



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DEL
EMPRENDIMIENTO**

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y FINANZAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

Total Byke

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar por el grado de bachiller en Administración y Gerencia del Emprendimiento

Para optar por el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar por el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

Para optar por el grado de bachiller en Marketing

AUTORES

Arrambide Mejia, Christian Jesús (0000-0003-3863-6963)

Buigley Gargurevich, Alejandra Andrea (0000-0002-3538-2374)

Kaufmann Ortiz, Christian Andreas (000-0002-7711-4036)

Taípe Zea, Lorena Milagros (0000-0002-9405-0425)

Yañez Ospina, Rodrigo Alonso (0000-0003-0983-7686)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 19 de julio de 2021

RESUMEN

La coyuntura sanitaria actual ha obligado a miles de usuarios a utilizar la bicicleta como medio de transporte, por considerarlo seguro y personal. Lo que ha generado que este mercado se incremente de manera considerable, según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Idexcam) indica que durante el primer trimestre del 2021 se registró un incremento de 1,032% de importación de bicicletas tradicionales y eléctricas en comparación al mismo periodo del 2020. Las ventas en el país, se han incrementado en un 60% en comparación al año 2019. Este crecimiento ha ocasionado que se genere una necesidad no cubierta de centros de mantenimiento y reparación. Ante esta escasez nace la propuesta de generar un taller especializado que ofrece diferentes tipos de paquetes que se ajustan a las necesidades de los usuarios, que se acerca a los ciclistas en puntos estratégicos de la ciudad mediante carpas itinerantes y cuenta con el servicio de reparación en casa para mayor comodidad y garantía. En un inicio se prevé abarcar los distritos con mayor cantidad de ciclovías como son La Perla, San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre, Jesús María, Barranco, San Isidro, Miraflores y San Borja.

Palabras clave: bicicletas; mantenimiento; reparación; ciclistas; ciclovías.

Total Byke

ABSTRACT

The actual health conjuncture has forced thousands of people to use the bike as a conveyance, by considering it safe and personal. It generated that this market increase in a considerable way, according to the Institute of Investigation and Develop of Foreing Trade of the Chamber of Commerce (Idexcam according to the acronym in Spanish) indicates that during the first trimester of 2021 was registered an increase of 1,032% in tradicional and electric bikes importation in comparison with the same period of 2020. The sales in the country have increased by 60% in comparison to the year 2019. This growth has occasioned the generation of a non covered necessity of maintenance and repair centers. Faced with this shortage, the proposal of generating a specialized workshop that offers different kinds of packages that fit to the necessities of the users, that get closer to the cyclist on strategic points of the city through itinerant tents and counts with a home repair service for more comfort and guarantee. At the beginning it is expected to embrace the districts with the most quantity of bikeways as La Perla, San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre, Jesús María, Barranco, San Isidro, Miraflores and San Borja.

Keywords: bikes; maintenance; repair; cyclists; bikeway.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	17
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	17
2.1 Idea/nombre del negocio.....	17
2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	18
2.3 Equipo de trabajo	20
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	23
3.1 Análisis externo	23
3.1.1 Análisis PESTEL.....	23
3.1.2 Análisis de la industria – PORTER.....	45
3.2 Análisis interno. La cadena de valor.....	59
3.3 Análisis FODA	62
3.4 Visión.....	63
3.5 Misión	64
3.6 Estrategia Genérica	64
3.7 Objetivos Estratégicos	65
4. INVESTIGACIÓN/VALIDACIÓN DE MERCADO	66
4.1 Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis.....	66
4.1.1 Descripción de la metodología de investigación.....	66
4.1.2 Cuadro de hipótesis y experimentos de validación	68
4.1.3 Primer experimento de validación (cliente problema)	69
4.1.4 Segundo experimento de validación (producto mercado).....	74
4.2 Resultados de la investigación	93

