



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

«PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA HUK»

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

Presentado por

Srta. Roxana del Carmen Jave Tuesta

Sr. Juan Carlos Morales Prado

Sr. Rodrigo Elías Vargas Aguilar

Srta. Roxana Zapata Carrillo

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, julio 2022



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Aníbal Díaz Ismodes, dejo constancia que el trabajo de investigación "PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA HUK" presentado por con el DNI 44398272, JAVE TUESTA ROXANA DEL CARMEN, con el DNI 45427398, VARGAS AGUILAR RODRIGO ELIAS, con el DNI 44242760, MORALES PRADO JUAN CARLOS y con el DNI 46075537, ZAPATA CARRILLO ROXANA; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 25 de Octubre de 2021 dando el siguiente resultado:



Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su incondicional apoyo, comprensión y por ser nuestro soporte durante esta etapa académica.

Agradecemos a nuestros profesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, por inspirarnos y guiarnos durante este largo camino.

RESUMEN EJECUTIVO

Es un hecho que el uso de las bicicletas ya sea como medio de transporte o como deporte se ha visto incrementado a raíz de la pandemia. En el año 2020, se vendieron alrededor de 30,000 unidades y se prevé que para el próximo año la demanda aumente. Solamente en el primer trimestre de 2021, la importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció más del 1,000% respecto al mismo periodo del año anterior (How2Go, 2021). En este contexto, el ciclismo de montaña y ruta es un deporte que cada vez gana más adeptos en Perú y es que nuestra diversidad geográfica (costa, sierra y selva) y nuestros bellos paisajes facilitan y propician el desarrollo de este deporte, sumado a la necesidad creciente de realizar actividades al aire libre evitando así el riesgo de contagio.

El presente plan de negocio para la empresa *HUK* busca brindarle a un segmento de la población limeña, la posibilidad de practicar el ciclismo de montaña y/o ruta con bicicletas de fibra de carbono de la más alta calidad, fabricadas totalmente a su medida y gusto. Para ello brindaremos un asesoramiento personalizado a través de nuestra tienda física y nuestros canales digitales con el objetivo de que cada uno de nuestros clientes obtenga un producto único diseñado acorde a sus necesidades.

Si bien actualmente (2021) existen diversas marcas que ofrecen bicicletas de alta gama en el mercado, ninguna cuenta con la tecnología brindada por nuestra casa matriz que nos permite utilizar impresoras 3D para fabricar los marcos de bicicleta de fibra de carbono a medida del cliente. Este atributo sumado a nuestro servicio de asesoría personalizado nos permite diferenciarnos de la competencia y ganar un posicionamiento en el mercado.

Nuestro plan de negocio consta de nueve capítulos en los que plantaremos nuestra idea de negocio, analizaremos el entorno externo e interno en el cual se llevará a cabo el negocio, identificaremos nuestros objetivos y nuestra estrategia para luego pasar a los planes de ejecución. En ellos detallaremos cómo vamos a llegar a nuestros clientes y capturarlos, cuáles serán nuestros procesos claves y cómo los llevaremos a cabo, cuántas personas necesitamos y bajo qué capacidades y finalmente traduciremos todos estos planes en presupuestos para determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio.

HUK espera ser un negocio sostenible al obtener una buena rentabilidad para los accionistas, al preocuparnos por tener un impacto positivo en el medio ambiente y finalmente, al brindarle a la sociedad la posibilidad de hacer un deporte que contribuya a tener un estilo de vida saludable.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
CAPÍTULO I. DECISIÓN CORPORATIVA.....	1
1. Definición del lugar geográfico.....	1
2. Decisión de financiamiento.....	1
3. Decisión de marca.....	2
CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO	3
1. Modelo de negocio.....	3
2. Sondeo para probar el modelo de negocio.....	6
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO	9
1. Análisis Externo.....	9
1.1 Análisis Macroentorno	9
1.2 Análisis Microentorno	12
1.2.1 Rivalidad entre competidores actuales	14
1.2.2 Amenaza entre nuevos competidores	14
1.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	15
1.2.4 Poder de negociación de los clientes	16
1.2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	16
1.2.6 Conclusiones del análisis de la industria	17
1.3 Análisis competitivo.....	17
2. Análisis interno	21
2.1 Cadena de valor.....	21
2.1.1 Análisis de la cadena de valor	21
3. Análisis VRIO.....	24
CAPÍTULO IV. PROYECTO.....	25
1. Misión.....	25
2. Visión.....	25
3. Valores.....	25
4. Objetivos.....	25
4.1 Perspectiva financiera.....	26

4.2	Perspectiva de clientes.....	26
4.3	Perspectiva de procesos internos	26
4.4	Perspectiva de capacidades.....	26
5.	Estrategia genérica	27
6.	Análisis FODA	28
7.	Estrategia corporativa	30
CAPÍTULO V. CÁLCULO DE LA DEMANDA.....		32
1.	Variables por considerar	32
2.	Proyección de la demanda.....	33
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....		34
1.	Objetivos de <i>marketing</i>	34
2.	Segmentación.....	34
3.	Posicionamiento.....	35
4.	Mezcla de <i>marketing</i>	36
4.1	Producto	36
4.2	Precio	36
4.3	Plaza	38
4.4	Promoción	39
4.5	Procesos	41
4.6	Presencia	41
4.7	Personas	42
4.8	Productividad	42
5.	Presupuesto de <i>marketing</i> y ventas	42
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....		43
1.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
2.	Estrategia del plan de operaciones	44
3.	Definición del producto y del servicio	45
4.	Mapa de Procesos	45
4.1	Procesos estratégicos	46
4.1.1	Planificar y dirigir estrategias	46
4.1.2	Gestionar <i>Customer Experience</i>	47
4.1.3	Gestionar la Calidad.....	48
4.1.4	Gestionar la Innovación	48
4.1.5	Gestionar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	48
4.2	Procesos clave	49

4.2.1 Gestionar atención al cliente	49
4.2.2 Gestionar la fabricación de bicicletas.....	50
4.2.3 Gestionar los despacho y entrega de bicicletas.....	50
4.2.4 Gestionar el servicio técnico	50
4.2.5 Brindar servicio post venta.....	50
4.3 Procesos de soporte	51
4.3.1 Realizar la gestión de <i>marketing</i>	51
4.3.2 Gestionar el Capital Humano	51
4.3.3 Realizar asesoría legal.....	51
4.3.4 Gestionar el abastecimiento	52
4.3.5 Realizar la gestión administrativa, contable y financiera	52
4.3.6 Brindar Soporte Tecnológico	52
5. Presupuesto de Operaciones.....	53
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	54
1. Objetivos del plan de Recursos Humanos	54
2. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos.....	55
2.1 Estructura organizacional	55
2.2 Organigrama.....	56
3. Gestión de Recursos Humanos.....	56
3.1 Diseño de puestos	56
3.2 Evaluación de desempeño	57
3.3 Capacitación	59
3.4 Incorporación de Recursos Humanos	59
3.4.1 Reclutamiento de personal	59
3.4.2 Selección de personal.....	60
3.4.3 Inducción al personal	60
3.5 Retribución de Recursos Humanos.....	61
3.6 Motivación de Recursos Humanos	61
3.7 Seguridad y Salud en el trabajo (SST).....	61
4. Presupuesto de Recursos Humanos.....	63
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	64
1. Objetivos del plan financiero	64
2. Supuestos del plan financiero.....	64
3. Estado de Resultados	65
4. Estado de Situación Financiera (Balance General).....	66
5. Flujo de Caja Económico	67

CONCLUSIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis Macroentorno.....	9
Tabla 2.	Calificación de rivalidad entre competidores actuales	14
Tabla 3.	Calificación de la amenaza de nuevos competidores.....	15
Tabla 4.	Calificación de la amenaza de productos sustitutos	16
Tabla 5.	Calificación del poder de negociación de los clientes	16
Tabla 6.	Calificación del poder de negociación de los proveedores	17
Tabla 7.	Calificación del análisis de la industria.....	17
Tabla 8.	Criterios para el análisis de la competencia de la empresa <i>HUK</i>	18
Tabla 9.	Matriz de análisis competitivo	20
Tabla 10.	Matriz de evaluación de las actividades de apoyo de la cadena de valor.....	21
Tabla 11.	Matriz de evaluación de las actividades primarias de la cadena de valor	22
Tabla 12.	Matriz VRIO para la empresa <i>HUK</i>	24
Tabla 13.	Matriz de evaluación FODA	29
Tabla 14.	Cálculo de la proyección de la demanda	33
Tabla 15.	Objetivos de <i>marketing</i>	34
Tabla 16.	Puntos de paridad y diferencia de la marca	35
Tabla 17.	Precios de bicicletas de competidores indirectos de la empresa <i>HUK</i>	38
Tabla 18.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
Tabla 19.	Estrategias del plan de operaciones.....	44
Tabla 20.	Actividades en la gestión <i>Customer Experience</i>	47
Tabla 21.	Objetivos del plan de Recursos humanos.....	54
Tabla 22.	Descripción general del puesto de Asesor técnico de ventas.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de Negocio de la empresa <i>HUK</i>	5
Figura 2.	Atributos más valorados en una bicicleta.....	7
Figura 3.	Motivos de compra en el canal de venta	8
Figura 4.	Importaciones de bicicletas en el Perú en el año 2020	13
Figura 5.	Cadena de valor de la empresa <i>HUK</i>	23
Figura 6.	Estrategia genérica de la empresa <i>HUK</i>	28
Figura 7.	Matriz de Ansoff.....	31
Figura 8.	Ciclo de vida de fabricación de bicicletas de fibra de carbono a medida en Perú..	31
Figura 9.	Logo de la empresa <i>HUK</i>	36
Figura 10.	Matriz Precio-Calidad	37
Figura 11.	Precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar.....	37
Figura 12.	Precios de <i>Specialized</i>	38
Figura 13.	Donde iría el cliente a comprar una bicicleta	39
Figura 14.	Imagen referencia de la tienda <i>HUK</i>	41
Figura 15.	Mapa de procesos de la empresa <i>HUK</i>	46
Figura 16.	Las cinco partes básicas de la organización	55
Figura 17.	Estructura organizacional de la empresa <i>HUK</i> Perú.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Resultados encuesta para probar el nombre de la marca (n=85).....	75
Anexo 2.	Resultados encuesta para sondear el modelo de negocio (n=64).....	76
Anexo 3.	Resultados investigación de mercado (n=284).....	78
Anexo 4.	<i>Journey Map</i> del Proceso de compra	80
Anexo 5.	Organigrama	81

CAPÍTULO I. DECISIÓN CORPORATIVA

1. Definición del lugar geográfico

Se determinó a Perú como el lugar geográfico para la venta de bicicletas con el marco de fibra de carbono; la decisión se basa en la creciente demanda de bicicletas que ha tenido el país por este medio de transporte, impulsado en gran parte por la pandemia del Covid-19.

En primero lugar es importante revisar el número de personas que usan bicicletas en el país. En el estudio de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020) señala que de acuerdo con resultados de la Municipalidad 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. Esto representa un incremento en el porcentaje de personas que usan bicicletas en su día a día en el país “de menos del 1 % antes de la pandemia a un 4 %” (El Economista América & EFE, 2020)

Con respecto al plano virtual, “la búsqueda en línea de bicicletas se incrementó en 282% en el 2020 respecto al 2019. Por su parte, la búsqueda de los *scooters* eléctricos también aumentó en un 58%” (Diario Gestión, 2020). Esto prueba que los peruanos ahora buscan nuevas maneras de movilizarse individualmente para no exponerse al riesgo de contagio que hay en combis, buses, metropolitano, etc. Por otro lado, “el incremento en ventas fue de 282% en el 2020 respecto al 2019” (Andina, 2020), casi 4 veces más que lo vendido el 2019. Esta demanda puede tender a la baja cuando pase la pandemia, pero se estima que quedará muy por encima de los números del 2019 o de años anteriores debido a las condiciones favorables que se están dando para el consumidor.

Cabe señalar que el incremento de bicicletas se debe también a que ahora es más seguro desplazarse en este tipo de vehículos debido a la implementación de una extensa red de ciclovías en varios distritos. “Según proyecciones de la Municipalidad de Lima, se planea habilitar 374 kilómetros de ciclovías interconectadas en 29 distritos de la capital” (Gestión , 2020). Esto genera mayor confianza para hacer viajes en bicicleta ya que hay mayor seguridad ante el caótico tráfico de Lima y menos riesgos de sufrir algún tipo de accidente.

2. Decisión de financiamiento

Para iniciar las operaciones de la empresa, la casa matriz proporcionará un capital inicial que comprende: i) dinero en efectivo, ascendente a US\$ 500,000 y ii) Dos impresoras 3D. La primera impresora será entregada para iniciar las operaciones en Perú (valorizada en US\$250,000) y la segunda será entregada en el año 3 (valorizada en US\$273,182).

El dinero en efectivo será usado para alquilar e implementar el local comercial, realizar los pagos necesarios para la creación y constitución de la empresa, diseñar la marca, realizar investigación y desarrollo de mercado para mejorar sus características. Asimismo, se realizará la compra de bienes y equipos necesarios para poder dar inicio a nuestras operaciones. Es necesario mencionar que con esta inyección de dinero en efectivo por parte de la casa matriz se espera no depender de un Banco y/o entidad financiera para solicitar un préstamo que nos genere deuda.

La impresora 3D nos permitirá cumplir con las especificaciones técnicas que se vienen utilizando en otros países y se pueda utilizar el *know how* adquirido por el personal de la casa matriz.

3. Decisión de marca

Elegimos “*HUK*” como nombre de la marca, palabra quechua que significa “uno”. Consideramos que este nombre se asocia con la capacidad de brindar a nuestros clientes un producto único y personalizado; diseñado totalmente a su medida, adaptable en cuanto a componentes, tamaños, formas y colores. Para la empresa este es uno de nuestros principales atributos diferenciadores por lo cual queremos destacarlo en el nombre y en el logo de la marca.

Por otro lado, utilizamos un nombre de origen peruano ya que en Perú podemos encontrar una gran diversidad de paisajes con todo tipo de terrenos (costa, sierra y selva) para realizar actividades de ciclismo de ruta y montaña.

Otros aspectos que tomamos en cuenta para elegir el nombre fueron que sea breve, conciso y tenga un sonido agradable para que sea fácil de recordarlo.

Sometimos a prueba el nombre junto con otras dos alternativas a una base de 85 clientes potenciales y pudimos validar que el nombre elegido era apropiado para el 72% de los encuestados. Los principales hallazgos de la encuesta realizada fueron:

- El 58% de los encuestados asociaron la palabra *HUK* a una marca de bicicletas y dentro de este grupo encontramos que:
 - o 94% pronunciaron correctamente la marca
 - o 88% asoció la marca a bicicletas de montaña
 - o 80% asoció la marca a un producto único o de alta calidad
- Del 42% restante que no asoció inicialmente la marca *HUK* al rubro de bicicletas, encontramos que al 33% le gusta la marca *HUK* para productos de este rubro.

En el Anexo 1 se detallan los resultados de la encuesta realizada.

CAPÍTULO II. IDEA DE NEGOCIO

1. Modelo de negocio

La empresa *HUK* se dedicará a la fabricación y venta de bicicletas de fibra de carbono, las cuales serán personalizadas según los gustos y las necesidades del cliente.

El modelo de negocio se analiza a través del modelo Canvas que se presenta en la figura 1.

Se detalla el modelo negocio de la empresa:

- **Socios clave:** Está compuesto por los Accionistas (casa matriz), proveedores, los distintos entes gubernamentales del país, ONG.

La empresa considera que parte del éxito está basado en las buenas relaciones que pueda lograr con todos los socios claves.

- **Actividades clave:** Dentro de las actividades clave se pone mucho énfasis en la capacitación al personal, lo cual permitirá brindar a nuestros clientes una asesoría personalizada, así mismo trasladando el *know how* a los colaboradores para poder fabricar productos de alta calidad e innovación constante.

Otras actividades claves son el mantenimiento continuo de la impresora 3D, la homologación de proveedores, el aseguramiento constante de la calidad, logística de entrega y publicidad.

- **Recursos clave:** El talento humano es uno de los recursos clave de la organización, más aún si este capital humano está constantemente capacitado y motivado.

Otro de los recursos clave que tenemos es el desarrollo tecnológico, el cual está enfocado en diseñar y desarrollar productos innovadores que incorporen tecnología.

La cultura organizacional se encuentra basada en *customer experience*, innovación y calidad. Nos enfocamos en brindar una experiencia *wow* al cliente externo e interno.

- **Propuesta de valor:** La propuesta de valor para nuestros clientes está enfocada en brindar el servicio personalizado de la fabricación a medida de bicicletas de fibra de carbono; se ofrece un producto de alta calidad, con garantía, durable, de alta rigidez, resistente a la tracción, de bajo peso y alta tolerancia a la temperatura. Adicional a ello se ofrecerá servicio técnico, venta de accesorios y repuestos.

- **Relación con el cliente:** Se brindará una atención personalizada al cliente por parte de nuestros asesores técnicos, la cual está orientada a brindarle información que le sea de utilidad, ejemplo: el tipo y la medida que debe tener la bicicleta, los accesorios y

componentes de acuerdo con su necesidad. Asimismo, el cliente podrá visualizar en el simulador de la App/web cómo quedará la bicicleta y podrá ir modificando los colores, el tipo de accesorios y componentes que requiera.

La empresa participará activamente en ferias, competencias de ciclismo y eventos organizados por entes gubernamentales con el fin de impulsar el uso de la bicicleta como medio de transporte.

- **Canales (B2C):** La empresa atenderá a los clientes en la tienda física, así mismo estaremos presente en las ventas online a través de la página *web* y de la App a través del teléfono celular.
- **Clientes:** Nuestros clientes potenciales son hombres y mujeres de 26 a 55 años, que están ubicados en la ciudad de Lima, pertenecen al NSE Medio / Alto y practican el ciclismo de ruta y/o montaña.
- **Estructura de costes:** Abarca los costos de planilla, capacitaciones, alquiler de local, gastos de administración, gastos de ventas, insumos, piezas y accesorios.
- **Fuentes de ingreso:** Compuesto por los ingresos de la venta de bicicletas, accesorios, repuestos, servicio técnico de reparación y mantenimiento.

Figura 1. Modelo de Negocio de la empresa HUK



Fuente: Elaboración propia, 2021

2. Sondeo para probar el modelo de negocio

Definida la propuesta del modelo de negocio planteada y con el fin de conocer qué tan atractiva puede ser para nuestros clientes potenciales en Lima – Perú se realizó un sondeo de mercado.

Objetivo principal

Indagar el grado de interés que pueden tener los clientes potenciales para adquirir bicicletas de fibra de carbono fabricadas de manera personalizada.

Objetivo secundario

- Verificar el NSE en el cual se encuentra nuestro público objetivo.
- Identificar los canales de venta que el cliente potencial prefiere.
- Los atributos que valoran al momento de adquirir una bicicleta.
- Conocer los gustos, preferencias, costumbres de los consumidores potenciales.
- Identificar si el cliente valora contar con un servicio técnico de la marca.

Herramienta para alcanzar los objetivos

- Estudios Cuantitativos
- Encuestas: 64 personas

Resultados de la encuesta

La encuesta la realizamos a 64 personas que consideramos como clientes potenciales de las cuales el 83% tiene bicicleta y el 17% restante estaría interesado en adquirir una. Las características de los encuestados son:

- Sexo: 70% hombres y 30% mujeres.
- Edad: 22% hasta 30 años, 55% entre 31 y 40 años, 15% entre 41 y 50 años y 8% más de 50 años.
- Tipo de trabajo: 75% dependientes, 23% independientes y 2% jubilados.
- Nivel de ingresos mensual: 19% hasta S/2,500, 14% desde S/2,501 hasta S/4,000, 31% desde S/4,001 hasta S/7,000, 22% desde S/7,001 hasta S/12,500 y 14% más de S/12,500.

En el Anexo 2 se detallan los resultados del sondeo efectuado; si bien el uso principal de la bicicleta corresponde a recreación, dentro del presente proyecto decidimos enfocarnos en los segmentos de ciclismo de montaña y ruta, ya que consideramos que los atributos diferenciadores que ofrece nuestro producto son más valorados por estos segmentos.

Considerando que un 64% de los encuestados conocían acerca de las bicicletas fabricadas con fibra de carbono, les consultamos qué tanto valorarían el poder adquirir una bicicleta fabricada con este material y hecha a su medida, en Perú. Los resultados obtenidos mediante la encuesta es un 75% le da una valoración de 4 y 5.

Una vez que validamos los segmentos y la valoración de los atributos diferenciadores de nuestro producto (material y personalización), le solicitamos a los encuestados que elijan solo un atributo como el más importante a la hora de adquirir una bicicleta, en la figura 2 podemos verificar que un 71% valora más la calidad.

Figura 2. Atributos más valorados en una bicicleta



Fuente: Encuestas propias a clientes potenciales, 2021.

Consideramos que este punto revalida nuestro modelo de negocio ya que nuestros atributos diferenciadores están ligados a la calidad. Por otro lado, nos permite corroborar que una de nuestras actividades claves tiene que ser el aseguramiento constante de la calidad.

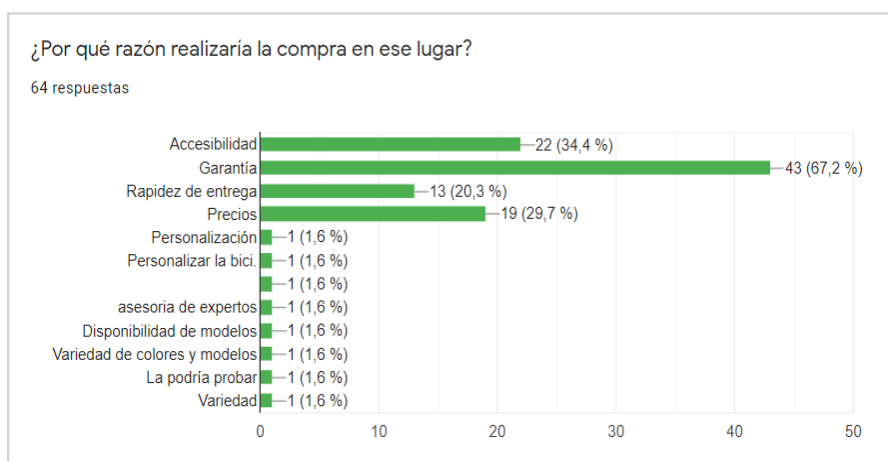
Por otro lado, le consultamos a nuestros encuestados en donde buscarían una bicicleta si es que estuvieran interesados en comprar una, obteniendo como resultado un 84% de las personas encuestadas preferirían realizar la compra de una bicicleta en una tienda especializada (19% y 9% de las personas encuestadas preferirían realizar la compra a través de *marketplace* y tiendas por departamento, respectivamente), corroborando de esta manera que el poner una tienda física especializada en Lima como parte de nuestro modelo de negocio ha sido una buena decisión.

