
MONTANO	PRO MAX	5	8	13	19	24
SPEEDO	PRO	6	10	16	23	30
SPEEDO	PRO MAX	1	2	4	6	7
UPGRADES		1,121	1,982	3,262	4,849	6,423

Nota: Elaboración propia, 2021.

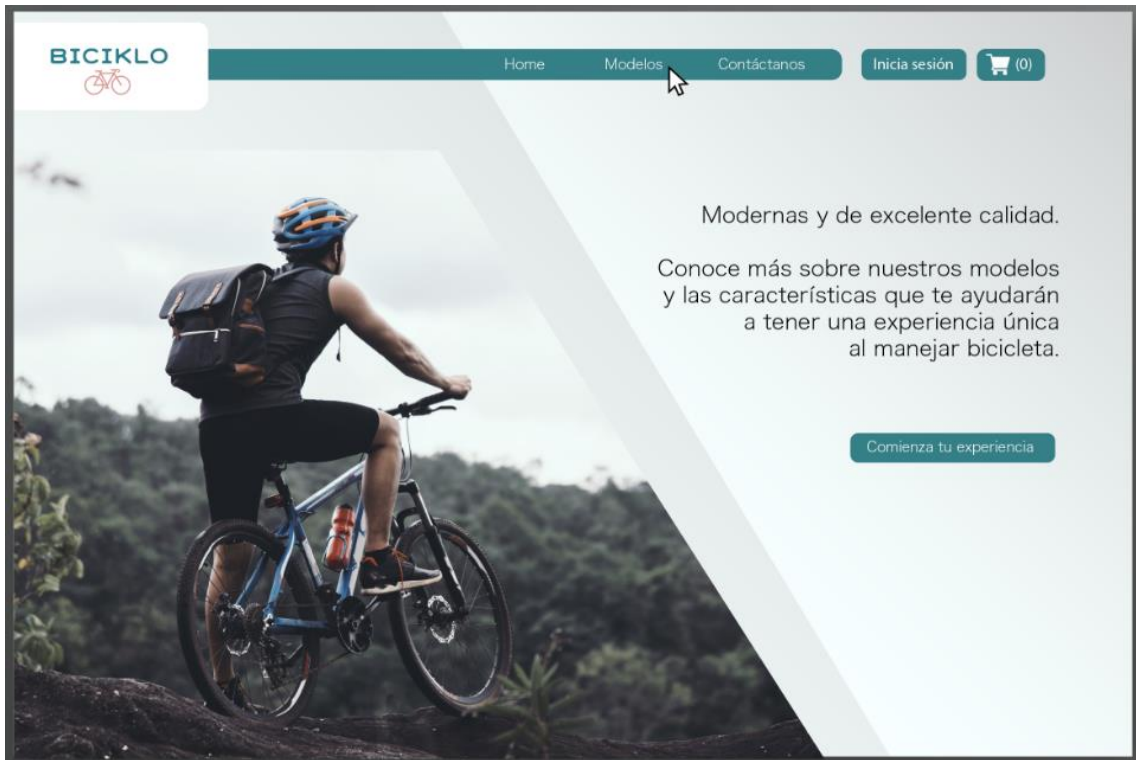
ANEXO 7. ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	S/.2,097,000	S/.3,271,023	S/.5,453,026	S/.8,182,340	S/.11,588,239
Costos de ventas (OP)	-S/.1,319,405	-S/.2,080,160	-S/.3,474,616	-S/.5,225,913	-S/.7,416,055
Ingresos por upgrades	S/.270,000	S/.462,264	S/.784,217	S/.1,195,880	S/.1,723,379
Utilidad bruta	S/.1,047,595	S/.1,653,126	S/.2,762,627	S/.4,152,308	S/.5,895,562
Margen bruto %	50%	51%	51%	51%	51%
Gastos administrativos (RRHH)	-S/.318,220	-S/.686,406	-S/.1,197,373	-S/.1,933,698	-S/.2,279,840
Gastos de marketing	-S/.210,855	-S/.314,265	-S/.461,108	-S/.612,702	-S/.750,374
Gastos RRSS	-S/.51,787	-S/.99,902	-S/.175,071	-S/.238,704	-S/.313,744
Depreciación	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000
Utilidad operativa	S/.442,733	S/.528,554	S/.905,076	S/.1,343,203	S/.2,527,604
Margen operativo %	21%	16%	17%	16%	22%
Gastos financieros					-S/.988,000
Utilidad antes de impuestos	S/.442,733	S/.528,554	S/.905,076	S/.1,343,203	S/.1,539,604
Impuesto a la renta	-S/.132,820	-S/.158,566	-S/.271,523	-S/.402,961	-S/.461,881
Utilidad neta	S/.309,913	S/.369,988	S/.633,553	S/.940,242	S/.1,077,723
Margen neto %	15%	11%	12%	11%	9%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corriente					
Caja	S/.355,652	S/.240,137	S/.37,817	-S/.79,322	-S/.196,519
Inventario	S/.911,081	S/.1,422,329	S/.2,371,160	S/.3,559,979	S/.5,041,820
Total activo corriente	S/.1,266,733	S/.1,662,467	S/.2,408,976	S/.3,480,657	S/.4,845,300
Activo fijo					
Depreciación	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000
Total activo fijo	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000	-S/.24,000
TOTAL ACTIVO	S/.1,242,733	S/.1,638,467	S/.2,384,976	S/.3,456,657	S/.4,821,300
Pasivos corrientes					
Tributos por pagar	S/.132,820	S/.158,566	S/.271,523	S/.402,961	S/.461,881
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/.132,820	S/.158,566	S/.271,523	S/.402,961	S/.461,881
Pasivos no corriente					
Obligaciones financieras	S/.760,000	S/.760,000	S/.760,000	S/.760,000	S/.988,000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/.760,000	S/.760,000	S/.760,000	S/.760,000	S/.988,000
Patrimonio					
Capital social	S/.40,000				
Utilidad	S/.309,913	S/.369,988	S/.633,553	S/.940,242	S/.1,077,723
Total patrimonio	S/.349,913	S/.719,901	S/.1,353,454	S/.2,293,696	S/.3,371,419
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/.1,242,733	S/.1,638,467	S/.2,384,976	S/.3,456,657	S/.4,821,300


Nota: Elaboración propia, 2021.

ANEXO 8. BIKIKLO – PRESENCIA WEB Y APLICACIÓN



BICIKLO [Home](#) [Modelos](#) [Contáctanos](#) [Inicia sesión](#) [🛒 \(0\)](#)

Velocidad - Speedo Pro



Características:


Bike Frame - Sleek aerodynamic design for speed.
Carbon fiber material - Superior, very light, strong.
Tires - Racing, sleek, very fast.
Pedals - Quick release clipless
Gears - 14 speed (2 x 7)
Pedals - Quick release clipless.
Accesorios - Bell, Bottle cage, standard lights

Precio: S/10,000

Cantidad:


[Agregar a mi carrito](#)

Cientes que vieron este producto también vieron



BICIKLO [Home](#) [Modelos](#) [Contáctanos](#) [Inicia sesión](#) [🛒 \(1\)](#)


● RESUMEN DE COMPRA ● PROCESA TU SÓMNO ● ENVIÓ Y PAGO ● PREGUNTA CONFIRMADA

PRODUCTO	ENVÍO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
 Speedo Pro	A calcular	S/10,000	<input type="text" value="01"/>	S/10,000

[Finalizar compra](#)


COMPLETA TU COMPRA

40%




Cowbeet

30%




Moorway

40%




CAIRBULL

25%



CAIRBULL

30%



Yoloon