4.3 Informe final	95
5. PLAN DE MARKETING	98
5.1 Planteamiento de objetivos de marketing	98
5.2 Mercado objetivo	100
5.2.1 Tamaño de mercado total	100
5.2.2 Tamaño de mercado disponible.....	100
5.2.3 Tamaño de mercado operativo	101
5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado.....	102
5.3 Estrategias de marketing	103
5.3.1 Segmentación	103
5.3.2 Posicionamiento	110
5.4 Desarrollo y estrategias de marketing mix	114
5.4.1 Estrategia de producto/servicio	114
5.4.2 Diseño de producto/servicio.....	116
5.4.3 Estrategia de precios.....	118
5.4.4 Estrategia comunicacional.....	120
5.4.5 Estrategia de distribución	121
5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda.....	121
5.6 Presupuesto de marketing	125
6. PLAN DE OPERACIONES	126
6.1 Políticas operaciones.....	126
6.1.1 Calidad	126
6.1.2 Procesos.....	127
6.1.3 Planificación.....	127
6.1.4 Inventarios	128

6.2	Diseño de instalaciones.....	128
6.2.1	Localización de las instalaciones	129
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	132
6.2.3	Distribución de las instalaciones	133
6.3	Especificaciones técnicas del producto/servicio.....	135
6.4	Mapa de procesos y PERT.....	137
6.4.1	Mapa de procesos	137
6.4.2	PERT	142
6.5	Planeamiento de la producción	144
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	144
6.5.2	Gestión de la calidad	145
6.5.3	Gestión de los proveedores	148
6.6	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo	149
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	151
7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	152
7.1	Objetivos organizacionales	152
7.2	Naturaleza de la organización.....	153
7.2.1	Organigrama.....	154
7.2.2	Diseño de puestos y funciones	155
7.3	Políticas organizacionales.....	160
7.4	Gestión humana	161
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción	161
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño.....	163
7.4.3	Sistema de remuneración	166
7.5	Estructura de gastos de RRHH	167

8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	167
8.1 Supuestos generales	167
8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización	168
8.3 Proyección de ventas	170
8.4 Proyección de costos y gastos operativos	170
8.5 Cálculo de capital de trabajo.....	173
8.6 Estructura y opciones de financiamiento	173
8.7 Estados financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)	176
8.8 Flujo financiero.....	178
8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.....	179
8.10 Indicadores de rentabilidad	179
8.11 Análisis de riesgo.....	180
8.11.1 Análisis de sensibilidad.....	180
8.11.2 Análisis por escenarios.....	183
8.11.3 Análisis de punto de equilibrio.....	184
8.11.4 Principales riesgos del proyecto	184
9. CONCLUSIONES	185
10. CONCLUSIONES PERSONALES	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	187
ANEXOS	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Precio de Venta Unitario (incluye IGV)</i>	124
Tabla 2. <i>Precio de Venta Unitario (incluye IGV)</i>	125
Tabla 3. <i>Presupuesto de Marketing</i>	125
Tabla 4. <i>Activos Fijos Tangibles</i>	150
Tabla 5. <i>Materiales de Oficina</i>	151
Tabla 6. <i>Estructura de costos de venta</i>	151
Tabla 7. <i>Gastos operativos</i>	152
Tabla 8. <i>Descripción y Perfil del Puesto del Gerente General</i>	156
Tabla 9. <i>Descripción y perfil del Puesto de Jefe de Marketing y Comercial</i>	157
Tabla 10. <i>Descripción y perfil del Puesto de Jefe de Operaciones</i>	158
Tabla 11. <i>Descripción y perfil del Puesto de Asistente</i>	159
Tabla 12. <i>Descripción y perfil del Puesto de los Técnicos</i>	160
Tabla 13. <i>Sistema de Remuneración Año 1</i>	166
Tabla 14. <i>Sistema de Remuneración Año 2</i>	166
Tabla 15. <i>Sistema de Remuneración Año 3</i>	166
Tabla 16. <i>Estructura de gastos de Recursos Humanos</i>	167
Tabla 17. <i>Activos Tangibles</i>	168
Tabla 18. <i>Activos Intangibles</i>	169
Tabla 19. <i>Precio de Venta Unitario (incluye IGV)</i>	170
Tabla 20. <i>Unidades Vendidas y Ventas Totales (incluye IGV)</i>	170
Tabla 21. <i>Costo por unidad de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta</i>	171
Tabla 22. <i>Costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta</i>	171
Tabla 23. <i>Otros materiales, suministros del área de producción</i>	171
Tabla 24. <i>Gastos administrativos y venta</i>	171
Tabla 25. <i>Otros materiales, suministros del área de producción</i>	172
Tabla 26. <i>Personal del área de producción</i>	172
Tabla 27. <i>Personal de administración y ventas</i>	172
Tabla 28. <i>Cálculo COK</i>	174