Asimismo, un 71% de las personas encuestas preferirían realizar la compra de una bicicleta en un canal de venta físico.

Consideramos que, el hecho de ofrecer un servicio personalizado en la fabricación a medida de bicicletas de fibra de carbono hace que nuestros potenciales clientes (en su mayoría) se encuentren más interesados en ir a un establecimiento físico.

Tal como se puede apreciar en la figura 3; el 67.2% de las personas encuestadas consideran la garantía del producto como una de sus prioridades al momento de elegir un canal de venta; considerando este aspecto, para la empresa *HUK* será fundamental tener una tienda física en Lima, esto brindará a los potenciales clientes una experiencia única durante el proceso de compra, a su vez acreditará y permitirá asegurar la calidad de cualquiera de nuestras bicicletas. Asimismo, es necesario precisar que al efectuar la compra de una bicicleta marca *HUK* el cliente obtendrá la garantía del producto y sus componentes.

Figura 3. Motivos de compra en el canal de venta



Fuente: Encuestas propias a clientes potenciales, 2021.

Según los resultados obtenidos del sondeo un 54.7% del total de personas encuestadas consideran necesario el contar con un servicio técnico. Esta respuesta refuerza nuestro modelo de negocio en cuanto a nuestra propuesta de valor, la cual no solo considera un servicio personalizado en cuanto a la fabricación a medida de bicicletas de fibra de carbono y accesorios para ciclismo, sino también un servicio técnico de reparación y mantenimiento oportuno.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO

1. Análisis Externo

1.1 Análisis Macroentorno

Actualmente (Año 2021) nos encontramos en un entorno de mucha incertidumbre debido a la pandemia. Las medidas adoptadas por el gobierno, para asegurar el distanciamiento social y reducir el contagio del COVID-19, cambian constantemente y eso hace que los negocios tengan que adaptarse rápidamente para poder subsistir. A continuación, en la tabla 1 se están analizando cada uno de los aspectos del entorno para así adecuar nuestra estrategia a esta realidad, ya sea aprovechando las oportunidades o estando preparados para las amenazas que se puedan presentar.

Tabla 1. Análisis Macroentorno

Factor	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
POLÍTICO	Inestabilidad política al tener cuatro presidentes en menos de cinco años.	Poca claridad acerca de las elecciones del 2021	Incertidumbre Reducción de la inversión privada	Amenaza	
	Se ha declarado a la bicicleta como el medio de transporte oficial para frenar el contagio del COVID-19.	Creación del Sistema de Transporte Individual Sostenible (SITIS) a cargo de la Asociación de Transporte Urbano (ATU)	Mayor coordinación entre distritos para promover, fomentar y priorizar la movilidad sostenible	Oportunidad	(Resolución Presidencial Ejecutiva N° 65-2020-ATU/PE. Crean la iniciativa “Sistema de Transporte Individual Sostenible - SITIS”, dirigido a la implementación de una red de ciclovías definida por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao, 2020)
	Medidas estrictas para frenar la propagación acelerada de la pandemia.	Inmovilización social obligatoria Restricción vehicular	Uso de medios de transporte alternos Micromovilización	Oportunidad	(Estado Peruano, 2021)
	Construcción de ciclovías e infraestructura	Serán 374 kilómetros de ciclovías interconectadas en la ciudad de Lima para el 2022	40% de limeños estarían dispuestos a usar la bicicleta como medio de transporte al finalizar la inmovilización social	Oportunidad	(Andina, 2020)

Factor	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
ECONÓMICO	Para el periodo 2022-2024, la actividad económica alcanzará un crecimiento promedio de 4.5%	Las proyecciones se realizan en un contexto de elevada incertidumbre y asumen un escenario de control progresivo de la pandemia	Círculo virtuoso: Inversión-trabajo-consumo	Oportunidad	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2020)
	Disminución del ingreso económico familiar	75.8% de limeños que pertenecen al NSE A/B indican que sus ingresos han disminuido a raíz de la pandemia	Menor poder adquisitivo	Amenaza	(CPI, 2020)
	Distribución demográfica por NSE	En el 2020, en Lima metropolitana, se ve una reducción en los NSE A, B y C, y un crecimiento del D y E frente al 2019.	Reducción del tamaño del público objetivo	Amenaza	(APEIM, 2020)
	PEA ocupada	En el 2020, la PEA ocupada cayó 17.4% en comparación con el 2019.	Reducción de ingresos familiares y con ello la reducción del gasto	Amenaza	(INEI, 2021)
	Tasa de inflación	El BCRP considera apropiado mantener una postura monetaria fuertemente expansiva por un período prolongado y mientras persistan los efectos negativos de la pandemia sobre la inflación y sus determinantes.	Estabilidad en la tasa de inflación.	Oportunidad	(Banco Central de Reserva del Perú, 2021)
	Volatilidad del tipo de cambio.	Nuestra moneda se mantiene como una de las monedas menos volátiles en la región.	Estabilidad en el tipo de cambio, mayor inversión privada	Amenaza	(Banco Central de Reserva del Perú, 2021)
SOCIAL	Estilo de vida. Salud y bienestar	32% de limeños consideran que realizar actividad física es tener un estilo de vida saludable, mientras que un 88% considera que lo es tener una buena alimentación.	Incremento del consumo de alimentos saludables	Oportunidad	(IPSOS, 2019)
	Porcentaje de la población de Lima Metropolitana que posee una bicicleta	En el 2020, un 15% de la población de Lima tiene una bicicleta, el porcentaje sube a 29% en el NSE A y 25% en el NSE B.	Es probable que este porcentaje se eleve a raíz de la pandemia.	Oportunidad	(APEIM, 2020)
	Seguridad vial y accidentes de tráfico	Los accidentes viales están entre las 10 principales causas de muerte en el país y a pesar de que se redujeron en un 70% durante la pandemia,	La relación entre la congestión del tráfico y la cantidad de accidentes es directa	Oportunidad	(Consortio Transito Ciudadano Callao, 2020)

Factor	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
		se sigue considerando un problema de salud pública.			
	Inseguridad ciudadana	Crece el robo de bicicletas en Lima y su venta en el mercado negro durante la pandemia	Afecta la decisión de compra de una bicicleta de precio alto	Amenaza	(Canal N, 2020)
	29% de los consumidores participan activamente en temas políticos y sociales.	Incremento de huelgas, marchas pacíficas y violentas de forma presencial y virtual.	Clientes más exigentes y demandantes	Amenaza	(Angus & Westbrook, 2021)
	Trabajo y estudio en casa.	El gobierno promueve el trabajo remoto tanto en el sector público como el sector privado, mientras continúe la pandemia	Mayor necesidad de realizar actividades al aire libre los fines de semana	Oportunidad	(Diario El Comercio, 2021)
TECNOLÓGICO	Digitalización y automatización de los negocios.	Con inteligencia artificial, las organizaciones obtienen una retroalimentación constante y desarrollan la automatización de sus actividades. A través del proceso de automatización robótica se pudo disminuir las intervenciones humanas en procesos tecnológicos.	Mayor aprovechamiento de recursos, rapidez y eficiencia	Oportunidad	(Diario El Peruano, 2020)
	Ciberseguridad.	El phishing es el ciberataque que más aumento en el Perú, a raíz de la pandemia	Necesidad de proteger la información del negocio y de los clientes	Amenaza	(Andina, 2021)
	Acceso a internet y dispositivos móviles inteligentes	El 73,4% de los hogares cuenta con un smartphone. Debido a la inmovilización obligatoria, las personas se han visto forzadas a realizar sus compras a través de canales digitales	Aceleración definitiva del canal digital	Oportunidad	(Mendoza, 2019)
ECOLÓGICO	Conciencia por el medio ambiente.	Reducción del uso de plástico, tendencia al reciclaje, uso eficiente del agua, preocupación por el cambio climático.	Consumo de productos eco-amigables	Oportunidad	(Customedia, 2020)
	Uso de medios de transporte sostenibles.	Aumenta en 282% búsqueda en línea de bicicletas en el Perú	Incremento de la demanda de vehículos no motorizados	Oportunidad	(Andina, 2020)
	Contaminación del aire por el parque automotor	La contaminación ambiental en Lima es generada en un 70%	Incentivar el uso de medios de	Oportunidad	(Andina, 2018)

Factor	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
		por la polución del parque vehicular obsoleto junto a la mala calidad de los combustibles.	transporte no motorizados		
	Promoción de actividades al aire libre.	Construcción de parques ecológicos en Lima	Ecosistemas amigables	Oportunidad	
LEGAL	Leyes que promueven el uso de la bicicleta para ir al trabajo	El reglamento de la ley que promueve el uso de la bicicleta establece que los trabajadores podrán tener un día remunerado sin trabajar si asisten en este vehículo, entre otras medidas.	Adecuación de las empresas para promover el transporte en bicicleta	Oportunidad	(Decreto Supremo N° 012-2020-MTC, 2020)
	Leyes que regulan el uso de la bicicleta	En el Decreto Supremo N° 012-2020-MTC se muestra la tipificación, sanciones y medidas preventivas aplicables a las infracciones al tránsito terrestre	Mayor seguridad para utilizar vehículos no motorizados	Oportunidad	(Decreto Supremo N° 012-2020-MTC, 2020)
	Ley de protección al consumidor	Define en su reglamento las condiciones y situaciones específicas en las que aplica un reclamo ante la autoridad competente por perjuicio en la recepción de un servicio	Consumidores exigentes	Amenaza	
	Impuesto por ingresar una bicicleta del extranjero	El ingreso de una bicicleta del extranjero está afecto a un tributo único de 12% sobre el valor en aduana.	Afecta la decisión de compra si es que el cliente consigue un mejor precio fuera	Amenaza	(SUNAT, 2021)

Fuente: Elaboración propia, 2021

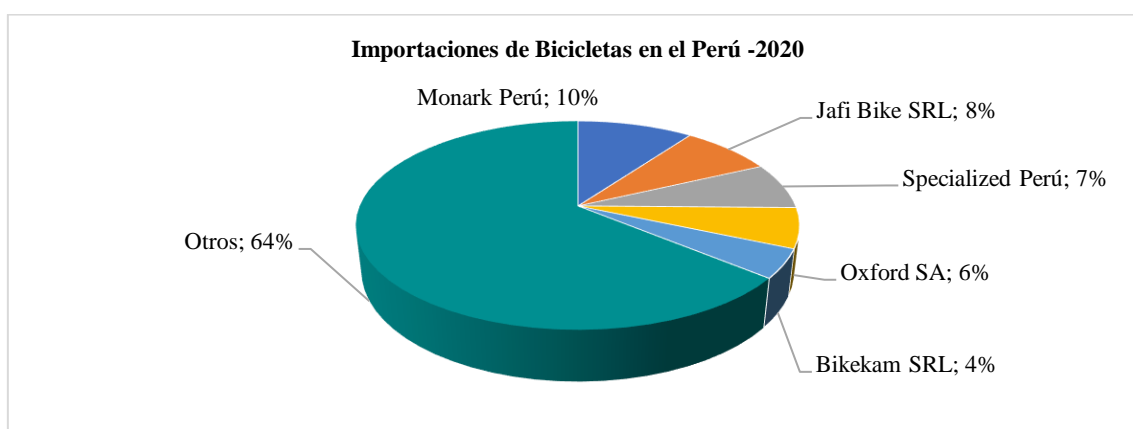
1.2 Análisis Microentorno

Industria de Fabricación de Venta de Bicicletas

El mercado peruano viene siendo atendido por una serie de empresas que ofrecen la venta de bicicletas para todos los segmentos; según información obtenida de los Importaciones realizadas en el año 2020, con la partida Arancelaria 8712000000 se obtuvo que son 5 empresas que efectuaron mayores compras de bicicletas del exterior; Monark Perú 10%, Jafi Bike 8%, *Specialized* Perú 7%, *Oxford* 6%, *Bikekam* 4%.

En la figura 4 se puede verificar que el mercado está realmente fragmentado.

Figura 4. Importaciones de bicicletas en el Perú en el año 2020



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Veritrade 2020)

Las empresas que venden bicicletas fabricadas a base de fibra de carbono se ubican principalmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco; son tiendas especializadas que atienden a los clientes que pertenecen al NSE Alto y Medio Alto; entre ellas se puede detallar:

- *Specialized Perú SRL*
- *Santa Cruz Bicycles Perú*
- *Trek Bicycle*
- *Scott Bike*

En Perú las únicas empresas que fabrican bicicletas son Monark Perú y Jafi *Bike*; sin embargo, actualmente no están fabricando marcos de bicicletas en fibra de carbono.

Analizando el sector se puede verificar que a la fecha del desarrollo del presente proyecto no existe alguna empresa que utilice impresoras 3D para la fabricación de bicicletas de fibra de carbono.

Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

“Para estudiar una industria, la compañía analiza cinco fuerzas que afectan la capacidad de todas las compañías para operar en forma rentable dentro de la industria” (Hitt et. al, 2015, p. 52).

Para el presente análisis se estará utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de medir el grado de atractividad del sector. Se evaluarán los principales factores que afectan el nivel de competencia, asignando una puntuación de 1 (Muy poco atractiva) y 5 (Altamente atractiva). Con base en esta escala, se considera que por debajo de 2.5 (promedio), la

evaluación indicaría que la fuerza es poco atractiva, mientras que por encima de 3.5 sería atractiva.

1.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

(Navas y Guerras, 2004) mencionan que la primera de las fuerzas del modelo de Porter hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. (p. 140)

Dada la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio; en el mercado peruano a la fecha no se tiene una competencia directa; las empresas que pueden ser consideradas parte de nuestra competencia indirecta son las tiendas especializadas, la principal sería *Specialized*.

En la tabla 2, se utilizan las siguientes siglas para establecer calificaciones a cada factor: MPA (muy poco atractivo), PA (poco atractivo), N (neutral), A (atractivo), MA (muy atractivo).

La calificación de esta fuerza con 3.70 es **atractiva**, debido a que la industria del sector es competitiva (Competencia indirecta).

Tabla 2. Calificación de rivalidad entre competidores actuales

ítem	Factor	Peso	MPA	PA	N	A	MA	Valor
1	Competidores con alta participación de mercado.	30%			3			0.9
2	Ritmo de crecimiento de la industria.	40%				4		1.6
3	Diferenciación de productos.	30%				4		1.2
Total		100%						3.7

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1980, Navas y Guerra, 2004 y Hax y Majluf, 2004).

1.2.2 Amenaza entre nuevos competidores

Considerando la amenaza de la entrada de nuevos competidores, la industria se torna **poco atractiva**, con una calificación de 2. La industria no es muy propensa al ingreso de nuevos competidores, esto debido a los siguientes factores:

- **Requerimiento de capital:** Se requiere invertir en la compra de impresoras 3D, esto implica que se debe tener capital disponible para esta inversión o se deba contar con algunas fuentes de financiamiento.

- **Accesos a los canales de distribución:** Consideramos que para un nuevo competidor no sería difícil acceder a los canales de distribución que actualmente se manejan.
- **Acceso a la tecnología:** El utilizar impresoras 3D como parte fundamental para la fabricación de bicicletas se convierte en una barrera de entrada, puesto que no todos tienen acceso a esta tecnología.
- **Curva de aprendizaje (*Know how*):** Es fundamental conocer cómo funciona el negocio, convirtiéndose así en una barrera de ingreso para nuevos competidores.
- **Diferenciación del Producto:** El ofrecer una bicicleta elaborada en base de fibra de carbono genera una cualidad diferenciadora del producto, siendo esto una barrera de ingreso para competidores que poco saben de este producto.

En la tabla 3, se utilizan las siguientes siglas para establecer calificaciones a cada factor: MPA (muy poco atractivo), PA (poco atractivo), N (neutral), A (atractivo), MA (muy atractivo).

Tabla 3. Calificación de la amenaza de nuevos competidores

Ítem	Factor	Peso		MPA	PA	N	A	MA		Valor
1	Requerimientos de capital.	10%	Alto		2				Bajo	0.2
2	Accesos a los canales de distribución.	15%	Bajo			3			Alto	0.45
3	Acceso a la tecnología.	20%	Bajo				3		Alto	0.6
4	Curva de aprendizaje.	20%	Alto		2				Bajo	0.4
5	Diferenciación del producto.	35%	Alto	1					Bajo	0.35
	Total	100%								2

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1980, y Hax y Majluf, 2004).

1.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Al evaluar la industria, esta resulta ser **poco atractivo** (Puntaje 2.3), puesto que en el mercado se puede encontrar productos sustitutos que de cierta manera puedan cubrir las necesidades de los clientes, en cuanto al precio de estos productos pueden ser menor que los ofrecidos por HUK.

- **Existencia de productos sustitutos:** Para el caso de la fabricación y venta de Bicicletas con el marco de fibra de carbono se puede considerar los siguientes productos sustitutos:
 - Bicicletas convencionales
 - Bicicletas eléctricas
 - Bicicletas estacionarias

En la tabla 4, se utilizan las siguientes siglas para establecer calificaciones a cada factor: MPA (muy poco atractivo), PA (poco atractivo), N (neutral), A (atractivo), MA (muy atractivo).

Tabla 4. Calificación de la amenaza de productos sustitutos

Ítem	Factor	Peso		MPA	PA	N	A	MA		Valor
1	Existencia de productos sustitutos.	45%	Alto		2				Bajo	0.9
2	Precio del producto sustituto.	25%	Bajo		2				Alto	0.5
3	Informalidad de productos sustitutos.	30%	Alto			3			Bajo	0.9
Total		100%								2.3

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1980, y Hax y Majluf, 2004).

1.2.4 Poder de negociación de los clientes

Tomando en cuenta los factores analizados en las tablas 4, la industria tendría un poder Medio de negociación de los clientes; según el puntaje obtenido de 3 puntos se tendría que es un factor **Poco atractivo** para la industria.

En la tabla 5, se utilizan las siguientes siglas para establecer calificaciones a cada factor: MPA (muy poco atractivo), PA (poco atractivo), N (neutral), A (atractivo), MA (muy atractivo).

Tabla 5. Calificación del poder de negociación de los clientes

Ítem	Factor	Peso		MPA	PA	N	A	MA		Valor
1	Número de compradores importantes.	50%	Bajo				4		Alto	2
2	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.	40%	Bajo		2				Alto	0.8
3	Poder adquisitivo del cliente	10%	Bajo		2				Alto	0.2
Total		100%								3

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1980, y Hax y Majluf, 2004).

1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Basado en la evaluación de los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores, se obtuvo el puntaje de 3.5, lo cual refleja que la industria es **atractiva**.

En la tabla 6, se utilizan las siguientes siglas para establecer calificaciones a cada factor: MPA (muy poco atractivo), PA (poco atractivo), N (neutral), A (atractivo), MA (muy atractivo).

Tabla 6. Calificación del poder de negociación de los proveedores

Ítem	Factor	Peso		MPA	PA	N	A	M A		Valor
1	Numero de proveedores.	50%	Alto				4		Bajo	2
2	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores.	30%	Alto			3			Bajo	0.9
3	Contribución de los proveedores a la calidad del producto.	20%	Bajo			3			Alto	0.6
Total		100%								3.5

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1980, y Hax y Majluf, 2004).

1.2.6 Conclusiones del análisis de la industria

En resumen, según la tabla 7 se puede verificar que al obtener un puntaje de **3.1** la industria estaría clasificada como **Poco Atractiva**, esto debido a que si bien no se tendría muchos competidores directos en el mercado si ofrecen gran variedad de productos sustitutos.

Tabla 7. Calificación del análisis de la industria

ítem	Factor	Peso	MPA	PA	N	A	MA	Valor
1	Rivalidad entre competidores actuales	15%				3.7		0.555
2	Amenazas de entrada de nuevos competidores	20%		2				0.4
3	Amenaza de Productos sustitutos	25%		3.25				0.8125
4	Poder de negociación de los clientes	15%			3			0.45
5	Poder de negociación de los proveedores	25%			3.5			0.875
Total		100%						3.1

Nota: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1980, y Hax y Majluf, 2004).

1.3 Análisis competitivo

En el presente análisis se está contemplando que en el Perú actualmente no existen empresas que brinden el servicio de fabricación a medida de bicicletas a base de fibra de carbono. Este mercado es atendido por empresas que importan este tipo de bicicletas; en consecuencia, bajo esta premisa

se está evaluando en la matriz de análisis a los principales competidores indirectos para la empresa *HUK*.

Para el desarrollo del análisis se está tomando la metodología planteada por García Vega (2009).

Para la determinación del entorno específico se sugiere la aplicación de la metodología que se basa en tres criterios: funciones, tecnologías y clientes, los cuales fueron formulados por Abell (1980). (García, 2009, p. 62)

En la tabla 8 se detalla la competencia de la empresa *HUK* basados en los criterios antes mencionado.

Tabla 8. Criterios para el análisis de la competencia de la empresa *HUK*

Elementos o Criterios de análisis	Explicación del elemento o criterio	Especificación
Funciones	Necesidades del cliente que son cubiertas por el producto o servicio que la empresa ofrece.	Bicicletas a medida. Atención personalizada. Bicicletas de fibra de carbono de alta calidad. Producto con garantía. Servicio técnico.
Tecnologías	Formas en las cuales se ofrece el producto o servicio por parte de la empresa, o manera en la que son cubiertas las funciones o necesidades.	Venta en tienda física y virtual. Servicio de fabricación a medida de bicicletas fabricadas a base de fibra de carbono.
Clientes	Personas a las cuales se dirige el producto o servicio que la empresa ofrece. Para su mejor conocimiento, se detallan los criterios de segmentación que definen el perfil específico del cliente.	Mujeres y hombres. Nivel Socioeconómico: A y B Edad: de 26 a 55 años Ubicación geográfica: Lima Uso de bicicleta: Ciclismo de montaña y ruta.