Tabla 29. <i>Cálculo WACC</i>	175
Tabla 30. <i>Financiamiento</i>	175
Tabla 31. <i>Cronograma de pago</i>	176
Tabla 32. <i>Estado de situación financiera</i>	177
Tabla 33. <i>Estado de Resultados</i>	177
Tabla 34. <i>Flujo de Caja</i>	178
Tabla 35. <i>Flujo de Caja Neto del Inversionista</i>	178
Tabla 36. <i>Financiamiento</i>	179
Tabla 37. <i>COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio</i>	180
Tabla 38. <i>WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio</i>	181
Tabla 39. <i>Análisis multidimensional de variables críticas</i>	182
Tabla 40. <i>Probabilidades</i>	183
Tabla 41. <i>Escenarios</i>	184

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció más de 1,000% en primer trimestre, por Gestión 2021	18
<i>Figura 2.</i> Fomentar el uso de la Bicicleta en la Sociedad, por Encolombia	20
<i>Figura 3.</i> En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior, por ComexPerú 2020.....	25
<i>Figura 4.</i> En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior, por ComexPerú 2020.....	26
<i>Figura 5.</i> BBVA Reasearch prevé que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento del 10% en 2021, por BBVA 2021.....	27
<i>Figura 6.</i> BM: Economía peruana crecerá 7.6% en el 2021, por El Peruano 2021	28
<i>Figura 7.</i> SUNAT- tipo de cambio oficial, por SUNAT 2021.....	29
<i>Figura 8.</i> Modo principal por el que se movilizan en cada tipo de viaje indicado, por Lima Cómo Vamos 2019.....	30
<i>Figura 9.</i> ¿Cómo se moviliza usted principalmente dentro de la ciudad para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio?, por Lima Cómo Vamos 2019	31
<i>Figura 10.</i> ¿Cómo se moviliza usted principalmente dentro de la ciudad para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio?, por Lima Cómo Vamos 2019	32
<i>Figura 11.</i> Infracciones del Manual para Ciclistas del Perú, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2020	34
<i>Figura 12.</i> Tips para mantener segura tu bicicleta, por Punto Seguido 2020	35
<i>Figura 13.</i> Opiniones de Las Bicis de Emancipación, por Empresas del Perú 2020	36
<i>Figura 14.</i> Opiniones de Las Bicis de Emancipación, por Empresas del Perú 2020	37
<i>Figura 15.</i> Proyecto Verdi, por Edificaciones Inmobiliarias 2021	37

<i>Figura 16.</i> Domingos sin Autos, por Municipalidad de Lima 2021	38
<i>Figura 17.</i> Al Damero de Pizarro sin carro, por Municipalidad de Lima 2021	39
<i>Figura 18.</i> Talleres en Lima, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021	39
<i>Figura 19.</i> Largas colas se forman para adquirir o reparar bicicletas, por América Noticias 2020	40
<i>Figura 20.</i> Grupos de ciclistas, por Elaboración Propia, extraído de Facebook 2021	41
<i>Figura 21.</i> Tours en bicicletas, por Elaboración Propia 2021	42
<i>Figura 22.</i> Beneficios de manejar bicicleta, por Municipalidad de Lima 2021	43
<i>Figura 23.</i> Comercio electrónico 2020, la industria de mayor crecimiento en Perú, por ECOMMERCE NEWS 2020	44
<i>Figura 24.</i> Talleres competidores ubicados en Lima, por Elaboración Propia 2021	46
<i>Figura 25.</i> Foto exterior tienda Specialized – Miraflores, por Elaboración Propia 2021	48
<i>Figura 26.</i> Foto interior tienda Specialized – Miraflores, por Elaboración Propia 2021	48
<i>Figura 27.</i> Foto exterior tienda Trek - San Isidro, por Elaboración Propia 2021	49
<i>Figura 28.</i> Foto interior tienda Trek - San Isidro, por Elaboración Propia 2021	49
<i>Figura 29.</i> Foto exterior tienda Monark - San Isidro, por Elaboración Propia 2021	50
<i>Figura 30.</i> Foto exterior tienda Tadoo - San Isidro, por Elaboración Propia 2021	50
<i>Figura 31.</i> Foto exterior tienda Best – Miraflores, por Elaboración Propia 2021	51
<i>Figura 32.</i> Foto interior tienda Best – Miraflores, por Elaboración Propia 2021	51
<i>Figura 33.</i> Marcas de proveedores, por Elaboración Propia 2021	52
<i>Figura 34.</i> Marcas pertenecientes al grupo Tradeinn, por Elaboración Propia 2021	53
<i>Figura 35.</i> Potenciales competidores, por Elaboración Propia 2021	54
<i>Figura 36.</i> Mapa concentrado de talleres de bicicletas en Av. Emancipación, extraído de Google Maps 2021	55

<i>Figura 37.</i> Foto exterior de talleres de bicicleta – Av. Emancipación, por Elaboración Propia 2021	56
<i>Figura 38.</i> Mapa concentrado de talleres de bicicletas en Av. Grau. Extraído de Google Maps 2021	56
<i>Figura 39.</i> Foto exterior de talleres de bicicleta – Av. Grau, por Elaboración Propia 2021	57
<i>Figura 40.</i> Publicación del vendedor Circular Bike y estadísticas de operación en plataforma Mercado Libre, por Elaboración propia, Adaptado de Mercado Libre 2021	57
<i>Figura 41.</i> Publicación vendedor Box Bike y estadísticas de operación en plataforma Mercado Libre, por Elaboración Propia, Adaptado de Mercado Libre 2021	58
<i>Figura 42.</i> Perfil de Biking Point y reproducción de tutorial para mantenimiento de bicicletas, por Elaboración Propia, Adaptado de YouTube 2021	59
<i>Figura 43.</i> Cadena de Valor, por Elaboración Propia 2021	60
<i>Figura 44.</i> Análisis F.O.D.A., por Elaboración Propia 2021	63
<i>Figura 45.</i> Cuadro de estrategias, por Michael Porter 1980	65
<i>Figura 46.</i> Modelo Canvas Inicial del Proyecto, por Elaboración Propia 2021	68
<i>Figura 47.</i> Cuadro de Hipótesis y Validación, por Elaboración Propia 2021	69
<i>Figura 48.</i> Perfil del Cliente Inicial, por Elaboración Propia 2021	70
<i>Figura 49.</i> Hipótesis, por Elaboración Propia 2021	71
<i>Figura 50.</i> Preguntas del Cuestionario, por Elaboración Propia 2021	72
<i>Figura 51.</i> Resultados Análisis de Hipótesis y Entrevistas, por Elaboración Propia 2021	73
<i>Figura 52.</i> Nuevo Perfil del Cliente, por Elaboración Propia 2021	74
<i>Figura 53.</i> Mapa de Valor, por Elaboración Propia 2021	75
<i>Figura 54.</i> Características de la Primera Segmentación en Facebook, por Elaboración Propia 2021	78
<i>Figura 55.</i> Detalles de la Primera Publicación en Facebook, por Elaboración Propia 2021	79
<i>Figura 56.</i> Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	80