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de García, 2009).

Según los resultados obtenidos de la tabla 9 podemos concluir lo siguiente:

- **Competidores Directos:** la empresa *HUK* a la fecha no contaría con competidores directos; considerando que en el mercado peruano aún no hay empresas que brinden un servicio tan personalizado como el que plateamos ofrecer.
- **Competidores Indirectos:** En Lima se tiene la presencia de tiendas especializadas en la venta de bicicletas *premium*.
Según el análisis efectuado se contempla que las siguientes empresas serían los competidores indirectos más representativos, puesto que ofrecen bicicletas elaboradas en fibra de carbono para ciclismo de montaña y ruta.
 - *Specialized* Perú SRL
 - *Santa Cruz Bicycles* Perú

- *Trek Bicycle*
- *Scott Bike*
- *Full bike*

Cabe precisar que ninguna de estas empresas ofrece el servicio tan personalizado que está planteando brindar la empresa *HUK*.

- **Principales Sustitutos:** Como principales sustitutos se están considerando la venta de bicicletas tradicionales, las cuales son elaboradas en aleaciones de aluminio y acero.
 - Monark Perú SA
 - Oxford SA
 - Jafi *Bike* SR
 - Bikekam SRL
 - Tiendas por departamento
 - Tiendas de Emancipación / Grau.

Tabla 9. Matriz de análisis competitivo

Criterios	Empresas Detalle	SERVICIO DE FABRICACIÓN	VENTA DE PRODUCTO												
		HUK	Specialized Perú SRL	Santa Cruz Bicycles Peru	Trek Bicycle	Scoott Bike	Full bike Perú	Monark Perú SA	Oxford SA	Jafi Bike SR	Bikekam SRL	Ripley	Sagafalabella	Sodimac	Tiendas de Emancipación / Grau
Funciones	Bicicleta a medida.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Atención personalizada	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Bicicleta de fibra de carbono de alta calidad.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
	Producto con garantía	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	Servicio técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Tecnología	Tienda física especializada.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	Tienda virtual.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Clientes	Mujeres y hombres	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Nivel Socioeconómico A y B	1	1	1	1	1	1	0.5	0.25	0	0	0.25	0.25	0.25	0
	Ubicación geográfica: Lima	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ciclismo de montaña	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ciclismo de ruta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
		12	10.5	10.5	10.5	10.5	10	9.5	8.25	8	8	5.25	5.25	5.25	5

Fuente: Elaboración propia, 2021 (Sobre la base de García, 2009)

2. Análisis interno

2.1 Cadena de valor

Porter (1991) manifiesta que la cadena de valor viene a ser un conjunto de actividades que se interrelacionan con el fin de diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. (p. 54)

La cadena de valor despliega las actividades de valor y el margen; dentro de las actividades de valor encontramos a las actividades de apoyo y primarias. (Porter, 1991, p. 56)

Todas las actividades que agregan valor para la empresa *HUK* están siendo representadas usando una cadena de valor y están graficadas en la figura 5.

2.1.1 Análisis de la cadena de valor

Con la finalidad de diagnosticar la posición de la empresa *HUK* se efectúa el análisis de las actividades de la cadena de valor; el resultado nos servirá como marco para definir las acciones destinadas a desarrollar una ventaja competitiva sostenible, en las tablas 10 y 11 se detallan las matrices de evaluaciones realizadas para las actividades de apoyo y las actividades primarias de la cadena de valor, respectivamente.

Tabla 10. Matriz de evaluación de las actividades de apoyo de la cadena de valor

Tipo	Actividades	Descripción	Indicador	Fortaleza / Debilidad
Actividades de Apoyo	Infraestructura	La casa matriz cuenta con el <i>know how</i> en la fabricación y venta de bicicletas a medida elaboradas a base de fibra de carbono.	Número de años ofreciendo el producto.	Fortaleza
		Cultura organizacional basada en <i>Customer Experience</i> e innovación.	Porcentaje de clientes muy satisfechos con el servicio.	Fortaleza
		Responsabilidad social como parte importante en las decisiones tomadas por la empresa.	Número de actividades ligados a RS.	Fortaleza
	Desarrollo Tecnológico	Diseño, desarrollo e innovación de productos que incorporen tecnología, generados desde la casa matriz.	Número de productos incorporados.	Fortaleza
	Recursos Humanos	Capacitaciones al personal en <i>Customer experience</i> , calidad de los productos, <i>design thinking</i> (Capacitaciones virtuales)	Porcentaje de colaboradores capacitados.	Fortaleza
	Adquisiciones	Homologación de proveedores para el abastecimiento de empresa.	Porcentaje de proveedores homologados	Debilidad

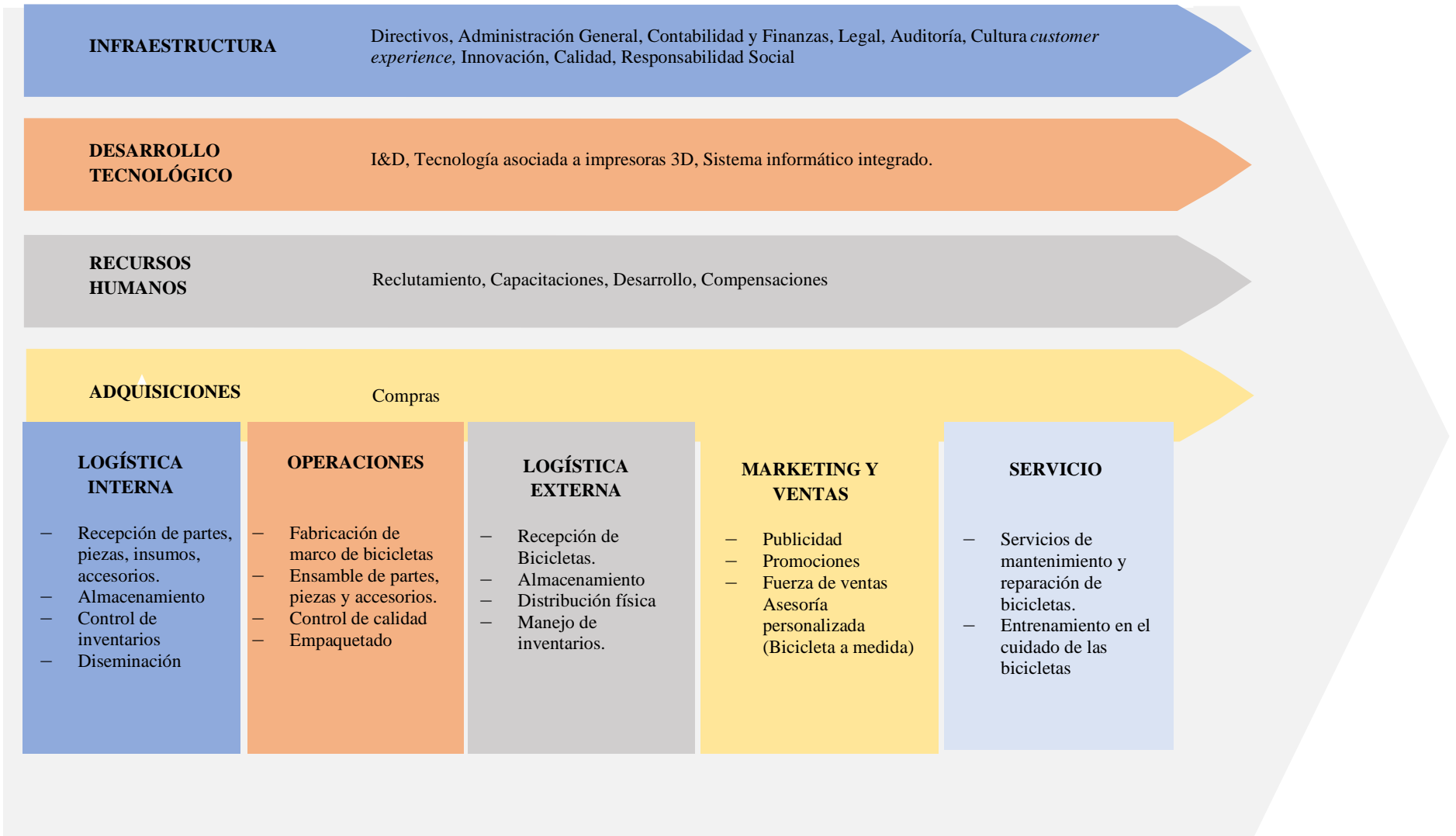
Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 11. Matriz de evaluación de las actividades primarias de la cadena de valor

Tipo	Actividades	Descripción	Indicador	Fortaleza / Debilidad
Actividades Primarias	Logística interna	Consolidación de pedidos de fibra de carbono y accesorios con empresas del mismo grupo.	Porcentaje de margen bruto	Fortaleza
	Operaciones	Única empresa en el Perú que fabrica bicicletas a medida fabricadas a base de fibra de carbono.	Número de empresas que ofrecen este servicio en Perú	Fortaleza
	Logística externa	Entrega de productos de alta calidad.	Porcentaje de productos entregados sin error	Fortaleza
	Marketing y Ventas	Atención en canal presencial y virtual.	Porcentaje de clientes muy satisfechos.	Fortaleza
		Publicidad, ventas: Lograr que los clientes conozcan a la empresa HUK en el Perú.	Porcentaje de clientes peruanos que asocian la marca con el servicio de fabricación de bicicletas a medida.	Debilidad
	Servicio	Asesoría personalizada para el servicio de fabricación de bicicleta a medida.	Porcentaje de clientes muy satisfechos con el servicio.	Fortaleza
		Capacitación a los clientes en el mantenimiento de sus bicicletas.	Porcentaje de clientes capacitados.	Fortaleza
		Brindar el servicio de mantenimiento y reparación de bicicletas fabricadas a base de fibra de carbono.	Porcentaje de clientes peruanos que asocian a la marca con el servicio.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

Figura 5. Cadena de valor de la empresa *HUK*



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 1991).

3. Análisis VRIO

El Análisis VRIO es una estructura basada en los recursos que se enfoca en los aspectos de valor (V), rareza o singularidad (R), imitabilidad (I) y organizacionales (O) de los recursos y las capacidades. (Peng, 2018, p. 105) Esta estructura nos permite identificar las ventajas competitivas sostenibles.

Considerando que nuestro modelo de negocio aún no ha sido lanzado al mercado, hemos identificado aquellos recursos y capacidades que consideramos indispensables desarrollar para asegurar la sostenibilidad del negocio.

En la tabla 12 se detalla la matriz VRIO para la empresa *HUK* donde identificamos que el respaldo financiero ofrecido por la casa matriz y las habilidades tecnológicas (uso de impresoras 3D) son fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 12. Matriz VRIO para la empresa *HUK*

Tipo	Recursos y Capacidades	V	R	I	O	Implicaciones competitivas
Humanos	Personal capacitado para dar asesoría personalizada	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Producto socialmente responsable con la salud y el medio ambiente	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Capacidad de innovación	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Organizativos	Servicio post venta y soporte técnico	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Logística de entrega oportuna	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Alianzas estratégicas con municipios y ONGs	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
	Fidelización a la marca	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Financieros	Capacidad de endeudamiento	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Respaldo de la casa matriz	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Físicos	Canal de venta físico y virtual	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Sistema informático integrado	Si	No	No	No	Paridad competitiva
	Insumos, accesorios y componentes de calidad	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal.
	Habilidades tecnológicas. Impresora 3D	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración propia, 2021

CAPÍTULO IV. PROYECTO

1. Misión

Brindar a nuestros clientes bicicletas de fibra de carbono hechas a medida, de alta rigidez, resistencia a la tracción, tolerancia a la temperatura, bajo peso y expansión térmica, respetando los estándares internacionales de calidad para lograr su satisfacción y generando altos niveles de rentabilidad a nuestros accionistas. Asimismo, nuestro propósito es brindar la mejor experiencia a nuestros clientes, la cual debe ser simple, cercana y oportuna.

2. Visión

La visión de la empresa *HUK* es: Ser la empresa líder en el mercado peruano en la venta de bicicletas de fibra de carbono ofreciendo a sus clientes la fabricación personalizada y la mejor calidad del producto, además de brindarles un servicio de excelencia. Contribuir al crecimiento integral de nuestros colaboradores y a la rentabilidad a nuestros accionistas.

3. Valores

- **Respeto:** Reconocemos la importancia del talento humano para el desarrollo de nuestras actividades. Asimismo, fomentamos el respeto por el medio ambiente.
- **Clientecéntrico:** Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones, teniendo como finalidad brindarles la mejor experiencia (simple, cercana y oportuna).
- **Responsabilidad:** Somos una empresa comprometida a entregar a nuestros clientes productos de alta calidad a tiempo.
- **Servicio:** Somos una empresa que ofrece una buena atención a nuestros clientes manteniendo su preferencia hacia nosotros.
- **Puntualidad:** Es de vital importancia cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos con nuestros clientes y proveedores garantizando la buena imagen de la empresa.
- **Honestidad:** Es importante reconocer y retribuir la confianza que nuestros colaboradores, clientes y proveedores han puesto en la empresa.

4. Objetivos

A continuación, definimos nuestros objetivos desde las siguientes perspectivas

4.1 Perspectiva financiera

- Tener una rentabilidad neta sobre las ventas superior al 8%.
- Recuperar la inversión efectuada por la casa matriz a más tardar en el cuarto año de operaciones.
- Ser una compañía que genere rentabilidad a los accionistas.

4.2 Perspectiva de clientes

- Centrarse en los niveles socioeconómicos A y B, donde se concentra aproximadamente el 12% de la población peruana.
- Ser percibido como el proveedor de más alta calidad.
- Ser percibido como un proveedor con reputación alta en innovación y tecnología.
- Ser percibido como una empresa que fomenta el desarrollo social generando empleo, bienestar y respeto por el medio ambiente.
- Estar alineados y enfocados a las necesidades que tienen los niveles socioeconómicos a los que buscamos dirigirnos, a través de un *feedback* constante con dichos niveles.
- Buscar la fidelización de nuestros clientes a través de la generación de valor agregado a nuestros productos.

4.3 Perspectiva de procesos internos

- Evaluar los procesos internos de producción de bicicletas, con la finalidad de optimizarlos y en consecuencia hacerlos más eficientes.
- Optimizar los procesos internos con la finalidad de reducir costos.

4.4 Perspectiva de capacidades

- Alinear a nuestros colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Capacitar a nuestros colaboradores en procesos de innovación.
- Capacitar a nuestros colaboradores en Customer Experience.
- Capacitar a nuestros colaboradores en brindar conocimientos técnicos relacionados al producto.
- Capacitar a nuestros colaboradores sobre la metodología Lean, con la finalidad de eliminar actividades que no aporten valor y así obtener un producto y/o servicio de mayor calidad, mejorando la experiencia de nuestros clientes.
- Hacer de la calidad una prioridad para todos nuestros empleados.

5. Estrategia genérica

Para llegar a la estrategia genérica, primero se debe comparar las ventajas competitivas de la cadena de valor y de la matriz VRIO con las cinco fuerzas de Porter para demostrar que estas ventajas pueden, o no pueden hacer frente a las cinco fuerzas.

En primer lugar, de la matriz VRIO vemos una serie de ventajas competitivas que nos ayudan a hacer frente a las cinco fuerzas analizadas.

Al enfocarnos en las ventajas competitivas sostenidas; el respaldo financiero de la casa matriz y las habilidades tecnológicas en el uso de las impresoras 3D, podemos concluir que *HUK* está en la capacidad de poder brindar un producto que logre diferenciarse de la competencia que a la fecha ofrece sus productos en el mercado peruano tales como: *Specialized*, *Santa Cruz Bicycles Perú*, *Trek Bicycle*, *Scout Bike*, etc; los mismos que según el sondeo realizado no están cubriendo las expectativas de un segmento específico del mercado.

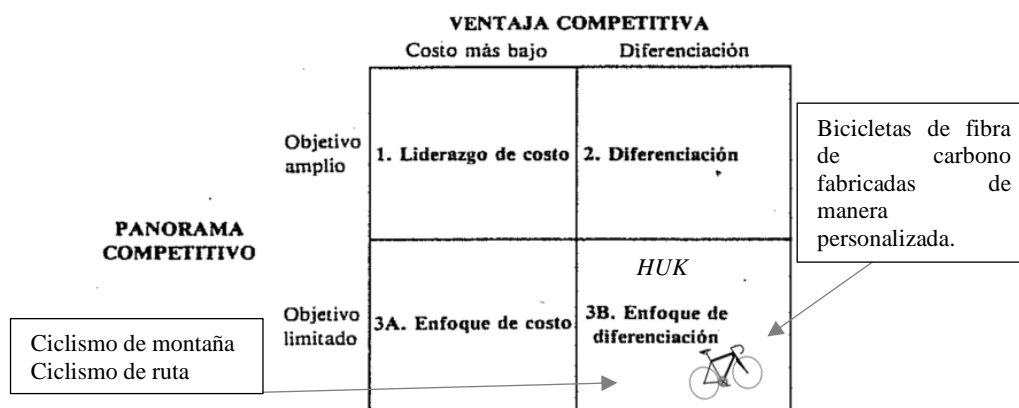
La empresa *HUK* considera que el recurso humano es fundamental para el desarrollo de la empresa; en consecuencia, se enfocará en brindar capacitaciones para que los colaboradores cuenten con todas las herramientas que les permita brindar asesorías personalizadas y satisfactorias a nuestros clientes, el cual se convertirá en un atributo adicional para distinguirnos de la competencia.

Hoy en día los clientes son más responsables al momento de tomar su decisión de compra; esto motiva a que la empresa *HUK* dirija sus esfuerzos en impulsar el cuidado del medio ambiente, generando alianzas estratégicas con municipios, ONGs entre otros.

Del análisis realizado a la cadena de valor y la matriz VRIO, concluimos que tenemos ventajas competitivas para hacer frente a las fuerzas de Porter, contemplando que nuestras ventajas competitivas están ligadas a ofrecer un producto diferenciado y atender solamente a un segmento específico del mercado.

En la figura 6 podemos verificar que siendo el escenario la ventaja competitiva de Diferenciación y contemplando un panorama competitivo con un objetivo limitado, la estrategia genérica a plantearse sería un **enfoque de diferenciación**.

Figura 6. Estrategia genérica de la empresa HUK



Fuente: Michael E. Porter, Estrategia competitiva: Los conceptos centrales. Argentina, Rei argentina, 1991.

En 1991, Porter señala que en una estrategia genérica de diferenciación enfocada; el enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

6. Análisis FODA

En la evaluación de la cadena de valor, se identificaron ciertas fortalezas y debilidades para la empresa HUK. La matriz FODA nos permite cruzar este análisis interno con el análisis del macroentorno (desarrollado en el Capítulo 1) para así plantear cuatro tipos de estrategias que nos permitirán explotar nuestro potencial, mitigar los riesgos, plantearnos desafíos y conocer nuestras limitaciones actuales.

En la tabla 13 podemos ver las estrategias que se están planteando; considerando la calidad superior de nuestros productos, el diseño y atención personalizada, el foco en la experiencia del cliente y el desarrollo tecnológico de la casa matriz.

Tabla 13. Matriz de evaluación FODA

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inmovilidad social y restricción vehicular por pandemia - Crecimiento económico 2022-2024 - Tendencia a llevar un estilo de vida saludable - Conciencia ambiental - Construcción de ciclovías emergentes - Tendencia a realizar actividades al aire libre - Digitalización y automatización de los negocios - Uso de canales virtuales - Leyes que regulan y promueven el uso de la bicicleta 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política - Volatilidad del tipo de cambio - Consumidores exigentes, demandantes, activos - Crecimiento de ciberataques - Dificultades en la importación de productos (fletes elevados por la escasez de contenedores) - Inseguridad ciudadana
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respaldo de la casa matriz - Cultura organizacional enfocada en lograr la mejor experiencia para el cliente. - Desarrollo tecnológico. - Personal capacitado para dar asesoría personalizada. - Fabricación de bicicletas a medida con vida útil prolongada. - Alta calidad en insumos y componentes - Canal de venta presencial y virtual - Alianza con municipios, ONGs, MINTRA. - Servicio de post venta y soporte 	<p>Estrategias ofensivas (Potencialidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad segmentada en medios virtuales • Realizar actividades al aire libre para dar a conocer la marca y la variedad de productos • Resaltar las diferencias y beneficios que existen entre nuestra tecnología y la de la competencia • Conocer de cerca a nuestros clientes con el fin de otorgarles nuevos productos que se adapten a sus necesidades aprovechando el desarrollo tecnológico de la casa matriz. • Diseño de rutas para que el cliente las descargue a través de la app y pueda tener toda la información con respecto a km recorridos, calorías quemadas, velocidad, etc. • Otorgar descuentos o brindar accesorios de regalo a cambio de bicicletas usadas • Diseñar y ofrecer planes de mantenimiento preventivo a través de la app. 	<p>Estrategias adaptativas (Riesgos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas de satisfacción a los clientes (NPS) • Desarrollar espacios virtuales para recibir retroalimentación de los clientes y diseñar procesos para traducir esa información en mejoras alineadas con nuestra cultura de enfoque en la experiencia del cliente. • Negociar y formular contratos desde la casa matriz con las navieras para asegurar la disponibilidad de contenedores y un flete constante. • Proteger la información de nuestros clientes en nuestros sistemas informáticos. • Incentivar a los municipios a contrarrestar la inseguridad ciudadana.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca nueva en el mercado - Pocos proveedores para la calidad buscada - Producto dirigido a clientes con alto poder adquisitivo 	<p>Estrategias reactivas (Desafíos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar contenido digital para que el cliente conozca los atributos diferenciadores del producto • Buscar alianzas con Bancos para brindarle al cliente opciones atractivas de financiamiento. 	<p>Estrategias defensivas (Limitaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar contratos flexibles y regionales con proveedores.

Nota: Elaboración propia, 2021

7. Estrategia corporativa

Para llegar a la estrategia corporativa se cruzarán las entradas de la matriz FODA. Las estrategias principales que usaremos son las llamadas ofensivas (FO), del cruce de las oportunidades del mercado con las fortalezas del negocio.