<i>Figura 57.</i> Primera Tarjeta de Prueba, por Elaboración Propia 2021	81
<i>Figura 58.</i> Resultados de la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	81
<i>Figura 59.</i> Correos Obtenidos con la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021 ...	82
<i>Figura 60.</i> Conversión de la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	83
<i>Figura 61.</i> Tarjeta de Aprendizaje de la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	83
<i>Figura 62.</i> Segmentación de la Segunda Publicación en Facebook, por Elaboración Propia 2021	84
<i>Figura 63.</i> Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021	85
<i>Figura 64.</i> Segunda Tarjeta de Prueba, por Elaboración Propia 2021	86
<i>Figura 65.</i> Resultados de la Segunda Publicación de Facebook, por Elaboración Propia 2021	86
<i>Figura 66.</i> Correos Recibidos con la Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021 ...	87
<i>Figura 67.</i> Conversión de la Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021	87
<i>Figura 68.</i> Tarjeta de Aprendizaje de la Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021	88
<i>Figura 69.</i> Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	89
<i>Figura 70.</i> Tarjeta de Prueba de la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	90
<i>Figura 71.</i> Resultados de la Tercera Publicación en Facebook, por Elaboración Propia 2021	90
<i>Figura 72.</i> Correos Obtenidos con la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	91
<i>Figura 73.</i> Conversión de la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021.....	91
<i>Figura 74.</i> Tarjeta de Aprendizaje de la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021	92
<i>Figura 75.</i> Mapa de Valor Final, por Elaboración Propia 2021	93
<i>Figura 76.</i> Modelo Canvas Final, por Elaboración Propia 2021	96
<i>Figura 77.</i> VPC Final, por Elaboración Propia 2021	97

<i>Figura 78.</i> VPC Lima Metropolitana 2019: Población y Hogares según Distritos, adaptado de CPI 2019.....	101
<i>Figura 79.</i> Composición del TAM, SAM y SOM, por Elaboración Propia 2021	102
<i>Figura 80.</i> Sumatoria de la Segmentación Geográfica, por Elaboración Propia 2021	104
<i>Figura 81.</i> Lima Metropolitana 2019: Población y hogares según Distrito, por INEI 2019...	105
<i>Figura 82.</i> Lima Metropolitana 2019: Población por Sexo y Segmentación de Edad, por INEI 2019	106
<i>Figura 83.</i> Sumatoria de la Segmentación Demográfica, por Elaboración Propia 2021	106
<i>Figura 84.</i> Distribución de Hogares según NSE 2020 Lima Metropolitana, por APEIM 2020	107
<i>Figura 85.</i> Artefactos/Accesorios con los que cuenta un hogar en Lima Metropolitana, por APEIM 2019.....	107
<i>Figura 86.</i> Estudio Kusikuy “La Felicidad de los Peruanos” Elementos que contribuyen a la Felicidad, por Arellano 2019.....	109
<i>Figura 87.</i> Estudio Kusikuy “La Felicidad de los Peruanos” Niveles de importancia atribuidos a cada deseo-meta, por Arellano 2019.....	109
<i>Figura 88.</i> Estilos de Vida, por Arellano 2017	110
<i>Figura 89.</i> Logo Total Byke, por Elaboración Propia 2021.....	110
<i>Figura 90.</i> Mapa de Empatía, por Elaboración Propia 2021	111
<i>Figura 91.</i> Banners Móviles, por Elaboración Propia 2021.....	112
<i>Figura 92.</i> Módulos para Eventos, por Elaboración Propia 2021	113
<i>Figura 93.</i> Ejemplo de Publicación en Redes, por Elaboración Propia 2021	113
<i>Figura 94.</i> Tipos de Servicios, por Elaboración Propia 2021	115
<i>Figura 95.</i> Página Web Total Byke, por Elaboración Propia 2021.....	116
<i>Figura 96.</i> Página Web Total Byke – Sección de Servicios, por Elaboración Propia 2021 ...	117
<i>Figura 97.</i> Página Web Total Byke – Sección Cotizaciones, por Elaboración Propia 2021 ..	117