En primer lugar, buscaremos conocer de cerca a nuestros clientes con el fin de otorgarles nuevos productos que se adapten a sus necesidades aprovechando el desarrollo tecnológico de la casa matriz.

Además, realizaremos publicidad segmentada en medios virtuales (redes sociales) y actividades al aire libre para dar a conocer nuestro producto y marca. Por otro lado, demostraremos las diferencias de nuestras bicicletas con respecto a la competencia en ferias y exposiciones para que los consumidores vean las ventajas que ofrecemos.

También se ofrecerán descuentos a cambio de bicicletas usadas. En caso el cliente no pueda hacer uso de estos descuentos al no contar con una bicicleta, usaremos la estrategia reactiva (DA) en donde contaremos con alianzas con Bancos para que el cliente pueda financiar la compra.

Por último, utilizando estrategias adaptativas (FA) se realizarán encuestas al cliente para recibir su *feedback* en cuanto a oportunidades de mejora para nuestro producto y el servicio brindado.

Evaluando todas las estrategias que se desprenden del análisis FODA, consideramos que la más importante es conocer de cerca a nuestros clientes con el fin de brindarles un servicio personalizado, adaptando nuestros productos a sus necesidades, con el respaldo tecnológico de la casa matriz. Es por ello que trabajaremos en la estrategia corporativa de **desarrollo de producto**.

Basado en la matriz de Ansoff en la figura 7, podemos definir que la Estrategia Corporativa de crecimiento que *HUK* tiene es la de **desarrollo de nuevos productos**.

Según (Freije & Freije, 2003); el Desarrollo de nuevos productos consiste en la entrada de nuevos productos que satisfacen las misiones actuales; a su vez, estamos impulsando la generación de productos innovadores.

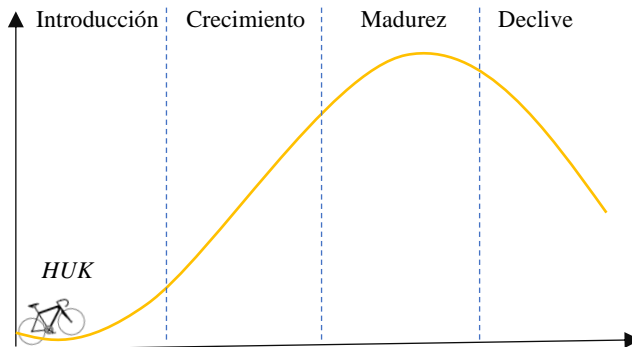
Figura 7. Matriz de Ansoff



Fuente: Freije, A., y Freije, I. La estrategia empresarial con método. Bilbao, Desclee Brouwer, 2003.

HUK se crea para brindar el servicio de fabricación a medida de bicicletas a base de fibra de carbono. Como se muestra en la figura 8; estos nuevos productos se encuentran en la etapa de “Introducción o Embrión”.

Figura 8. Ciclo de vida de fabricación de bicicletas de fibra de carbono a medida en Perú.



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Freije, A., y Freije, I, 2003)

CAPÍTULO V. CÁLCULO DE LA DEMANDA

1. Variables por considerar

Para efectuar el cálculo de la demanda proyectada para la empresa *HUK*, se consideraron los siguientes datos:

- **Población Lima Metropolitana:** La empresa se enfocará en atender a clientes que se encuentren en la ciudad de Lima, la proyección de los siguientes años está ligada al crecimiento poblacional estimado por INEI; tomando como referencia el año base 2022.
- **Nivel Socioeconómico:** El modelo de negocio planteado está enfocado en atender a los NSE A y B, se considera enfocarnos en este segmento puesto que el precio de las bicicletas fabricadas a base de fibra de carbono es superior al de las bicicletas tradicionales, por lo que nuestro público objetivo requiere de un poder adquisitivo alto.
- **Edad:** Según la investigación de mercado efectuada, se logró identificar que nuestro público objetivo se encuentra entre los 26 a 55 años.
- **Población con bicicleta:** Según APEIM el 29% y el 25% de los hogares en el NSE A y B respectivamente, cuentan con bicicletas.

Además, se está considerando:

- **Deporte / Ocio:** Según la propuesta de Actualización del Plan de Infraestructura Ciclovial para Lima y Callao señala que el 16.8% del total de personas que utilizan bicicleta en la ciudad de Lima utilizan este vehículo para realizar algún deporte; nos ubicamos en este segmento puesto que pretendemos vender a los ciclistas de Montaña y Ruta.
- **Participación de mercado:** Planteamos ganar una participación de mercado del 4% en el primer año e ir ganando cada vez más participación año tras año hasta llegar a un 8% en el año 5.

2. Proyección de la demanda

En la tabla 14 se detalla el cálculo efectuado para calcular la demanda estimada para los próximos 5 años de las bicicletas marca *HUK*.

Tabla 14. Cálculo de la proyección de la demanda

Fuente:	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INEI	Población Nacional	32,625,948	33,035,304	33,396,698	33,725,844	34,038,457
APEIM	Población Lima Metropolitana	11,046,220	11,184,816	11,307,174	11,418,614	11,524,455
APEIM	Población NSE A y B	2,872,017	2,908,052	2,939,865	2,968,840	2,996,358
APEIM	Población entre 26 y 55 años	1,175,229	1,189,975	1,202,993	1,214,849	1,226,110
APEIM	Población con bicicleta	300,859	321,650	342,372	363,118	384,018
	Entre número de personas x hogar	75,215	80,413	85,593	90,780	96,004
Propuesta de Actualización del Plan de Infraestructura Ciclovial para Lima y Callao	Personas ciclistas (Deporte/ocio)	12,636	13,911	15,236	16,613	18,049
Planteada para la Empresa <i>HUK</i>	Share%	4%	5%	6%	7%	8%
Demanda	Cantidad de bicicletas vendidas	506	696	915	1,163	1,444

Fuente: Elaboración propia, 2021

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

1. Objetivos de *marketing*

En la tabla 15 se detallan los objetivos de *marketing* planteados para la empresa *HUK* para un periodo de 5 años.

Tabla 15. Objetivos de *marketing*

Objetivo	Indicador de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar las ventas	Crecimiento % anual en ventas	-	20%	20%	20%	20%
Ser una marca reconocida en el deporte de ciclismo en Perú por brindar bicicletas personalizadas de alta calidad y que fomenta el bienestar y respeto por el medio ambiente	Posición en el <i>top of mind</i>	5	4	3	2	1
Satisfacción del cliente	NPS	70%	80%	80%	90%	90%
Lanzamiento de componentes nuevos	# componentes nuevos desarrollados y lanzados al mercado	2	2	4	4	6
Mejorar el retorno de la inversión	ROI (ganancia/inversión-1)	=1	>1	>1	>1	>1
Incrementar la cuota de mercado en los NSE A y B	Share de mercado	4%	5%	6%	7%	8%
Lograr la fidelización de nuestros clientes	Recurrencia de compra (veces al año)	1	2	3	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2021

2. Segmentación

Realizamos una investigación de mercado a través de encuestas a personas de Lima Metropolitana para conocer sus gustos y necesidades. Esta investigación nos ayudó a dimensionar los diferentes segmentos a los cuales nos podríamos dirigir. La información obtenida nos permitió realizar una segmentación por edad, por nivel socioeconómico y por el tipo de uso que se le da a la bicicleta: transporte, recreación, ciclismo de montaña o ciclismo de ruta. En el Anexo 3 se encuentran los resultados de las encuestas realizadas. El mercado meta que decidimos atender, es aquel que cumple con los siguientes atributos:

- Ubicación: Lima Metropolitana
- Edad: entre 26 y 55 años
- NSE: A y B
- Tipo de uso: ciclismo de montaña y ciclismo de ruta

Este segmento representa aproximadamente el 15% del mercado total.

3. Posicionamiento

Queremos posicionar la marca *HUK* tomando como base la calidad, adaptabilidad a las necesidades del cliente y asesoría personalizada. Para ello hemos desarrollado lo siguiente:

- **Mantra de la marca:**
 - “Hacemos realidad la bicicleta de tus sueños”
 - Expectativa = Realidad
- Puntos de paridad y diferencia detallados en la tabla 16.

Tabla 16. Puntos de paridad y diferencia de la marca

Paridad	Diferencia
<ul style="list-style-type: none">• Material: fibra de carbono• Calidad en componentes• Servicio técnico	<ul style="list-style-type: none">• Hacemos el producto a medida del cliente, no manejamos tallas estándares• El cliente puede elegir el color y modelo de su preferencia• Simulaciones en la plataforma de la empresa para que el cliente pueda ver como quedaría la bicicleta como producto final.• Brindamos asesoría especializada• Rapidez de entrega• Tenemos bicicletas demo para que el cliente realice pruebas del producto• No manejamos stock de modelos predefinidos

Fuente Elaboración propia, 2021

- **Justificadores o razones para creer en la marca:**
 - Vendedores altamente capacitados.
 - APP/web para que el cliente diseñe su bicicleta a su gusto y vea de manera virtual cómo va quedando.
 - Garantía y calidad del producto.
- **Valores, carácter y personalidad de la marca:** Autenticidad, adaptabilidad, calidad, creatividad, amabilidad, empatía.
- **Identidad visual:** En la figura 9 se visualiza el logo que fue creado para *HUK*.

Decidimos diseñar un logo que muestre explícitamente el producto que ofrecemos: una bicicleta. Además, quisimos destacar en él nuestros atributos diferenciadores y la esencia de la marca. Para ello utilizamos una huella dactilar que hace alusión a que el producto que ofrecemos es único y hecho específicamente para cada uno de nuestros clientes. El logo también hace referencia al hecho de “dejar huella” para acercarnos a nuestro

segmento objetivo aquellos que utilizan la bicicleta principalmente para practicar el deporte del ciclismo.

Figura 9. Logo de la empresa HUK



Fuente Elaboración propia, 2021

4. Mezcla de *marketing*

4.1 Producto

El producto que ofrecemos es una bicicleta a la medida del cliente a base de fibra de carbono, un material sintético e innovador para este rubro en Perú. Las bicicletas hechas con fibra de carbono son incluso más ligeras que las fabricadas con aluminio por lo que ofrece una ventaja en peso y eficiencia. Adicionalmente, este material absorbe mejor las vibraciones haciéndola más cómoda.

Se ofrece un producto de alta calidad, durable, de alta rigidez, resistente a la tracción, de bajo peso y con tolerancia a la temperatura.

4.2 Precio

Como hemos visto en anteriores capítulos, nuestra estrategia está enfocada en la diferenciación, por lo que nuestros precios serán fijados en base a la calidad, valor del producto y el servicio de asesoramiento pre y post venta que ofrecemos, hay que considerar que al segmento de mercado al cual nos enfocamos no basa su decisión de compra en cuanto al precio del producto.

Tomando como referencia la matriz precio-calidad de Kotler que se detalla en la figura 10 planteamos llevar a cabo una “Estrategia de valor alto” que consiste en fijar un precio medio en relación con nuestros competidores más cercanos brindando la calidad más alta.

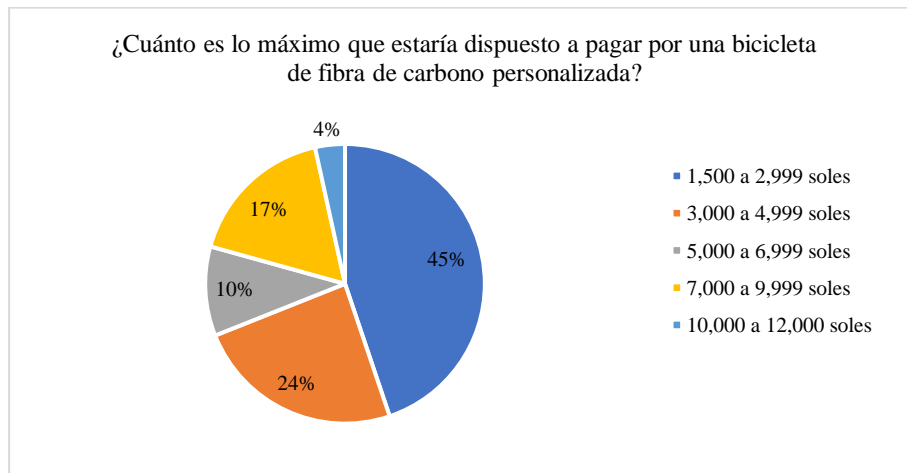
Figura 10. Matriz Precio-Calidad

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor super.
	Media	4. Estrategia de cobro exces.	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
	Baja	7. Estrategia de gananc. viol.	8. Estrategia de econom. falsa	9. Estrategia de economía

Fuente: (Kotler, 2001)

Para calcular el precio techo o máximo al cual podríamos vender las bicicletas, tomamos como base la investigación de mercado realizada; en la figura 11 podemos verificar que el 30% del segmento elegido dijo que estaría dispuesto a pagar entre S/5,000 y S/12,000.

Figura 11. Precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar



Fuente: Encuestas propias a clientes potenciales, 2021.

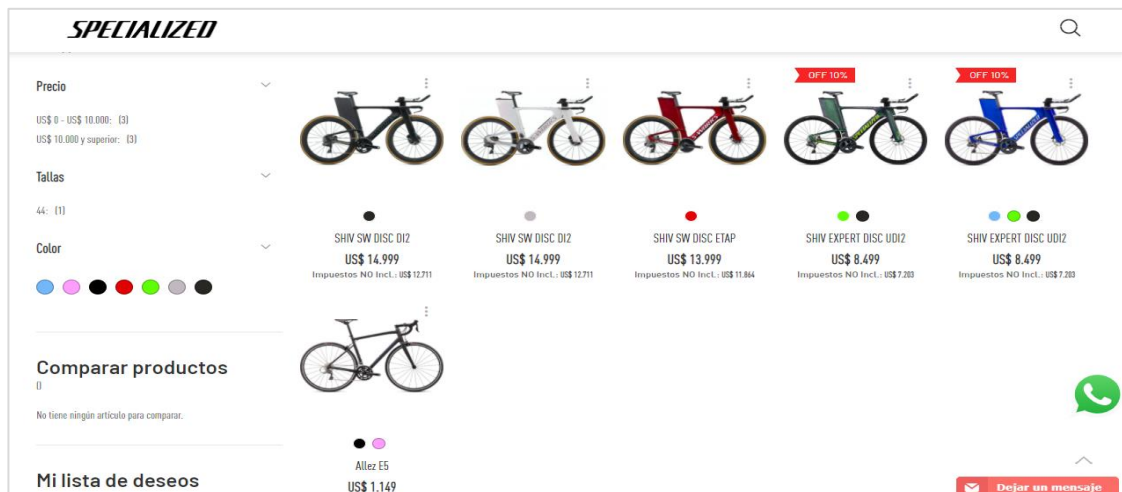
Otra variable que se consideró para fijar el precio de nuestras bicicletas fue el precio de las bicicletas de nuestros competidores indirectos que son especialistas en el segmento. En la tabla 17 se puede ver el *benchmark* realizado en cuanto a los precios del mercado para bicicletas de fibra de carbono para ciclismo de ruta y montaña, así mismo en la figura 12 se puede visualizar los precios del competidor *Specialized*.

Tabla 17. Precios de bicicletas de competidores indirectos de la empresa HUK

Competencia	Precio mínimo	Precio máximo
Specialized Perú SRL	S/ 29,799	S/ 52,499
Santa Cruz Bicycles Peru	S/ 14,000	S/ 26,299
Trek Bicycle	S/ 18,900	S/ 31,900
Scott Bike	S/ 17,599	S/ 38,799

Nota: Elaboración propia, 2021

Figura 12. Precios de Specialized



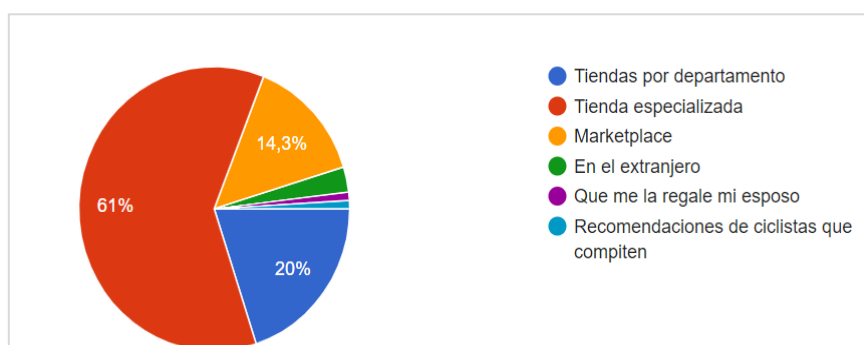
Fuente: (Specialized Perú, 2021)

La estrategia de precios que hemos elegido es la denominada “por línea de productos”. Nuestros precios van a ser totalmente adaptables a las necesidades del cliente ya que este, con el asesoramiento y acompañamiento del vendedor, puede decidir qué tipo de componentes colocarle a su bicicleta. A medida que el cliente elija componentes de gamas más altas, el precio total de la bicicleta irá subiendo.

4.3 Plaza

Según la investigación de mercado realizada el 61% de las personas elegirían una tienda especializada para adquirir una bicicleta de fibra de carbono; en segundo lugar, con 20% de respuestas sobre el total, se encuentran las tiendas por departamento; por lo tanto, más del 80% de los entrevistados prefieren un canal presencial; en la figura 13 se detalla los resultados obtenidos.

Figura 13. Donde iría el cliente a comprar una bicicleta



Fuente: Encuestas propias a clientes potenciales, 2021.

Considerando los resultados del análisis de mercado; las personas desean tener contacto físico con el producto, así mismo desean asesoramiento técnico por parte de un especialista antes de realizar la compra. El hecho de tener una tienda física genera más confianza para temas posteriores a la venta puesto que los consumidores piensan que no se le escuchará algún reclamo posterior a la compra si no hay una tienda física donde puedan solucionar algún inconveniente.

Dados los puntos especificados, la empresa *HUK* contará con una tienda especializada para la fabricación y venta de bicicletas fabricadas en fibra de carbono, la cual estará estratégicamente ubicada en el distrito de San Isidro en la ciudad de Lima.

4.4 Promoción

Nuestra mezcla promocional consiste en:

Relaciones Públicas

- Realizar campañas en alianza con ONGs para la donación de bicicletas en desuso para personas con bajos recursos
- Campañas en conjunto con la municipalidad de Lima para promover el uso de la bicicleta y dar a conocer las normas para circular en las ciclovías.
- Personajes públicos altamente reconocidos en el mundo del ciclismo utilizando la marca.
- Realizar actividades al aire libre para dar a conocer la marca y la variedad de productos.
- Generar contenido digital para que el cliente conozca los atributos diferenciadores del producto.

Promoción de ventas

- Realizar pruebas del producto en puntos recurrentes para ciclistas como el Morro Solar, el Parque ecológico de La Molina, Pachacamac, Cieneguilla donde se resalten las diferencias y beneficios que existen entre nuestra tecnología y la de la competencia.
- Obsequios: calcomanías, luces led de seguridad.
- Descuentos en accesorios: casco, guantes, ropa deportiva, kit de reparación, inflador, etc.
- Cupones de descuento al llevar tu bicicleta en desuso.
- Exhibiciones en vitrina de la tienda.
- Descuentos en *Cybers* o brindar accesorios de regalo a cambio de bicicletas usadas.
- Buscar alianzas con Bancos para brindarle al cliente opciones atractivas de financiamiento.

Eventos y experiencias

- Simulador de realidad virtual en las tiendas.
- Participación en competencias de ciclismo.
- Participación en ferias de ciclismo.
- Comunidad con clientes y expertos en ciclismo para compartir información de interés.
- Organizar salidas en grupo a rutas en Lima
- Desarrollar espacios virtuales para recibir retroalimentación de los clientes y diseñar procesos para traducir esa información en mejoras alineadas con nuestra cultura de enfoque en la experiencia del cliente.

Ventas personales

- Vendedores especialistas en la tienda.
- Asesoría a través de *Whatsapp* para la venta virtual.
- APP/*web* para diseñar la bicicleta de tus sueños.

Publicidad

- ATL: revistas de ciclismo para posicionar la marca.
- TTL: redes sociales, eventos, contenido en la web y APP, banners, vitrinas.
- BTL: *e-mailings*, POP en tienda.
- Publicidad segmentada en medios virtuales.

Como consecuencia de todas las acciones de promoción detalladas, se espera que también se realice un *marketing* boca a boca que nos permitirá hacer cada vez más conocida la marca y nuestros atributos diferenciadores.

4.5 Procesos

El proceso de venta empieza cuando el cliente tiene la necesidad de comprar una bicicleta y llega a la tienda para seleccionar el tipo exacto que requiere, es en este momento cuando empieza la interacción entre el consumidor y nuestro personal especializado en brindar asesoramiento para los distintos componentes o medidas como el tipo de accesorios y piezas que desee el cliente para personalizar la bicicleta. Luego de esto el cliente hace pruebas del producto y se le hace una cotización para que tome una decisión. En caso acceda, se hace el pago y posteriormente el cliente podrá visualizar cómo quedaría su bicicleta personalizada a través de la App/web HUK.

En el Anexo 4 se cuenta con el *Journey map* del proceso de compra.

4.6 Presencia

Se buscará tener una tienda con un diseño moderno donde los productos puedan ser exhibidos de manera eficiente y ordenada para que puedan ser vistos o inspeccionados con facilidad por los clientes, en la figura 14 se puede visualizar una imagen referencial del estilo que se manejaría en la tienda HUK; se tendrán televisores donde el cliente podrá ver videos de personas haciendo uso de nuestras bicicletas en distintos escenarios. Se tendrá una zona donde se exhibirán las bicicletas más vendidas o con características especiales. Los accesorios adicionales tendrán un lugar distintivo para que el consumidor pueda también decidir cuáles comprar para la bicicleta elegida.

Los clientes que ingresen a la tienda tendrán un servicio personalizado por los vendedores y los ayudarán durante todo el proceso de compra respondiendo cualquier duda o consulta.

Figura 14. Imagen referencia de la tienda HUK



Fuente: Strada Cycles, Canada, Italian Bikes. Obtenido de: <http://falkenreynolds.com/project/strada-cycles/>

4.7 Personas

Si bien la empresa *HUK* se dedica a la fabricación y venta de bicicletas personalizadas, uno de los principales elementos diferenciadores es el servicio de pre y post venta; para lograr que nuestro personal esté motivado y supere las expectativas de nuestros clientes al realizar sus funciones de asesoría y venta personalizada con amabilidad, respeto, entusiasmo, confianza y seguridad, se consideran como fundamentales las siguientes acciones:

- Capacitaciones constantes acerca del producto, técnicas de venta, *customer experience*, innovación.
- Incentivos para los mejores vendedores.
- Programas de apoyo emocional.
- Pausas activas, relajación y meditación.
- Horarios flexibles.
- Involucrarlos en la estrategia de la empresa.
- Sueldos por encima de la competencia y beneficios sociales.
- Contratación de vendedores que practiquen el ciclismo.
- Uniformes al personal técnico y de venta.

4.8 Productividad

Se espera que la mezcla de marketing propuesta nos dé como resultado una alta productividad que se vea reflejada en indicadores como el NPS de nuestros clientes, el margen operativo, las ventas y la baja rotación de empleados.

5. Presupuesto de *marketing* y ventas

Montos expresados en dólares

Área	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	Implementación de la vitrina de tienda	2,222	2,289	2,358	2,428	2,501
Marketing	Publicidad a través de <i>influencer</i>	3,580	3,687	3,798	3,911	4,029
Marketing	<i>Merchandising</i>	1,616	1,665	1,715	1,766	1,819
Marketing	Auspicios en competencias de ciclismo	0	2,045	3,068	4,091	5,114
Marketing	Pauta en redes sociales	12,273	12,641	13,020	13,411	13,813
Marketing	<i>E-mailings</i>	1,841	1,896	1,953	2,012	2,072
Marketing	Pop en tienda	2,045	2,107	2,170	2,235	2,302
Ventas	Incentivos de los vendedores (% ventas)	10,249	13,348	16,494	20,221	24,376
Total gastos de marketing y ventas		33,826	39,678	44,575	50,075	56,026

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se definirán los objetivos propuestos del plan de operaciones de la empresa *HUK* y se presentarán las estrategias operacionales que se seguirán para soportar los procesos clave del negocio. Asimismo, se presentará la definición del producto y servicio brindados, el mapa de procesos (estratégicos, clave y de soporte) y el presupuesto anual del plan de operaciones.

Cabe precisar que las operaciones en una empresa representan el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios. Una transformación eficiente y efectiva hace que se genere riqueza cuando el valor de lo que se produce supera su costo. (Franco, 2019, p.127).

1. Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se establecen de acuerdo con la misión de la empresa y deben ser susceptibles de ser medidos y cuantificados. Dichos objetivos se desarrollan sobre cuatro aspectos: costos, calidad, flexibilidad y tiempos de entrega. (Franco, 2019, p.127).

En consecuencia, los objetivos del presente plan de operaciones buscan brindar a nuestros clientes una propuesta de valor clara y la mejor experiencia (simple, cercana y oportuna), a través de nuestras bicicletas de fibra de carbono a medida, de alta rigidez, resistencia a la tracción, tolerancia a la temperatura, bajo peso y expansión térmica, respetando los estándares de calidad para lograr su satisfacción y generando altos niveles de rentabilidad a nuestros accionistas.

A continuación, en la tabla 18 presentamos los objetivos del plan de operaciones:

Tabla 18. Objetivos del plan de operaciones

Categoría	Objetivos	Indicadores de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Reporte de información
Costos	Optimizar los procesos internos en busca de la eficiencia	% de reducción de costos	0%	5%	5%	4%	4%	Reporte de costos
Calidad	Incrementar los estándares de calidad tanto para el producto como para nuestros servicios pre y postventa	# de observaciones de las auditorías anuales de calidad	-	-	-	-	-	Informes de auditoría

Categoría	Objetivos	Indicadores de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Reporte de información
Flexibilidad	Generar iniciativas innovadoras para la creación y/o mejora de productos, procesos y servicios.	Cantidad de iniciativas innovadoras implementadas	2	3	4	5	5	Reporte anual de iniciativas innovadoras
Tiempos de entrega (*)	Optimizar el tiempo de entrega de nuestras bicicletas	Tiempo de entrega de nuestras bicicletas	5 días	4 días	4 días	4 días	3 días	Reporte de emisiones de pedido y entrega del producto
	Satisfacer oportunamente al cliente en nuestros servicios pre y postventa	% de clientes satisfechos	95%	97%	100%	100%	100%	Reporte de encuestas de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2021

(*) Tiempo que transcurre entre la emisión del pedido y la entrega del producto o la atención del servicio postventa

2. Estrategia del plan de operaciones

En la tabla 19 de detallan las estrategias planteadas para las operaciones de *HUK*.

Tabla 19. Estrategias del plan de operaciones

Estrategias	Objetivo			
	Costos	Calidad	Flexibilidad	Tiempos de entrega
Capacitar a nuestros colaboradores en procesos de innovación.			X	
Capacitar a nuestros colaboradores en <i>Customer Experience</i> .		X		X
Capacitar a nuestros colaboradores en el modelo JIT (<i>Just in time</i>)	X			X
Capacitar a nuestros colaboradores sobre la metodología <i>Lean</i> , con la finalidad de eliminar actividades que no aporten valor y así obtener un producto y/o servicio de mayor calidad	X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2021

3. Definición del producto y del servicio

La definición de nuestro producto y de nuestro servicio pre y postventa está orientado a mantener una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia, garantizando un producto de calidad, alcanzando y sobrepasando las expectativas de nuestros clientes. A continuación, mostramos los siguientes aspectos que permiten a la empresa desarrollar una estrategia de diferenciación:

Producto

- Producto hecho a medida.
- Bicicletas de fibra de carbono: Alta calidad, durable, alta rigidez, alta resistencia a la tracción, bajo peso, alta resistencia química, alta tolerancia a la temperatura, baja expansión térmica.
- Garantía del producto.
- Repuestos y componentes.

Servicio

- Servicio de asesoramiento personalizado (físico y/o virtual), teniendo como elemento de diferenciación el brindarle la mejor experiencia de compra a nuestros clientes (*customer experience*).
- Servicio técnico de reparación y mantenimiento.

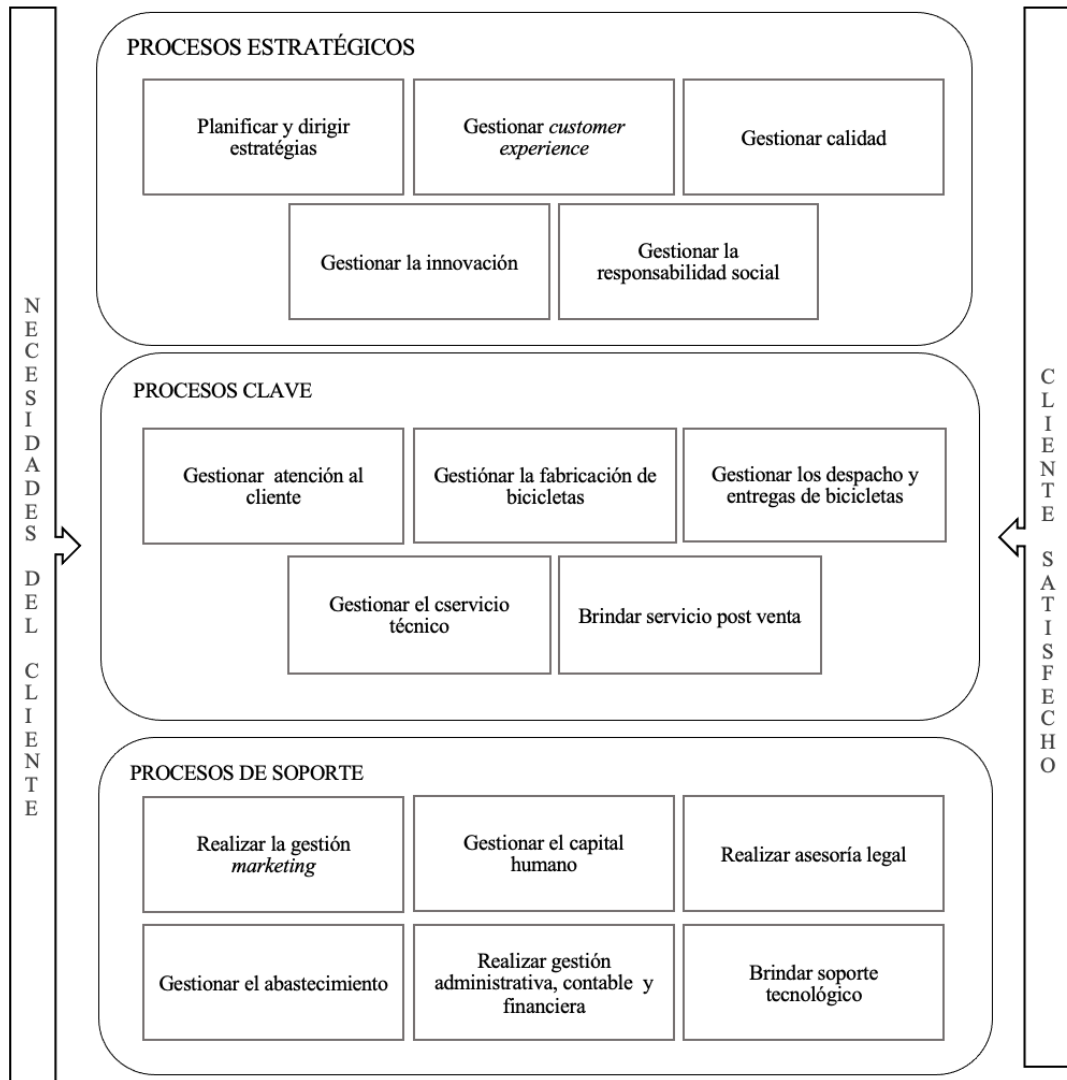
4. Mapa de Procesos

Hoy en día las organizaciones operan en mercados altamente competitivos, adicional a ello los clientes son mucho más exigentes al momento de efectuar la compra de un bien o servicio; las empresas buscan ser eficientes y ofrecer mucho más de lo que cliente espera; es por ello que la empresa *HUK* está enfocada en buscar eficiencia en todos los procesos dentro de la organización obteniendo el máximo rendimiento de todos sus componentes.

Esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito. (Zaratiegui, 1999, p. 84)

Se está planteando para la empresa *HUK* el mapa de procesos detallada en la figura 15; la clasificación de los procesos se basó en el modelo ofrecido por Zaratiegui: Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

Figura 15. Mapa de procesos de la empresa HUK



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Zaratiegui, 1999).

4.1 Procesos estratégicos

Se cuenta con los siguientes procesos estratégicos para la empresa HUK.

4.1.1 Planificar y dirigir estrategias

Este proceso está a cargo del personal Directivo de la empresa y está relacionado a lo siguiente:

- Elaboración de los Planes estratégicos para la empresa HUK, la cual debe contemplar misión, visión, objetivos, estrategia, asignación de recursos, medición y evaluación de estas.
- Se tiene contemplado que se contará con un plan estratégico elaborado por 5 años; sin embargo, de manera anual se revisará y ajustará las estrategias que se tienen planteadas; esto debido a los cambios que se puedan dar en el macro o microentorno.

- Reportar de manera mensual los resultados de la filial de Perú a la casa matriz; plantear estrategias que ayuden a mejorar los resultados de la empresa *HUK*.
- Generar alianzas con entes gubernamentales, ONG, accionistas.

4.1.2 Gestionar *Customer Experience*

Para implementar la cultura *Customer Experience* dentro de la empresa *HUK* se requiere el compromiso de la alta dirección de la empresa; por lo que se debe tener clara la estrategia para que pueda trasladarse de manera transversal a todos los miembros de la organización.

“*Customer Experience (CX)* o Experiencia de Cliente es la percepción que un cliente tiene de todas las interacciones que mantiene con una marca” (Pozo, 2021)

HUK tiene por objetivo ser una empresa orientada al cliente, es por ello que se enfocará en brindar auténticas experiencias con la marca. Dicho objetivo no solo será de conocimiento en el departamento de ventas, sino también estará inmerso en todas las áreas de la empresa.

La relación marcas-clientes ha evolucionado y en la actualidad lo importante ya no es lo que hacemos por un cliente, sino como le hacemos sentir. Poner al cliente en el centro no es solo tratar de ofrecerle un buen servicio, sino que representa elevarlo al terreno de las emociones y hacerle vivir una gran experiencia. (Pozo, 2021)

Para la empresa *HUK* no solo es importante el cliente externo, sino también el capital humano, es por ello que sus clientes internos también son parte fundamental.

Dentro de los procesos inmerso en la gestión de *CX* se considera clave las actividades detalladas en la tabla 20.

Tabla 20.Actividades en la gestión *Customer Experience*.

Actividades	Responsables
Formular y velar por la implantación de estrategias <i>CX</i> .	Alta dirección
Desarrollar y promover iniciativas que impulsen <i>CX</i> .	Equipo <i>CX</i>
Promover las iniciativas <i>CX</i>	Líderes de equipos
Medir y evaluar la satisfacción del cliente.	Equipo <i>CX</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021

Se está contemplando que se trabajará con un Equipo CX integrado por colaboradores de varias áreas, que serán capacitados constantemente y serán los embajadores de esta cultura dentro de *HUK*.

4.1.3 Gestionar la Calidad

Para la empresa *HUK* la calidad es uno de los pilares fundamentales dentro de la organización; se considera que esto se verá reflejado en:

- **Producto:** Las bicicletas fabricadas por la empresa serán elaboradas siguiendo altos estándares de calidad; las partes, componentes y accesorios serán adquiridos de proveedores debidamente homologados; el personal será capacitado constantemente en el uso de la más alta tecnología de las impresoras 3D.
- **Eficiencia:** Se buscará constantemente la eficiencia en todos los procesos dentro de la organización; se impulsará que los colaboradores busquen mejorar constantemente la manera de desarrollar las actividades; se contará con procedimientos claros para cada una de las labores desarrolladas dentro de la empresa; sin embargo, estos pueden ser modificados con el fin de optimizar y lograr la eficiencia.

4.1.4 Gestionar la Innovación

HUK tiene como estrategia la diferenciación de sus productos, por lo que la Gerencia fomentará e impulsará la innovación dentro de toda la organización. Para ello, se impulsará constantemente las nuevas ideas que puedan tener nuestros colaboradores y será imprescindible la inversión constante en las actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Desde Perú se estará constantemente informando a la casa matriz sobre las necesidades del mercado local, los hábitos y las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

4.1.5 Gestionar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

HUK será promotor e impulsará actividades que contribuyan de manera positiva para con la sociedad y el medio ambiente. Somos una empresa que impulsa el uso de bicicletas ya sea con fines deportivos, recreacionales o de transporte.

La empresa quiere formar parte del cambio; la RSC estará presente en cada uno de los procesos desarrollados dentro de la organización; consideramos que se puede contribuir de cierta manera en el logro de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos en todas las edades. El ciclismo genera estilos de vida saludable y no contaminante del aire.



Alcanzar la igualdad entre los géneros.

En *HUK* se trabajará considerando la igualdad de género y se impulsará que las actividades no sean estereotipadas.



Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.



Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. La bicicleta es un símbolo para el transporte y la descontaminación de las sociedades, que ofrece la posibilidad para la acción climática inmediata.



Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. El movimiento ciclista, las organizaciones de la sociedad civil y expertos que trabajan en la promoción de la bicicleta en todo el mundo están apoyando la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

4.2 Procesos clave

4.2.1 Gestionar atención al cliente

HUK se diferenciará por la atención personalizada que brinda a sus clientes; estamos enfocados en brindar un servicio centrado en los clientes; al trabajar bajo la cultura de *Customer Experience* todos los colaboradores de la empresa se esforzarán por brindar la mejor experiencia de compra en cada uno de los puntos de contacto físico.

Este proceso contempla la atención por parte del asesor técnico al cliente actual y/o al cliente potencial; se brindará asesoría especializada con el fin de determinar cuál es la necesidad actual del cliente, responder todas las dudas, detallar los beneficios, precios y cualquier alcance necesario referente al servicio y producto brindado.

El Asesor podrá ayudar a determinar al cliente la medida de la bicicleta. En el App/web *HUK* el cliente puede ir creando su bicicleta soñada; el asesor en todo momento estará presto a brindarle cualquier alcance adicional de los componentes de la bicicleta.

4.2.2 Gestionar la fabricación de bicicletas

Determinada la necesidad del cliente, el Operario efectuará el requerimiento de todos los materiales, suministros, componentes y accesorios que necesitará para la fabricación de la bicicleta.

El operario determina el tiempo que le tomará fabricar la bicicleta del cliente; en el APP/web *HUK* se alimentará toda la información respecto al proceso en curso; el operario tomará fotos y videos para que el cliente pueda ir visualizando el avance en la fabricación.

4.2.3 Gestionar los despacho y entrega de bicicletas

Culminado el proceso de fabricación de la bicicleta, el responsable de despacho coordinará con el cliente para entregársela. En la App/web *HUK* se mantendrá la programación de despacho y el cliente mediante esta plataforma podrá verificar el recorrido del *delivery*.

4.2.4 Gestionar el servicio técnico

El cliente podrá solicitar el servicio técnico mediante la APP/web *HUK*, vía telefónica o de manera presencial. Dependiendo del tipo de servicio, el técnico solicitará los suministros, componentes y/o accesorios que necesitará para efectuar el servicio; culminado el servicio se informará al cliente para que pueda efectuar el recojo o se haga el *delivery* de la bicicleta.

4.2.5 Brindar servicio post venta

Los asesores post venta serán los responsables de mantenerse en contacto con nuestros clientes y brindarán solución oportuna a las consultas. Frente a cualquier reclamo su prioridad será dar el soporte al cliente.

Los asesores post venta mantendrán informado a los clientes sobre todos los eventos programados por la empresa; brindará la información oportuna, concreta y precisa. Brindará soporte físico y virtual a los clientes.

4.3 Procesos de soporte

4.3.1 Realizar la gestión de *marketing*

HUK desarrollará actividades para captar la mayor cantidad de clientes posibles; dentro de las promociones realizarán:

- Relaciones públicas
- Promoción de ventas
- Eventos y experiencias
- Ventas personales
- Publicidad

En el Capítulo del Plan de *marketing* podemos encontrar a detalle todas las actividades relacionadas a la Gestión de *marketing*.

Consideramos que este proceso de soporte es fundamental para el crecimiento de la empresa.

4.3.2 Gestionar el Capital Humano

Este proceso de soporte es sumamente importante; el capital humano es uno de los recursos fundamentales para *HUK*; dentro de los procesos de esta gestión se tiene:

- Reclutamiento de personal
- Desarrollo del capital humano
- Compensaciones
- Seguridad y salud en el trabajo
- Bienestar social

En el capítulo del Plan de Recursos Humanos podemos encontrar a detalle las actividades relacionadas a esta gestión.

4.3.3 Realizar asesoría legal

Se tiene contemplado que la asesoría legal será un servicio tercerizado; en caso se requiera contar con el apoyo de un abogado recurriremos a contratar este servicio de manera puntual y esperamos que sea de manera esporádica.

4.3.4 Gestionar el abastecimiento

Esta gestión es sumamente importante dentro de la empresa, sin el funcionamiento adecuado no se podría operar de manera eficiente. El abastecimiento contempla:

- Procesos de compras
- Procesos de homologación de proveedor
- Procesos de almacenamiento (gestión de inventarios de accesorios, componentes y repuestos)

Estos procesos de soporte requieren un control constante; estamos enfocados que los procedimientos ligados a esta gestión deben ser revisados continuamente con el fin de lograr eficiencias en beneficio de toda la organización.

4.3.5 Realizar la gestión administrativa, contable y financiera

Estas gestiones contemplan:

- Actividades de pago a proveedores y colaboradores
- Registro contable y financiero
- Elaboración de estados financieros
- Gestión de caja
- Elaboración y control de los presupuestos
- Administración de locales (coordinar servicio de limpieza, seguridad, servicios públicos, líneas telefónicas, obtención de permisos municipales)

4.3.6 Brindar Soporte Tecnológico

Está contemplado que en Perú se contará con el servicio de soporte tecnológico, el cual comprende:

- Soporte en mantenimiento de impresora 3D.
- Soporte para el correcto funcionamiento de los equipos de cómputo.
- Administración del APP y *web* de *HUK* considerando la protección de la información de nuestros clientes.

5. Presupuesto de Operaciones

Expresado en dólares

Área	Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<u>Gastos implementación</u>								
Implementación	Inmobiliario y equipo	5,051						5,051
Implementación	Acondicionamiento de local	3,788						3,788
Implementación	Costo de constitución	505						505
Implementación	Desarrollo web y aplicativo	1,515						1,515
	Total gastos implementación	10,859	-	-	-	-	-	10,859
<u>Gastos Servicios Generales y Administración</u>								
Seguros	Multirisgos / 3D		14,545	14,982	15,431	15,894	16,371	77,224
Servicios Públicos	Luz, Agua		13,636	14,045	14,467	14,901	15,348	72,397
Mantenimiento Local	Servicio de limpieza		8,485	8,739	9,002	9,272	9,550	45,047
Seguridad Física	Agente de seguridad		9,697	9,988	10,288	10,596	10,914	51,483
Varios	Utiles de oficina		3,030	3,121	3,215	3,311	3,411	16,088
Alquiler	Local comercial		42,424	42,424	44,545	44,545	46,773	220,712
	Total gastos servicios generales y administración	-	91,818	93,300	96,947	98,520	102,366	482,951
<u>Compra de componentes</u>								
Componentes	Marco de fibra de carbono	-	262,000	348,840	475,983	617,623	780,975	2,485,421
Componentes	Groupset	-	387,737	493,202	676,417	872,369	1,099,213	3,528,938
Componentes	Rueda	-	216,435	276,023	379,213	488,157	616,115	1,975,942
Componentes	Manillar	-	35,655	45,651	62,455	80,647	101,677	326,084
Componentes	Asiento	-	23,887	30,566	41,798	53,953	68,044	218,248
	Total componentes	-	925,713	1,194,282	1,635,866	2,112,750	2,666,023	8,534,634
<u>Compra de Activos</u>								
Activos	Impresora 3D (Segundo equipo)		-	-	63,131	-	-	63,131
	Total compra de activos	-	-	-	63,131	-	-	63,131
Total Gastos de Administración		10,859	1,017,531	1,287,582	1,795,945	2,211,269	2,768,389	9,091,575

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos visto en los anteriores capítulos, una de nuestras principales ventajas competitivas es el asesoramiento que ofrecemos a los clientes al momento de diseñar su bicicleta ya que buscamos darle la mejor experiencia de compra al cliente. Es por este motivo que consideramos que la selección, capacitación y motivación de nuestros vendedores son procesos fundamentales para conseguir esta ventaja competitiva y hacerla sostenible. A continuación, detallamos cada uno de estos puntos en nuestro plan de recursos humanos.