<i>Figura 98. Movilidad Total Byke, por Elaboración Propia 2021</i>	118
<i>Figura 99. Benchmarking de la competencia directa e indirecta, por Elaboración Propia 2021</i>	119
<i>Figura 100. Frecuencia del Servicio, por Elaboración Propia 2021</i>	122
<i>Figura 101. Estacionalidad del Servicio, por Elaboración Propia 2021</i>	123
<i>Figura 102. Preferencia del Servicio en Domicilio o Taller, por Elaboración Propia 2021 ...</i>	124
<i>Figura 103. Instalaciones San Isidro, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021</i>	129
<i>Figura 104. Instalaciones Miraflores, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021</i>	130
<i>Figura 105. Instalaciones Santiago de Surco, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021</i>	131
<i>Figura 106. Calificación y Puntaje de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021</i>	131
<i>Figura 107. Matriz de Decisión de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021</i>	132
<i>Figura 108. Fachada de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021</i>	133
<i>Figura 109. Plano de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021</i>	134
<i>Figura 110. Distribución de las Instalaciones – Área Administrativa, por Elaboración Propia 2021</i>	134
<i>Figura 111. Distribución de las Instalaciones - Taller, por Elaboración Propia 2021</i>	135
<i>Figura 112. Mapa Estratégico de Procesos - Taller, por Elaboración Propia 2021</i>	137
<i>Figura 113. Diagrama de Flujo de Gestión de Compra, por Elaboración Propia 2021</i>	138
<i>Figura 114. Diagrama de Flujo Selección de Proveedores, por Elaboración Propia 2021</i>	139
<i>Figura 115. Diagrama de Flujo Recepción de Pedido, por Elaboración Propia 2021</i>	140
<i>Figura 116. Diagrama de Flujo Gestión de Servicio a Domicilio, por Elaboración Propia 2021</i>	141

<i>Figura 117.</i> Diagrama de Flujo Gestión de Servicio en el Taller, por Elaboración Propia 2021	142
<i>Figura 118.</i> PERT para la Gestión de Compra, por Elaboración Propia 2021	143
<i>Figura 119.</i> Diagrama PERT, por Elaboración Propia 2021	143
<i>Figura 120.</i> Objetivos SMART, por Elaboración Propia 2021	153
<i>Figura 121.</i> Organigrama Total Byke, por Elaboración Propia 2021	155
<i>Figura 122.</i> Cronograma de Capacitación, por Elaboración Propia 2021	163
<i>Figura 123.</i> Cronograma de Final Capacitación, por Elaboración Propia 2021	165
<i>Figura 124.</i> Evaluación de Desempeño, por Elaboración Propia 2021	165
<i>Figura 126.</i> Fórmula COK, por Elaboración Propia 2021	171

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo incluye una propuesta donde se busca ofrecer un servicio de mantenimiento y repuestos para bicicletas, especializado, de alta calidad, que se acerca al cliente y brinda comodidad. Desde la aparición del COVID-19 se tomaron varias medidas y/o restricciones para cuidar la salud de la población, lo cual en gran parte llevó a que las personas recurran al uso de bicicletas tanto para realizar actividades regulares, deportivas o como medio de transporte. Porque, las consideran más seguras para evitar contagios ya que son de uso personal.

Dicho incremento en el uso de bicicletas ha llevado a que se eleve la demanda del servicio que brindan los talleres de reparación y mantenimiento, se tiene como resultado que no pueden cubrir las necesidades, sobre todo, de los nuevos ciclistas que no cuentan con el conocimiento necesario para poder determinar qué mantenimiento o cambio es necesario para su bicicleta. A esto se suma la importancia de hacerlo con la debida anticipación, para poder prever y evitar accidentes o contratiempos en sus rutas.

Por lo mismo, Total Byke ofrecerá una atención personalizada y diferente, enfocada en una amplia oferta de mantenimientos, repuestos y asesoramiento de acuerdo al vehículo y experiencia con precios atractivos para todo público; de manera que puedan acceder al servicio, ciclistas especializados o personas que recién inician en su uso.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea/nombre del negocio

El nombre del negocio es Total Byke, se eligió porque suena potente y representa la variedad de servicios que se ofrecerán.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Desde el año pasado, a raíz del COVID 19, se tomaron medidas de restricción en áreas sociales, la movilidad en buses de transporte público se convirtió en un riesgo y las personas optaron por utilizar otros mecanismos para trasladarse como las bicicletas, retomando el hábito y convirtiéndolo en muchos casos en una acción recreativa realizada de manera grupal entre pares o con miembros de la familia. Según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Idexcam) indica que durante el primer trimestre del 2021 se registró un incremento de 1,032% de importación de bicicletas tradicionales y eléctricas en comparación al mismo periodo del 2020.

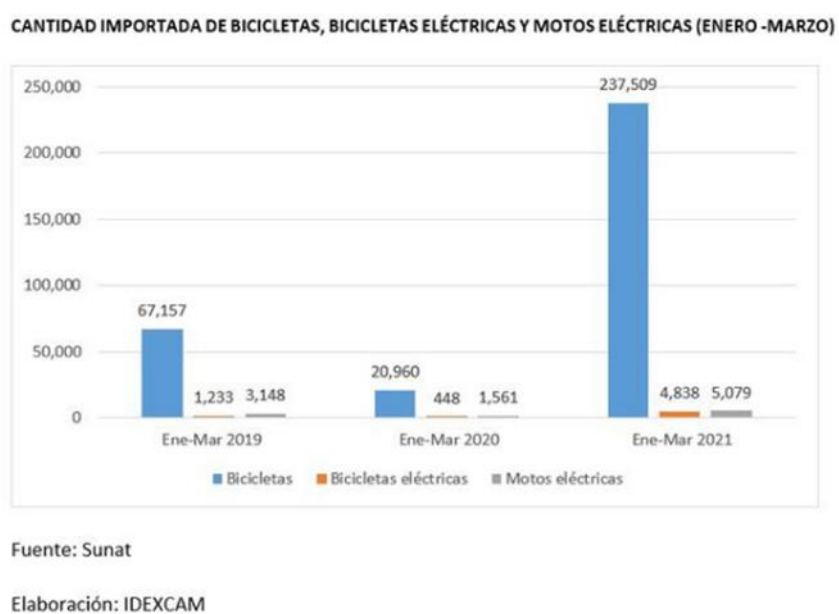


Figura 1. Importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció más de 1,000% en primer trimestre, por Gestión 2021

Ante dicho crecimiento, los talleres existentes de reparación de bicicletas se volvieron insuficientes, las personas empezaron a personalizarlas, requerir de diferentes repuestos y empezaron a transformar sus viejas bicicletas en verdaderos medios de transporte y de

recreación. Por lo que, existe una necesidad de cubrir dicho mercado.

En Junio del 2020 La Municipalidad de Lima y la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) realizaron un estudio sobre el uso de bicicletas en Lima, este estudio se aplicó a 600 personas vía telefónica en el que arrojaron los siguientes datos: “el 97% valora la bicicleta de forma positiva, relacionándola como medio de transporte (31%), con el deporte (28%), con el desplazamiento rápido (10%) y con el cuidado del medio ambiente y los recuerdos de la infancia (5%)”. Según el mismo estudio, 220,000 personas usan regularmente una bicicleta con el propósito de transportarse, lo que representa el 3% de la población limeña.

El uso de este medio de transporte es beneficioso, para la salud, ya que reduce los niveles de colesterol en la sangre, minimiza los niveles de estrés, combate la obesidad, ayuda a mejorar la coordinación motriz, mejora el sistema respiratorio y cardíaco, reduce el riesgo de sufrir infarto o problemas cerebrovasculares, etc.; además, protege el medio ambiente, puesto que es un medio de transporte limpio y sostenible, no produce gases tóxicos. Por otro lado, para la ATU (Autoridad de Transporte Urbano) la bicicleta, como ejemplo de movilidad sostenible, es una prioridad, por lo que se ha estimado la creación de hasta 413 kilómetros de vías seguras.



Figura 2. Fomentar el uso de la Bicicleta en la Sociedad, por Encolombia

Frente a esa realidad, nace Total Byke, con la idea de brindar el servicio de reparación, mantenimiento y venta de repuestos genéricos de bicicletas con la comodidad de estar cerca a los ciclistas. Ubicados en puntos estratégicos de la capital, los usuarios podrán ubicarnos mediante una página web y dejar sus bicicletas que luego podrán pasar a recogerlas o serán entregadas en sus domicilios.

2.3 Equipo de trabajo

Lorena M. Taipe Zea:



Trabajadora Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con amplia experiencia en diseño, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos educativos y sociales. Actualmente, responsable del Área de Desarrollo de Contenidos y Capacitaciones del Programa Viva de la ONG Visión Solidaria. Actual estudiante de 10mo ciclo de Administración y Gerencia del Emprendimiento en la Universidad de Ciencias Aplicadas - UPC. Comprometida, organizada, propositiva y entusiasta.