1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

En concordancia con la misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa *HUK* definidos en el capítulo IV, se plantean en la tabla 21 los siguientes objetivos para el Plan de Recursos Humanos.

Tabla 21. Objetivos del plan de Recursos humanos

Objetivo	Indicador de medición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Definir estructura óptima para asegurar una operación eficiente y con foco en el cliente.	Costo de planilla/ventas	30%	25%	25%	20%	20%
Contar con personal altamente calificado	% de colaboradores con nota sobresaliente en la evaluación de desempeño	70%	80%	80%	90%	90%
Promover el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.	Asensos internos/Nuevos ingresos	60%	60%	60%	60%	60%
Formular programas de capacitación constante.	Número de capacitaciones dictadas	12	12	12	12	12
Mantener a nuestros colaboradores motivados y orgullosos de pertenecer a la organización.	Rotación de personal	3%	2%	1%	1%	1%
Garantizar un clima laboral adecuado.	NPS interno	90%	90%	90%	90%	90%
Asegurar la seguridad y salud de nuestros colaboradores en el trabajo remoto y presencial.	% de colaboradores que pasan el examen médico ocupacional	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

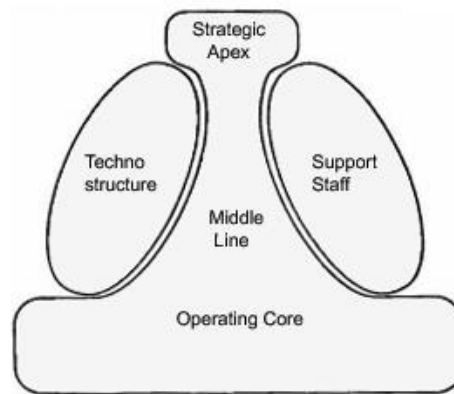
Fuente: Elaboración propia, 2021

2. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos

2.1 Estructura organizacional

Como se muestra en la figura 16; las partes básicas de la organización según el modelo planteado por *Mintzberg* son: la Cumbre estratégica, Línea Media, Núcleo operativo, Staff de apoyo y Tecnoestructura.

Figura 16. Las cinco partes básicas de la organización



Fuente: El gráfico es extraído de Mintzberg, Henry, 1984. La estructura de las organizaciones.

Basado en los componentes mencionados; la empresa *HUK* en Perú estaría planteando contar con los componentes e integrantes según la figura 17.

Figura 17. Estructura organizacional de la empresa *HUK* Perú



Fuente: Elaboración Propia, 2021.

2.2 Organigrama

Según Mintzberg (1991): “Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes” (p. 11).

Organización matricial

Con el fin de resolver las desventajas que puedan presentar la estructura del modelo funcional y el divisional y obtener a su vez el máximo de ventajas, aparece una forma híbrida de estructura que es la matricial. Su característica fundamental es que la coordinación de los distintos puestos de trabajo se hace a un doble nivel: a nivel de división y a nivel de función. Así, cada puesto de trabajo está siendo sometido a un doble proceso de coordinación; por conocimiento especializado por parte del órgano funcional, y por producto, zona geográfica o cliente por parte del órgano divisional. (Aramburu y Rivero, 2010, p.43).

“En la estructura matricial, diferentes gerentes de línea son igual y conjuntamente responsables por las mismas decisiones” (Mintzberg, 1991, p.76).

La empresa *HUK* trabajará bajo un modelo Matricial; asumiendo que la casa matriz, adicional a sus ventas en Perú, se encontrará operando también en otros países.

En el Anexo 5 se detallan el organigrama de la casa matriz y de la empresa *HUK* en Perú.

Se está contemplando que las actividades principales del área de Desarrollo Tecnológico se estarán efectuando en la casa matriz; a nivel local solamente se estaría brindando los *inputs* requeridos y el soporte tecnológico a la operación.

3. Gestión de Recursos Humanos

3.1 Diseño de puestos

Tal como menciona Gómez-Mejía et. al (2016) el diseño del puesto de trabajo es el proceso de organizar el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un determinado puesto.

Para iniciar las operaciones, la empresa *HUK* contará con el diseño de cada uno de los puestos de trabajo; sin embargo, cabe precisar que, dado que una de nuestras estrategias diferenciadoras es el ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado, brindando la mejor experiencia,

pretendemos no parametrizar a nuestros colaboradores, es por ello que se trabajará considerando una descripción general de los puestos de trabajos.

La descripción general del puesto de trabajo, una descripción bastante novedosa, se asocia con estrategias de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo. (Gómez-Mejía et. al 2016, p. 70).

Considerando que uno de los puestos claves para la empresa *HUK* es la del asesor técnico se detallará la descripción del puesto en la tabla 22.

3.2 Evaluación de desempeño

La empresa *HUK* efectuará evaluaciones de desempeño de manera continua; considera las siguientes herramientas:

- **Evaluaciones de desempeño mixtas** (Competencias y Resultados)

Desde que el colaborador inicia sus labores en la empresa *HUK* sabrá cuales son los objetivos del puesto y cuáles son las competencias que debe tener o adquirir para cubrir todas las expectativas de la posición.

Periodicidad: Cada 6 meses.

- **Feedback 360°**

Combinación de evaluaciones de iguales, subordinados y auto evaluaciones. (Gómez-Mejía et. al 2016, p. 241).

Periodicidad: Cada 6 meses.

Se considera que dentro de la cultura de la empresa se trabajará bajo el esquema de *feedback* constante; nuestro principal objetivo es que el colaborador este constantemente aprendiendo, por lo que el jefe inmediato debe estar orientando a su equipo de trabajo.

El capital humano es uno de los recursos claves para *HUK*, es por ello que las evaluaciones de desempeño forman parte clave de la estructura de la gestión del recurso humano, puesto que se podrá identificar cuáles son las brechas que tiene cada colaborador y poder enfocar los esfuerzos para lograr potenciar el perfil del equipo de trabajo.

Tabla 22.Descripción general del puesto de Asesor técnico de ventas

HUK	
Descripción General del Puesto	
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto	Asesor(a) técnico de ventas
Departamento	Atención al cliente
Local	San Isidro
Periodicidad	Diaria (Lunes - Sábado)
Tipo de trabajo	Tiempo completo
Reporta a	Gerente de Atención al cliente
Información de contacto	recursoshumanos@huk.com
Fecha de elaboración	10/04/21
B. DEBERES	
<p>Asesorar a los clientes sobre las características, cualidades, precios y diseños para la fabricación personalizada de sus bicicletas. Asimismo, deberá generar una relación profesional y de confianza con los clientes, considerando que la base del trabajo es brindar una experiencia positiva del cliente. Estrategias de comunicación efectivas.</p>	
C. PERFIL DEL PUESTO	
Formación	Estudios Técnicos o profesionales en Administración, <i>Marketing</i> y/o carreras afines. Ciclistas o personas conocedoras de bicicletas.
Atributos personales	Amigable, extrovertido, cortés Comunicación efectiva Autocontrol Entusiasmo en el trabajo. Proactivo
Habilidades	Enfocado a la experiencia del cliente y trabajo en equipo. Capacidad de aprendizaje Manejo de conflictos Organizado, planificado Saber escuchar
Conocimientos	Conocimiento de <i>Marketing</i> Digital y CRM Conocimientos de herramientas digitales Paquete de office a nivel intermedio.
Experiencia	2 años de experiencia comercial en servicios y venta directa.
Idiomas	Ingles avanzado

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.3 Capacitación

La empresa *HUK* brindará capacitaciones constantes a sus colaboradores, las cuales estarán enfocadas:

- ***Customer Experience (CX)***

HUK considera que una de las ventajas competitivas que tendrá es la atención personalizada que brindará a sus clientes, por lo que la cultura CX debe ser transversal en toda la organización.

Finalidad: Todos los colaboradores estén preparados para ofrecer experiencias ideales a los clientes internos y externos.

- **Innovación**

Finalidad: Que los colaboradores conozcan y tengan la capacidad de cuestionar continuamente las actividades que desarrollan, con el fin de poder buscar nuevas maneras de desarrollar el trabajo para optimizar todos los procesos y la manera de brindar el servicio.

- ***Just in time***

Finalidad: Eliminar los costos que se pueden originar de actividades que no aportan valor al servicio.

- **Metodología *Lean***

Finalidad: Eliminar actividades que no aporten valor y así obtener un producto y/o servicio de mayor calidad.

Adicional a estas capacitaciones que serán brindadas a todos los colaboradores de *HUK*, se brindarán capacitaciones enfocadas a potenciar las habilidades de los colaboradores.

3.4 Incorporación de Recursos Humanos

3.4.1 Reclutamiento de personal

Es la actividad realizada para atraer a las personas adecuadas para la organización de manera oportuna. Se debe buscar la manera de capturar la atención y alentar a los candidatos calificados a solicitar empleo. No se utilizará fuentes de reclutamiento como internet y sitio web de la empresa, ya que una desventaja de dichas fuentes es generar muchos candidatos no calificados. (Franco, 2019, p.148).

Se desarrollará e implementará un programa de reclutamiento para realizar una permanente búsqueda en el mercado laboral, que permita captar el mejor talento humano que se alinee a la

cultura organizacional. Para ello, se deberá definir la información referente a los puestos a cubrir y los perfiles de estos. Los métodos de reclutamiento que utilizaremos serán:

- Páginas de empleo (Bumeran, *Aptitus*, *Linkedin*, etc)
- Agencias de empleo, las cuales no solo ayudan a reclutar empleados si no también ayudan a las personas en su búsqueda de empleos.
- Ferias de empleo, donde se reúne a un grupo de empleadores para atraer a un gran número de personas que estén interesadas a formar parte de la empresa.

3.4.2 Selección de personal

Es el proceso en que se elige a la persona (entre un grupo de candidatos) más adecuada para realizar un determinado tipo de trabajo en función de las características del puesto, su interacción con otras personas, la remuneración ofrecida y su proyección a mediano o largo plazo. (Franco, 2019, p.149).

Nuestra selección de personal iniciará con la revisión de los currículos de los candidatos. Luego, serán convocados a entrevistas con la Gerencia de Recursos Humanos donde se profundizará sobre su experiencia y se realizarán pruebas de selección relacionados al puesto al que postula teniendo en cuenta el perfil que está buscando la gerencia solicitante. Posteriormente, se realizarán dinámicas grupales con el fin de identificar las habilidades blandas de los postulantes y finalmente, verificaremos su historial laboral a través de las referencias incluidas en los currículos. De existir más de un candidato que cubra las expectativas para cubrir el puesto, se realizará una entrevista adicional con el Jefe / Gerente de la unidad que solicitó con la finalidad de que tome la decisión final de seleccionar al candidato.

3.4.3 Inducción al personal

HUK implementará un proceso de inducción para aquellos colaboradores que ingresen a la empresa. Dicho proceso de inducción consistirá en brindar al nuevo colaborador información relacionada a:

- Estructura de la empresa,
- Misión, visión, valores y objetivos de la empresa,
- Principales políticas y normas de conducta (reglamento interno de trabajo)
- Las funciones que tendrá que desempeñar para un adecuado cumplimiento de su trabajo.

Finalmente, el nuevo colaborador tendrá reuniones con las personas claves de la unidad por la que fue contratada, con la finalidad de conocer la forma de trabajo.

3.5 Retribución de Recursos Humanos

En la estructura de retribuciones, se incluirá todos los pagos a los que tiene derecho cada trabajador como el sueldo, gratificaciones, utilidades etc. Adicionalmente se cubrirán beneficios de ley como el EPS, AFP, etc. Para motivar al personal de venta en las tiendas, se tendrá una estructura salarial en la que el 70% del sueldo sea fijo y el 30% sea variable, de acuerdo con el logro de su meta mensual individual para los asesores técnicos de ventas. El personal administrativo tendrá un sueldo 100% fijo.

3.6 Motivación de Recursos Humanos

Una de las principales prioridades que tendremos en la organización será el tema del clima laboral y motivación del personal. El clima laboral sano debe partir de los principales funcionarios y transmitirse hacia debajo de la cadena organizacional. Los gerentes deben ser los principales gestores de este aspecto para generar confianza en los empleados. Esto en un largo plazo tiene un impacto directo en el desarrollo y desempeño de cada trabajador.

Se fomentará la creación de espacios para que exista la adecuada comunicación entre todos los niveles de la organización y se darán charlas y capacitaciones para que el personal sea empático con los colaboradores. Adicionalmente se fomentará el correcto equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se dará prioridad al trabajo flexible, autonomía, igualdad, etc.

Para enfrentar el distanciamiento por el trabajo remoto debido a la coyuntura actual de trabajo remoto, se fomentarán actividades con los colaboradores de la empresa como almuerzos virtuales y reconocimientos a los mejores vendedores.

3.7 Seguridad y Salud en el trabajo (SST)

Para empezar, este tema de la seguridad y salud en el trabajo es un derecho fundamental de todos los trabajadores y tiene como objeto prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, propone el mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, va a garantizar la integridad física y mental de los trabajadores y principalmente salvar vidas y mitigar los riesgos. (Iparraguirre, 2020)

Como empleadores nos sentimos responsables de asegurar un buen ambiente de trabajo para nuestros colaboradores en el que se sientan seguros y su salud no se vea afectada. Teniendo en cuenta que la modalidad de trabajo para los colaboradores de *HUK* es remota para puestos

administrativos y presencial para el personal de tienda, consideramos relevante asegurar la seguridad y salud de nuestros colaboradores en ambas modalidades de trabajo a través de las iniciativas que se detallan a continuación:

Modalidad remota

- Informar y capacitar al colaborador sobre las medidas y condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo que debe mantener durante el desarrollo del trabajo en su domicilio.
- Asegurar un buen acceso a Internet y brindarle utensilios ergonómicos para que pueda trabajar de manera cómoda y así evitar riesgos ergonómicos como dolores de espalda, trastornos oculares, etc.
- Incentivar la realización de pausas activas cada 50 minutos de trabajo frente a la computadora para evitar riesgos psicosociales como fatiga mental o estrés.
- Ayudarlos a definir un lugar con buena ventilación, iluminación y libre de distracciones para realizar el trabajo remoto.
- Recordarles la importancia de mantener limpia y ordenada la zona de trabajo.
- Permitir agendar reuniones solo dentro del horario laboral establecido.
- Procurar que nuestros colaboradores tomen 1 hora al día, dentro del horario de trabajo, para alimentarse y descansar.

Modalidad presencial

- Identificar todos los riesgos que puedan atentar en contra de la salud y seguridad de nuestros trabajadores y diseñar un plan para mitigarlos.
- Informar y capacitar al colaborador sobre las medidas y condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo que debe mantener en el lugar de trabajo.
- Designar a un responsable que asegure el cumplimiento de las medidas de SST.
- Brindarles a nuestros colaboradores todos los equipos necesarios de protección personal.
- Definir protocolos de desinfección para la tienda.
- Asegurar un ambiente de trabajo con las condiciones adecuadas: ventilación, iluminación, mobiliario ergonómico.
- Realizar mantenimientos preventivos a las impresoras 3D.
- Respetar el horario laboral.
- Realizar pausas activas cada 50 minutos de trabajo frente a la computadora para evitar riesgos psicosociales como fatiga mental o estrés.

4. Presupuesto de Recursos Humanos

Expresado en dólares

Cantidad	Área	Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1	Directivo	<i>Country Manager</i>	108,882	112,148	115,513	118,978	122,547	578,068
1	Operaciones	Gerente de Operaciones	52,755	54,337	55,967	57,646	59,376	280,081
1	Operaciones	Operario de servicio técnico (1)	13,191	13,587	13,994	14,414	14,846	70,032
1	Operaciones	Operarios de producción (1)	13,191	13,587	13,994	14,414	14,846	70,032
1	Operaciones	Operarios de producción (2)	13,191	13,587	13,994	14,414	14,846	70,032
1	Operaciones	Operario de servicio técnico (2)	13,191	13,585	13,993	14,412	14,845	70,026
1	Operaciones	Operarios de producción (3)	13,191	13,585	13,993	14,412	14,845	70,026
1	Operaciones	Operarios de producción (4)	-	-	13,991	14,411	14,843	43,245
1	Marketing y Ventas	Gerente de <i>marketing</i> y ventas	52,264	53,832	55,446	57,110	58,823	277,475
1	Marketing y Ventas	Asesor técnico de ventas (1)	10,891	11,218	11,554	11,901	12,258	57,822
1	Marketing y Ventas	Asesor técnico de ventas (2)	10,891	11,218	11,554	11,901	12,258	57,822
1	Marketing y Ventas	Asesor técnico de ventas (3)	10,891	11,218	11,554	11,901	12,258	57,822
1	Marketing y Ventas	Gestor de <i>marketing</i> (1)	21,776	22,429	23,102	23,795	24,509	115,611
1	Marketing y Ventas	Asesor técnico de ventas (4)	-	11,214	11,551	11,897	12,254	46,916
1	Marketing y Ventas	Asesor técnico de ventas (5)	-	-	11,551	11,898	12,255	35,704
1	Marketing y Ventas	Gestor de <i>marketing</i> (2)	-	-	-	23,082	23,774	46,856
1	Marketing y Ventas	Asesor técnico de ventas (6)	-	-	-	-	11,867	11,867
1	Administración y Finanzas	Gerente de administración y finanzas	52,755	54,337	55,967	57,646	59,376	280,081
1	Administración y Finanzas	Comprador	21,982	22,641	23,321	24,020	24,741	116,705
1	Administración y Finanzas	Gestor de innovación	21,982	22,641	23,321	24,020	24,741	116,705
1	Administración y Finanzas	Gestor Logístico	21,982	22,641	23,321	24,020	24,741	116,705
1	Administración y Finanzas	Gestor Administrativo financiero	21,776	22,429	23,102	23,795	24,509	115,611
1	Administración y Finanzas	Gestor de Capital Humano	21,982	22,641	23,321	24,020	24,741	116,705
1	Administración y Finanzas	Asistente TI	15,385	15,846	16,322	16,811	17,316	81,680
24	Total Presupuesto planilla		512,149	538,721	580,426	620,918	651,415	2,903,629
	<u>Capacitaciones</u>							
	Operaciones	Capacitaciones	5,051	5,202	5,358	5,519	5,684	26,814
	Marketing y ventas	Capacitaciones	2,525	2,601	2,679	2,759	2,842	13,406
	Administración y Finanzas	Capacitaciones	1,263	1,301	1,340	1,380	1,421	6,705
	Total Capacitaciones		8,839	9,104	9,377	9,658	9,947	46,925
	Presupuesto de Recursos Humanos		520,988	547,825	589,803	630,576	661,362	2,950,554

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

1. Objetivos del plan financiero

El principal objetivo de este plan es demostrar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio para la empresa *HUK*, constituyéndose en la principal herramienta de los accionistas (casa matriz) para invertir, cubriendo sus expectativas de retorno y riesgo.

Los objetivos del plan financiero son:

- Demostrar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio, sobre la base del retorno de la inversión (TIR).
- Determinar la viabilidad del plan de negocios, utilizando como herramienta el Valor Actual Neto (VAN).

2. Supuestos del plan financiero

Los supuestos constituyen la base del plan, permitiéndole al evaluador entender las proyecciones y asumir ciertos riesgos.

Los supuestos del plan financiero son:

- El análisis económico financiero se desarrolla para un horizonte de 5 años.
- Se asume un aporte del 100%, el cual consiste en: i) dinero en efectivo, ascendente a US\$500,000 y ii) Dos impresoras 3D, la primera entregada al iniciar operaciones (valorizada en US\$250,000) y la segunda será entregada en el año 3 (valorizada en US\$273,182).
- Se considera un impuesto a la renta del 30%.
- Los criterios de rentabilidad son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).
- El costo de oportunidad de los accionistas se calcula en 15.966%.
- No existen cuentas por cobrar, debido a que nuestras ventas son al contado. Del mismo modo, hemos considerado como supuesto que nuestras cuentas por pagar son al contado.
- La vida útil de la impresora 3D es de 10 años y se asume una depreciación lineal.
- La vida útil del inmobiliario, equipo y acondicionamiento del local es de 5 años y se asume una depreciación lineal.
- Durante los cinco primeros años, no se contempla distribución de dividendos.
- El incremento de los sueldos, tanto para los operarios, plana administrativa y gerencial, es de 3% anual.

- Se asume en incremento de 3% anual para los gastos de *marketing* relacionados principalmente a: i) Implementación de la vitrina de la tienda, ii) *Merchandising* (camisetas, tomatodos, entre otros), iii) Auspicios en competencias de ciclismo y, iv) Publicidad a través de *influencers*.
- Se asume un incremento de 3% anual para los servicios generales y de administración, tales como: i) Seguro para la impresora 3D, ii) Servicios públicos como luz y agua, iii) Servicios de mantenimiento del local y limpieza y, iv) Agentes de seguridad del local.
- Se asume un incremento de 5% (cada dos años) para el alquiler del local.

3. Estado de Resultados

El estado de resultados, también llamado estado de ganancias y pérdidas es un informe que refleja la situación económica de una empresa para un periodo determinado, mostrando de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo. A continuación, se presenta el estado de resultados de los cinco años tomados como horizonte de proyección para nuestro análisis:

Estado de Resultados de la empresa HUK

	Expresado en dólares				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,785,969	2,285,696	2,824,518	3,462,617	4,174,226
Costo de ventas	(962,469)	(1,310,656)	(1,762,046)	(2,249,224)	(2,804,812)
Mano de obra directa	(69,541)	(75,819)	(90,082)	(92,655)	(95,218)
Materiales	(865,373)	(1,205,572)	(1,618,529)	(2,102,959)	(2,656,005)
Depreciación	(27,555)	(29,265)	(53,435)	(53,610)	(53,589)
Utilidad bruta	823,500	975,040	1,062,472	1,213,393	1,369,414
Gastos de administración	(461,145)	(449,466)	(463,798)	(476,376)	(491,558)
Gastos de ventas	(141,744)	(161,487)	(181,196)	(213,411)	(235,619)
Utilidad operativa	220,611	364,087	417,478	523,606	642,237
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	220,611	364,087	417,478	523,606	642,237
Impuesto sobre la renta	(66,183)	(109,226)	(125,243)	(157,082)	(192,671)
Utilidad neta	154,428	254,861	292,235	366,524	449,566

Como se puede observar nuestras ventas se incrementan considerablemente durante los cinco años, tomando en cuenta nuestra proyección de la demanda (Ver capítulo V. Cálculo de la demanda). En consecuencia, nuestro costo de ventas también se incrementa de manera considerable.

Los gastos de administración corresponden principalmente a: i) Sueldos de la plana administrativa y gerencial, ii) Servicios de luz y agua, iii) Seguros de riesgo y para la impresora 3D, iv) Servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad del local, v) Útiles de oficina, v) Alquiler del local y vi) Capacitaciones a los operarios.

Los gastos de ventas corresponden principalmente a: i) Sueldos de personal de *marketing* y ventas, ii) Incentivos para el personal de ventas, iii) Gastos de *marketing* (Implementación de la vitrina de tienda, publicidad a través de *influencer*, pauta en redes sociales, entre otros) y iv) Capacitaciones al personal de ventas.

4. Estado de Situación Financiera (Balance General)

El Estado de Situación Financiera, comúnmente llamado Balance General, es un informe que refleja la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera al cierre de los cinco años tomados como horizonte de proyección para nuestro análisis:

Estado de Situación Financiera de la empresa HUK

	Expresado en dólares				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja	601,597	898,386	1,226,185	1,635,750	2,127,931
Cuentas por cobrar comerciales	-	-	-	-	-
Inventarios	63,690	50,297	68,269	78,763	89,683
Inventario de bicicletas	34,238	11,295	11,556	11,594	11,664
MOD	2,474	649	590	477	396
Materiales	30,784	10,396	10,615	10,841	11,045
Depreciación	980	250	351	276	223
Inventario de componentes	29,452	39,002	56,713	67,169	78,019
Total activo corriente	665,287	948,683	1,294,454	1,714,513	2,217,614
Activo fijo, neto	239,141	210,606	430,252	376,717	323,182
Total activo	904,428	1,159,289	1,724,706	2,091,230	2,540,796
Pasivo y Patrimonio					
Pasivo					
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Total pasivo	-	-	-	-	-
Patrimonio					
Capital Social	750,000	750,000	1,023,182	1,023,182	1,023,182
Resultados acumulados	154,428	409,289	701,524	1,068,048	1,517,614
Total patrimonio	904,428	1,159,289	1,724,706	2,091,230	2,540,796
Total pasivo y patrimonio	904,428	1,159,289	1,724,706	2,091,230	2,540,796

Del balance general se observa que el primer año se tiene una caja de US\$601,597 (conformado principalmente por el aporte de capital inicial de la casa matriz, ascendente a US\$500,000). Esta caja tiene un incremento considerable durante el horizonte de la proyección ya que no se contempla reparto de dividendos.

Al inicio de las operaciones, el activo fijo ascendió a US\$267,677 y fue disminuyendo a lo largo del horizonte de proyección debido a la depreciación registrada. El incremento del activo fijo en el tercer año se debe a que la matriz nos hizo entrega de la segunda impresora 3D.

Como se puede observar, y considerando que nuestra política son ventas y compras al contado, no contamos con cuentas por cobrar y pagar.

5. Flujo de Caja Económico

A continuación, se muestra el flujo de caja económico para la empresa *HUK*. Cabe precisar que no tenemos un flujo de caja financiera debido a que con la inyección de dinero en efectivo por parte de la casa matriz, la empresa ha decidido no solicitar algún préstamo que nos genere deuda.

Flujo de caja económica de la empresa HUK

Concepto	Expresado en dólares				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,785,969	2,285,696	2,824,518	3,462,617	4,174,226
Costo de materias primas	(859,145)	(1,170,734)	(1,603,537)	(2,087,611)	(2,640,282)
Costo de mano de obra directa	(69,560)	(73,367)	(89,439)	(92,071)	(94,744)
Margen Bruto	857,264	1,041,595	1,131,542	1,282,935	1,439,200
Gastos de administración	(437,610)	(449,466)	(463,798)	(476,376)	(491,558)
Gastos de marketing y ventas	(141,744)	(161,487)	(181,196)	(213,411)	(235,619)
EBITDA	277,910	430,642	486,548	593,148	712,023
Depreciación	(27,555)	(28,291)	(53,187)	(53,261)	(53,314)
EBIT	250,355	402,351	433,361	539,887	658,709
Impuestos	(75,107)	(120,705)	(130,008)	(161,966)	(197,613)
Depreciación	27,555	28,291	53,187	53,261	53,314
NOPAT	202,803	309,937	356,540	431,182	514,410
Inversión inicial	(291,212)	-	(273,182)	-	-
Venta de activo fijo e inventarios	-	-	-	-	412,863
Impuesto a la renta	-	-	-	-	(123,859)
Flujo de caja económico	(88,409)	309,937	83,358	431,182	803,414

El flujo de caja económico muestra el movimiento de dinero en el tiempo. Este flujo de caja permitirá calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) de la inversión.

De acuerdo con los resultados del flujo de caja, el VAN cero (0) del proyecto se logra con una TIR equivalente al 83.9%. El COK arroja un VAN positivo de US\$789,084, por lo que se concluye que nuestro plan de negocios es viable, de acuerdo con las condiciones de venta y costos planteadas previamente. Asimismo, el COK es una tasa inferior a la TIR, lo que refuerza la viabilidad de la inversión.

CONCLUSIONES

La tesis tuvo como objetivo principal el análisis de la puesta en marcha de una empresa de fabricación y comercialización de bicicletas personalizadas de fibra de carbono que se transforme en la empresa líder del mercado peruano al asegurar una alta calidad y teniendo una rentabilidad neta sobre las ventas superior al 8% dentro de nuestros dos primeros años en el mercado peruano.

- Para lograr esto, se usaron varios métodos de análisis, pero en primer lugar se empezó con el estudio de la situación interna y externa por la que está pasando el país. Existe suficiente evidencia derivada principalmente del análisis del macroentorno político y social, que nos permiten concluir que tenemos suficientes condiciones favorables para iniciar un negocio de bicicletas fibra de carbono para un segmento de mercado de manera exitosa. Uno de los puntos más resaltantes es el hecho que la bicicleta se ha convertido en el medio de transporte preferido por el público para evadir el tráfico de la ciudad y también para reducir el riesgo de contagio por Covid-19. Se debe considerar adicionalmente que el público está más abocado a reducir la contaminación ambiental y el hecho que existen nuevas leyes que benefician a las personas que asisten a trabajar en bicicleta. Debido a estos puntos, nuestra primera conclusión es que se tienen las condiciones correctas y que estamos en el momento oportuno para iniciar este tipo de negocio en el Perú.
- Luego de realizar encuestas y entrevistas para el sondeo del producto podemos concluir que, para tener éxito en este negocio, es importante tener un producto de alta calidad y tener una tienda física. Esto último es de suma importancia para que el cliente pueda ver el modelo de la bicicleta que está pensando adquirir ya que las personas afines al ciclismo valoran poder probar el producto antes de comprarlo.
- Al realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos concluir que la industria es poco atractiva para el ingreso de una marca nueva debido principalmente a la alta rivalidad entre competidores, la baja amenaza de entrada de nuevos clientes, y el alto poder de negociación de clientes. El rápido ritmo de crecimiento de la demanda de bicicletas ha tenido como consecuencia el incremento de empresas de venta de bicicletas, sin embargo, hay que resaltar que al segmento de mercado al cual vamos dirigido no está siendo atendido puesto que en Perú no se vienen fabricando bicicletas de fibra de carbono a medida.
- Debido a las amenazas externas tanto políticas como económicas, debemos adoptar estrategias creativas para asegurar el éxito del negocio a pesar de tener aspectos

coyunturales en contra. Para incrementar nuestros ingresos se deben aprovechar y desarrollar espacios virtuales donde podamos acceder a un mayor número de clientes potenciales. La idea es crear contenido atractivo para los consumidores que esté alineado con la retroalimentación recibida en las encuestas de satisfacción al cliente.

- Teniendo en cuenta el modelo de negocio que proponemos junto con los ingresos y gastos anuales que hemos calculado en el estado de resultados, podemos concluir que sí se puede cumplir el objetivo de tener una rentabilidad neta mayor al 8% de las ventas. Para llegar a este objetivo se debe partir de una venta anual de 506 unidades (50% ruta y 50% montaña) y lograr un crecimiento cercano al 25% durante los siguientes 4 años. De igual manera, el precio promedio de cada bicicleta estaría alrededor de USD 4,800. El costo de ventas representa en promedio el 61% de las ventas anuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (11 de Noviembre de 2018). *Uno de cada dos limeños respira aire contaminado*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-uno-cada-dos-limenos-respira-aire-contaminado-729574.aspx#:~:text=Veh%C3%ADculos%20causan%20la%20mayor%20cantidad%20de%20contaminaci%C3%B3n%20ambiental%20en%20Lima.&text=Un%20parque%20automotor%20colapsado%2C%20la,Lima%20>
- Andina. (11 de Septiembre de 2020). *Aumenta en 282% búsqueda en línea de bicicletas en el Perú*. Recuperado el Marzo de 2021, de Andina Agencia peruana de noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-aumenta-282-busqueda-linea-bicicletas-el-peru-813477.aspx>
- Andina. (23 de Junio de 2020). *Serán 374 kilómetros de ciclovías interconectadas en la ciudad de Lima para el 2022*. Recuperado el Marzo de 2021, de Andina Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-seran-374-kilometros-ciclovias-interconectadas-la-ciudad-lima-para-2022-802660.aspx>
- Andina. (29 de Enero de 2021). *El phishing es el ciberataque que más aumentó en Perú a raíz de la pandemia*. Recuperado el Marzo de 2021, de Andina Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-phishing-es-ciberataque-mas-aumento-peru-a-raiz-de-pandemia-831392.aspx>
- Angus, A., & Westbrook, G. (Enero de 2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021*. Obtenido de https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF_TcvEb0kG4KKjOUPEP9U9h1hIWszdy-fMn04dhXaF9IOdUupyQpH_yo9dYooybPVjyD4d9Z_QjRzW-7-vdUcbFoQbczSfDwQXzEPy0acwdzReFzY
- APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Obtenido de La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Aramburu, N., & Rivero, O. (2010). *Organización de empresas (3ª ed.)*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Programa Monetario Enero 2021*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Disursos/2021/presentacion-01-2021.pdf>
- Canal N. (28 de Setiembre de 2020). *Crece el robo de bicicletas en Lima y su venta en el mercado negro durante la pandemia*. Obtenido de <https://canaln.pe/actualidad/crecen-robo-bicicletas-lima-y-su-venta-mercado-negro-n425722>
- Consortio Transito Ciudadano Callao. (2 de Diciembre de 2020). *Los accidentes de tránsito disminuyeron un 70% en el Perú por la pandemia del Coronavirus*.

Obtenido de <http://www.ctccallao.com.pe/los-accidentes-de-transito-disminuyeron-un-70-en-el-peru-por-la-pandemia-del-coronavirus/>

CPI. (28 de Abril de 2020). *Cuarentena Covid-19. Gran encuesta en Lima y Callao 24-28 abril*. Obtenido de Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública:

https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/cuarentena_covid-19_gran_encuesta_en_lima_callao_24-28_abril_2020.pdf

Customedia. (17 de Febrero de 2020). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. Obtenido de

<https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

Decreto Supremo N° 012-2020-MTC. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30936, Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, modifica el Reglamento Nacional de Tránsito, aprobado por Decreto Supremo N. (03 de Junio de 2020). *Norma Legales, N° 15461. Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30936-decreto-supremo-no-012-2020-mtc-1867296-1>

Diario El Comercio. (13 de Enero de 2021). Poder Ejecutivo pide promover el trabajo remoto en sectores público y privado. *El Comercio*. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/poder-ejecutivo-pide-promover-el-trabajo-remoto-en-sectores-publico-y-privado-nndc-noticia/>

Diario El Peruano. (09 de Diciembre de 2020). Tendencias tecnológicas que marcaron el 2020. *Diario El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/110485-tendencias-tecnologicas-que-marcaron-el-2020>.

Diario Gestión. (14 de Octubre de 2020). Pandemia del COVID-19 dispara demanda por bicicletas y scooters eléctricos, según Mercado Libre. *Diario Gestión*.

Obtenido de <https://gestion.pe/economia/pandemia-del-covid-19-dispara-la-demanda-por-bicicletas-y-scooters-electricos-segun-mercado-libre-nndc-noticia/>

El Economista América & EFE. (02 de 11 de 2020). Lima en bicicleta: una revolución "sin marcha atrás". *El Economista América*. Obtenido de

<https://www.eleconomistaamerica.pe/actualidad-eAm-peru/noticias/10864100/11/20/Lima-en-bicicleta-una-revolucion-sin-marcha-atras.html>

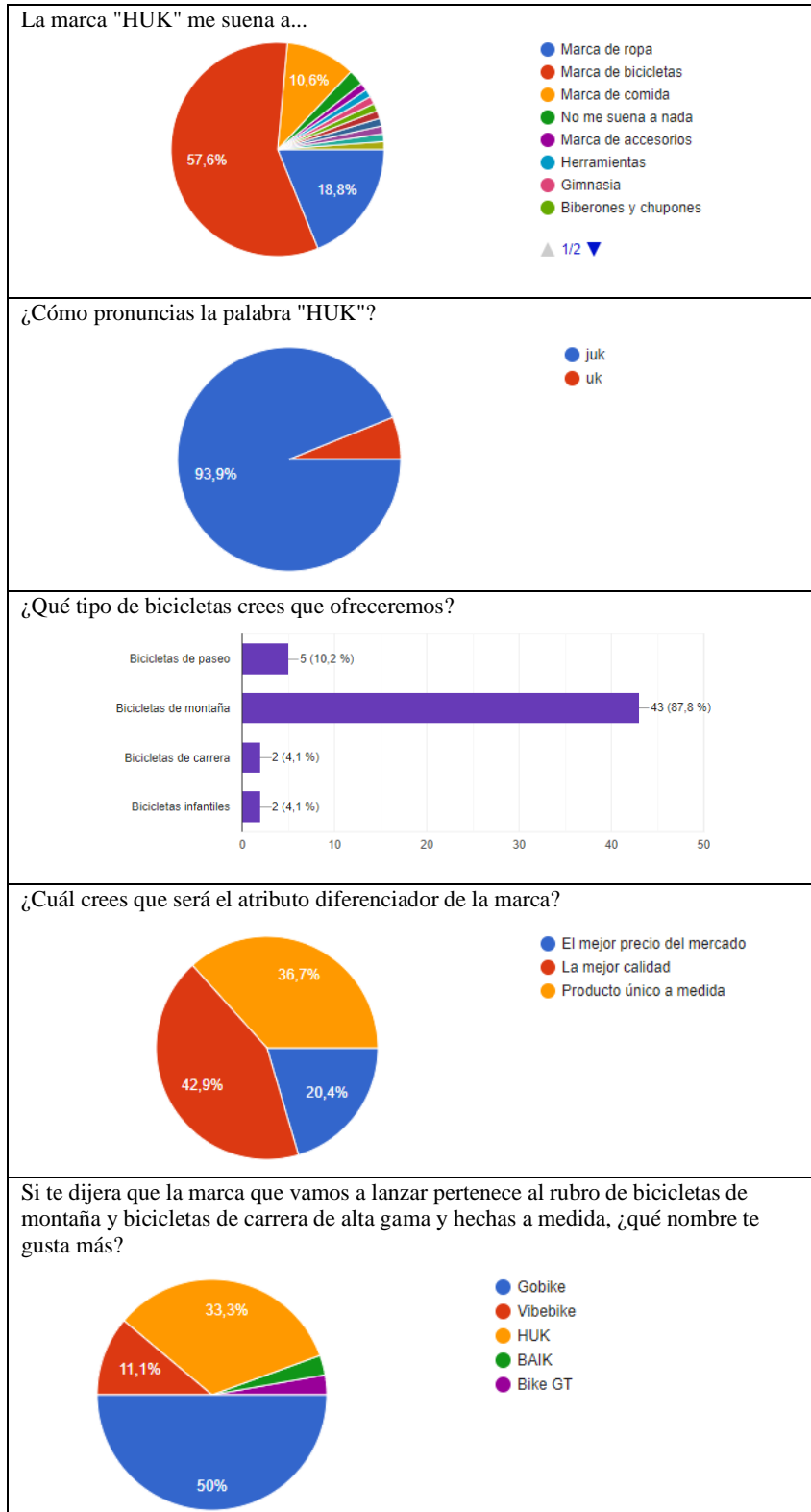
Estado Peruano. (27 de Enero de 2021). *Aviso EMB-02-2021 Presidente Francisco Sagasti anuncia nuevas medidas para combatir la pandemia del coronavirus en el Perú*. Recuperado el Marzo de 2021, de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-polonia/noticias/326529-aviso-emb-02-2021-presidente-francisco-sagasti-anuncia-nuevas-medidas-para-combatir-la-pandemia-del-coronavirus-en-el-peru>

- Franco, P. (2019). *Planes de Negocios: una metodología alternativa. (3ª ed.)* 34 *Apuntes de Estudio*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Freije, A., & Freije, I. (2003). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Desclee Brouwer.
- Garcia, E. (2009). Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones. *Journal of Business Universidad del Pacífico*, 1(2), 54 -78.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos. (8ª ed.)*. Madrid, Madrid: Pearson.
- Hax, A., & Majful, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados (1ª ed.)*. (Granica, Ed.) Buenos Aires.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos (11ª ed.)*. Cengage Learning .
- How2Go. (26 de Abril de 2021). *El auge del sector de las bicicletas en el Perú: situación y tendencia*. Obtenido de How2Go Worlwide Business Solutions: <https://h2gconsulting.com/how2go-peru/el-auge-de-bicicletas-en-peru/>
- INEI. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2020.pdf>
- Iparraguirre, G. Y. (23 de Setiembre de 2020). *La ley*. Obtenido de El ángulo legal de la noticia.: <https://laley.pe/art/10114/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-el-contexto-del-covid-19>
- IPSOS. (2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control (8 edición)*. Lima: Pearson Educación, MAP 29-ESAN.
- Mendoza, M. (6 de Setiembre de 2019). Osiptel: El 73,4% de los hogares cuenta con un smartphone. *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/osiptel-73-4-hogares-cuenta-smartphone-tv-paga-streaming-netflix-noticia-672915-noticia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina : El Ateneo.

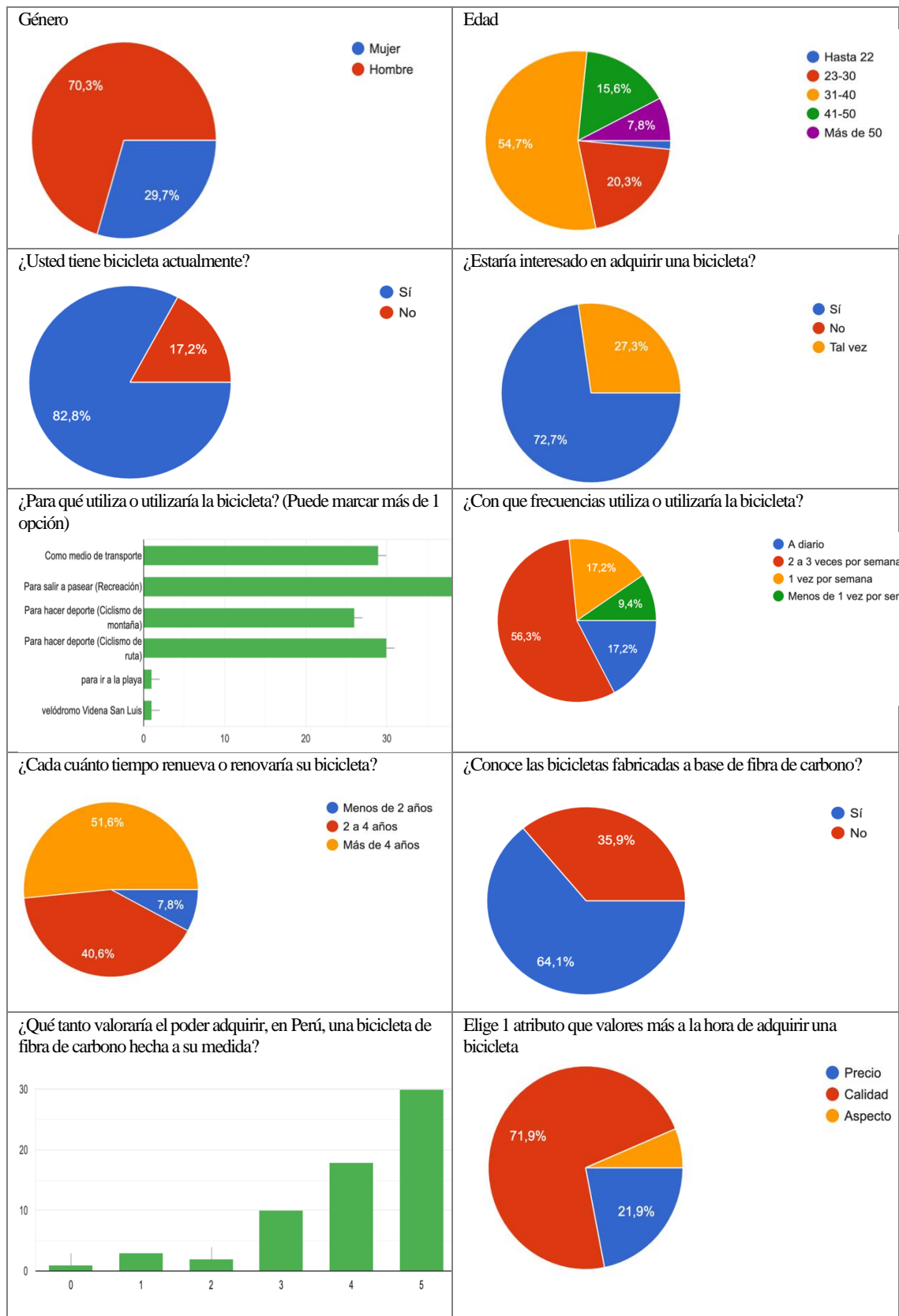
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2004). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones (2da Ed.)*. Madrid: Civitas.
- Peng, M. W. (2018). *Negocios Globales, 3a Ed.* Mexico: Cengage Learning.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Piramide, Ed.) México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina.
- Pozo, J. (2021). *El Viaje del cliente*. Obtenido de Customer experience o Experiencia de Cliente. Guía para aplicarlo a tu empresa:
<https://elviajedelcliente.com/academia/customer-experience-experiencia-cliente/#0-%C2%BFqu%C3%A9-es-experiencia-de-cliente-o-customer-experience>
- Resolución Presidencial Ejecutiva N° 65-2020-ATU/PE. Crean la iniciativa “Sistema de Transporte Individual Sostenible - SITIS”, dirigido a la implementación de una red de ciclovías definida por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao. (19 de Mayo de 2020). *Normas Legales N° 6. Diario Oficial El Peruano*. Lima. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/crean-la-iniciativa-sistema-de-transporte-individual-sosten-resolucion-n-65-2020-atupe-1866603-1>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (09 de Octubre de 2020). *En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior*. Obtenido de ComexPerú: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>
- Specialized Perú. (18 de 03 de 2021). *Specialized Perú*. Obtenido de <https://www.specializedperu.com/>
- SUNAT. (15 de Febrero de 2021). *Asistente aduanero*. Obtenido de <https://asistenteaduanero.sunat.gob.pe/el-menaje-de-casa>
- Wolters Kluwer. (4 de Febrero de 2021). *VRIO (análisis)*. Obtenido de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTS3MztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAS65OKDUAAAA=WKE
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81-88.

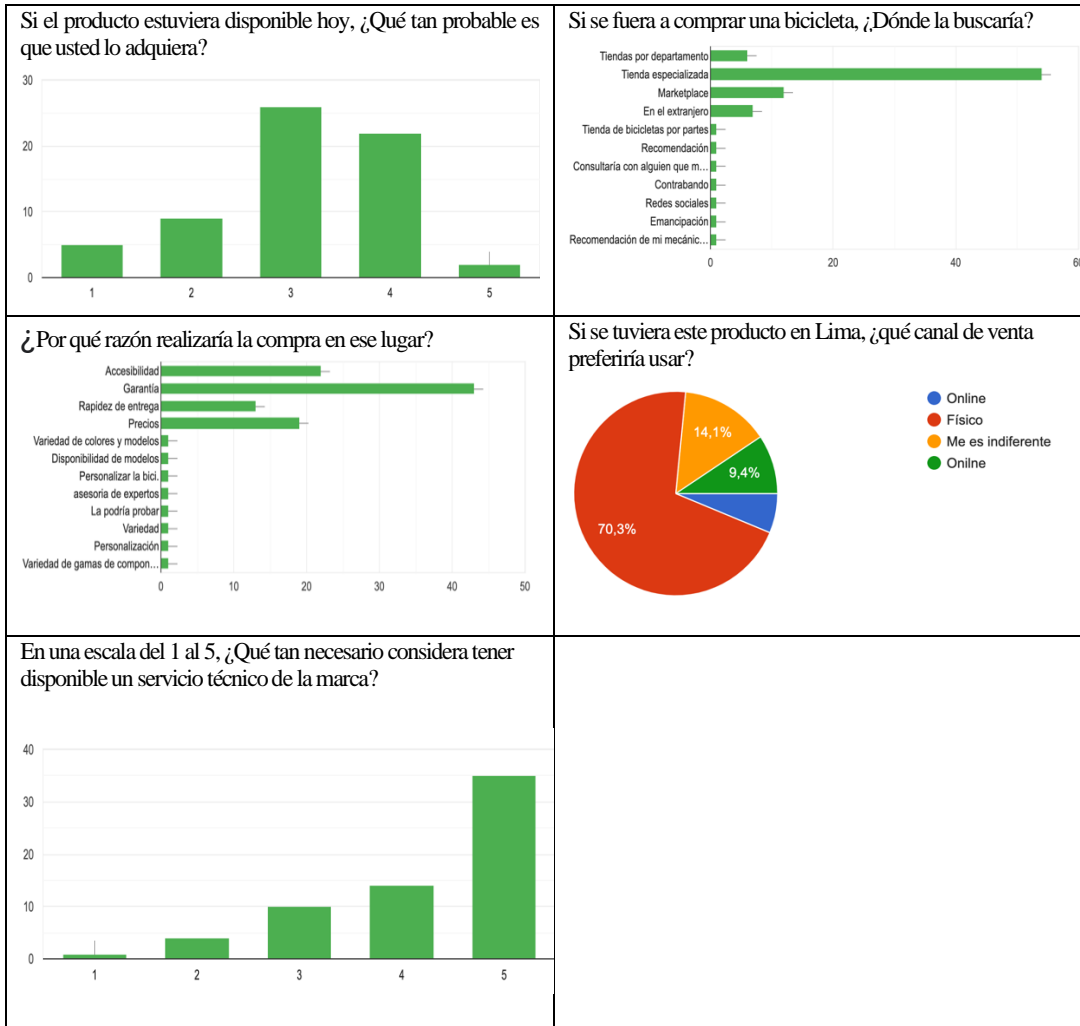
ANEXOS

Anexo 1. Resultados encuesta para probar el nombre de la marca (n=85)



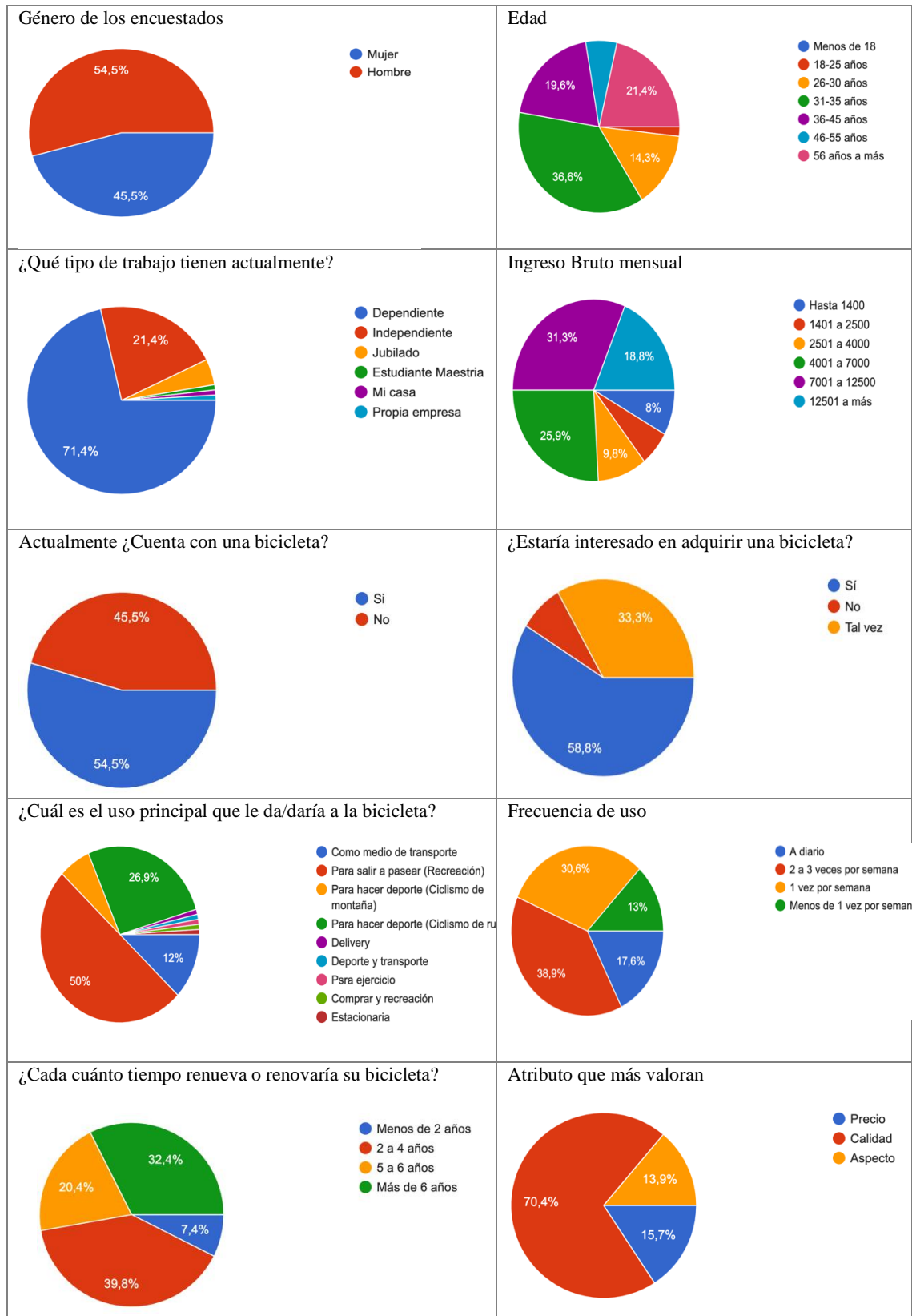
Anexo 2. Resultados encuesta para sondear el modelo de negocio (n=64)



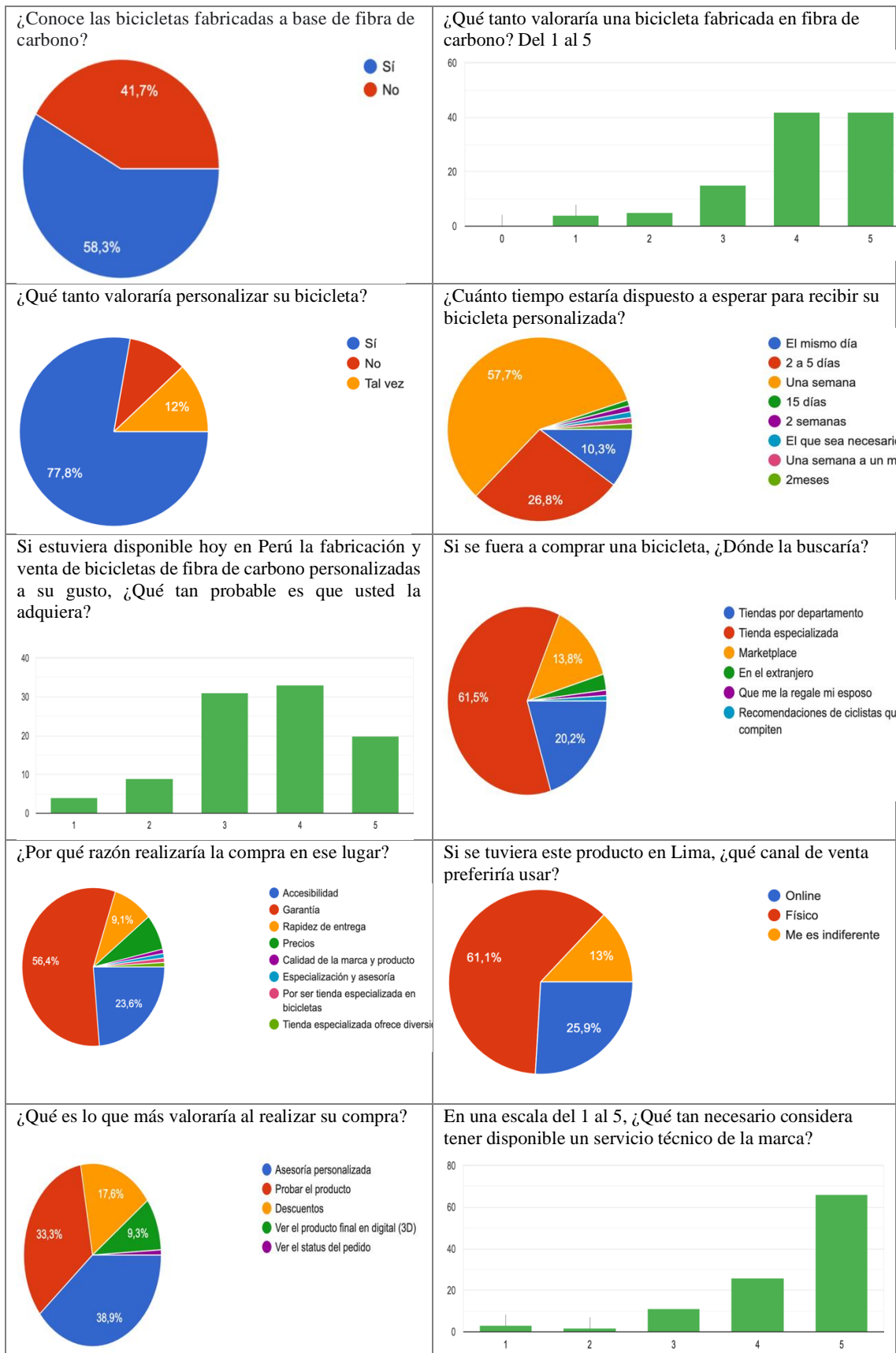


Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 3. Resultados investigación de mercado (n=284)

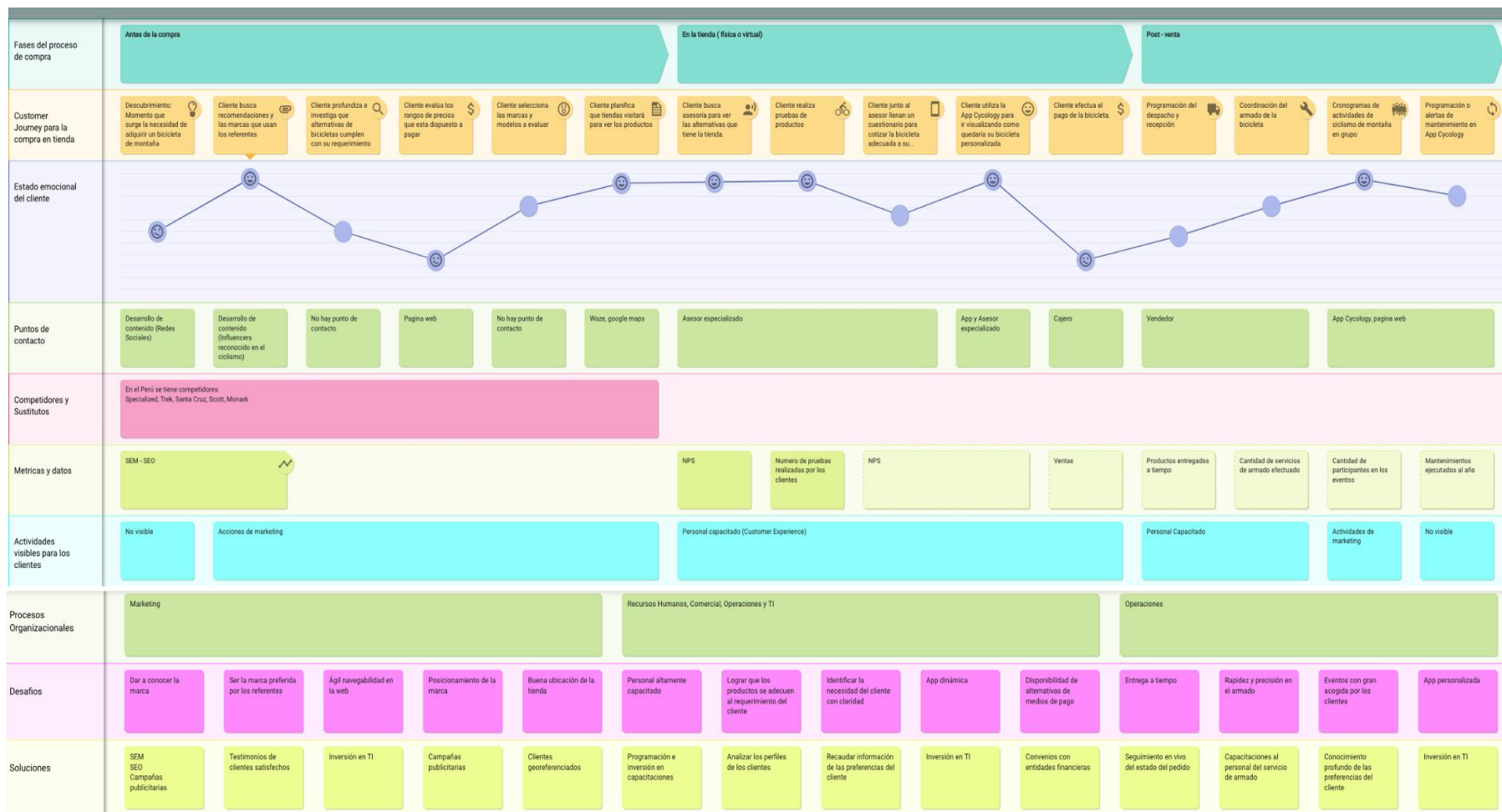


Fuente: Elaboración propia, 2021



Fuente: Elaboración propia, 2021

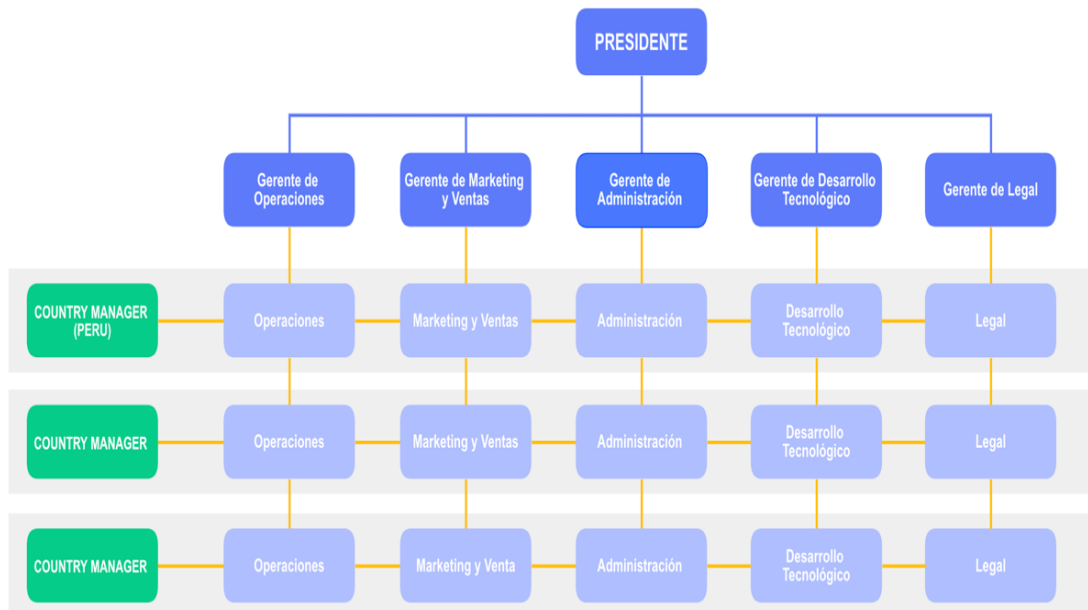
Anexo 4. Journey Map del Proceso de compra



Fuente: Elaboración propia, 2021

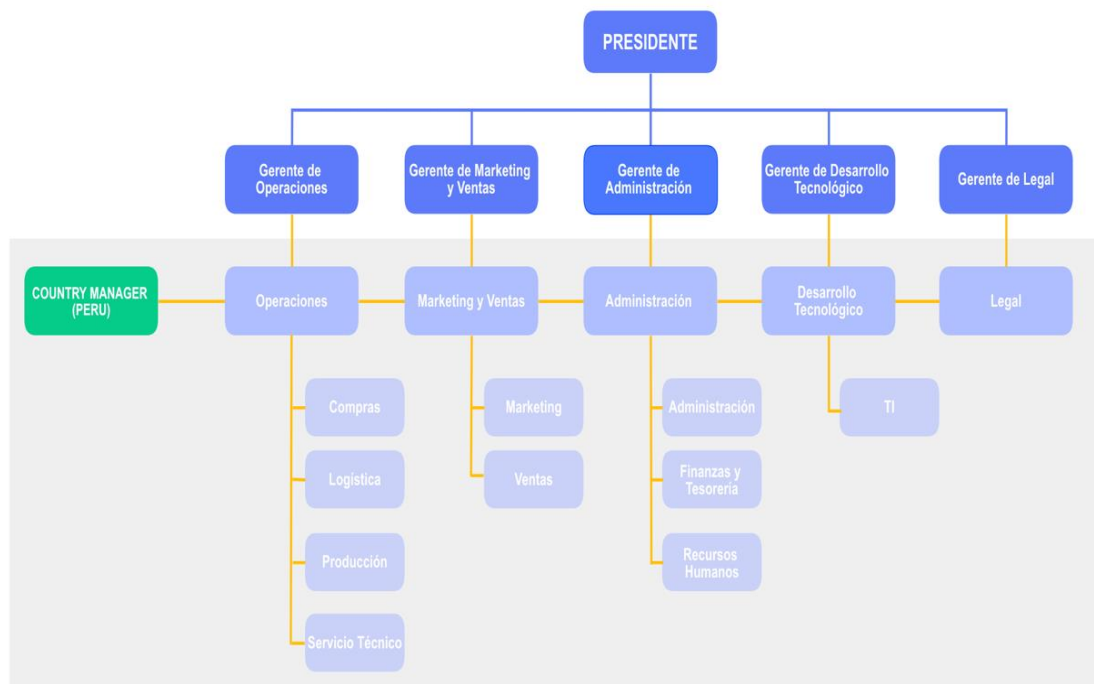
Anexo 5. Organigrama

Organigrama de la casa matriz de la empresa HUK



Fuente: Elaboración propia, 2021

Organigrama de la empresa HUK en Perú



Fuente: Elaboración propia, 2021