Rodrigo A. Yañez Ospina:



Estudiante de la UPC perteneciente a la carrera de Marketing. Egresado técnico en la carrera de Marketing en ISIL. Profesional con 3 años de experiencia en el área comercial y ventas, para el sector retail y transporte aéreo de cargas. Buena comunicación comercial, perseverante y con capacidad de trabajar en equipo.

Alejandra A. Buigley Gargurevich:

Estudiante del 10mo ciclo de la
Empresas. Con experiencia en
negociación y desarrollo de



carrera de Administración de
el campo de Marketing Comercial,
proyectos. Actualmente, se

desempeña como Ejecutiva de Trade Marketing de Farmacias Peruanas, teniendo a cargo el 70% de los laboratorios con los que se comercializa. Comprometida, responsable y muy buena negociadora.

Christian Andreas Kaufmann Ortiz:



Estudiante del 9no ciclo de la carrera de Marketing. Cuenta con experiencia en el campo Comercial y de Marketing. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial y Marketing en la empresa EXXIS. Responsable de la supervisión del Área Comercial y Marketing con la finalidad de impulsar la generación de demanda y cumplimiento de objetivos.

Christian Jesús Arrambide Mejia:



Estudiante del 10mo ciclo de la carrera de Administración de Banca y Finanzas en la UPC. Profesional técnico en Administración y Finanzas en ISIL. Cuenta con experiencia en el Área Administrativa y Operativa, coordinación con las áreas de la organización con la finalidad de optimizar procesos, elaboración de flujo de caja, análisis de estados financieros, conciliaciones bancarias. Actualmente, se desempeña como Jefe de Operaciones en la empresa Esquivel Consultores S.A. Responsable, proactivo y analítico.

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL

Se realizará el análisis PESTEL con la finalidad de identificar las principales oportunidades y/o amenazas dentro del mercado.

- **Político - legal:**

El 03 de junio del 2020 en el diario El Peruano se publicó la ley N° 30936 Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, la cual tiene como objetivo “establecer medidas de promoción y regulación del uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y eficiente en el uso de la capacidad vial y en la preservación del ambiente”. Mediante esta ley, también se busca impulsar el uso de bicicletas en los centros de labores flexibilizando

horarios.

Asimismo, la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU) también está tomando medidas para implementar más ciclovías, hace unos meses creó el Sistema de Transporte Individual Sostenible (Sitis) para la implementación de 472,5 kilómetros (km) de ciclovías, con el fin de establecer una red integrada a las vías existentes que recorran distritos de Lima y Callao. Al respecto, se han realizado coordinaciones con 23 gobiernos locales y se tiene la meta de implementar 144 km en su primera etapa este año, la segunda contemplaría 170 km y la tercera abarcaría 159 km en 2021. (La Cámara, 2020)

Una de las medidas adoptadas por el gobierno para frenar los miles de contagios diarios del COVID19 es restringir la circulación de vehículos particulares los días domingos. Esto ha impulsado a que muchas más personas decidan transportarse en bicicleta. Es por ello, que el gobierno, según el decreto de urgencia 101-2020 en el que establece medidas complementarias en materia económica y financiera para que las municipalidades provinciales implementan sistemas de transporte sostenible no motorizada dicta otras medidas, transfirió alrededor de 23 millones de soles con la finalidad de que realicen un diseño de optimización del transporte, esto dependerá de las características de tránsito que tenga cada ciudad (tamaño de la población y amplitud de las avenidas).

- **Económico:**

De acuerdo con información de la SUNAT, entre enero y agosto de 2020, se importaron bicicletas mecánicas por un monto total de US\$ 8.2 millones, un 7.2% por encima del año previo. En particular, el mes de agosto ha presentado su mejor comportamiento en los últimos 10 años y se equipara con octubre y noviembre, meses de altos volúmenes de importación de bicicletas mecánicas, asociados con la campaña navideña.

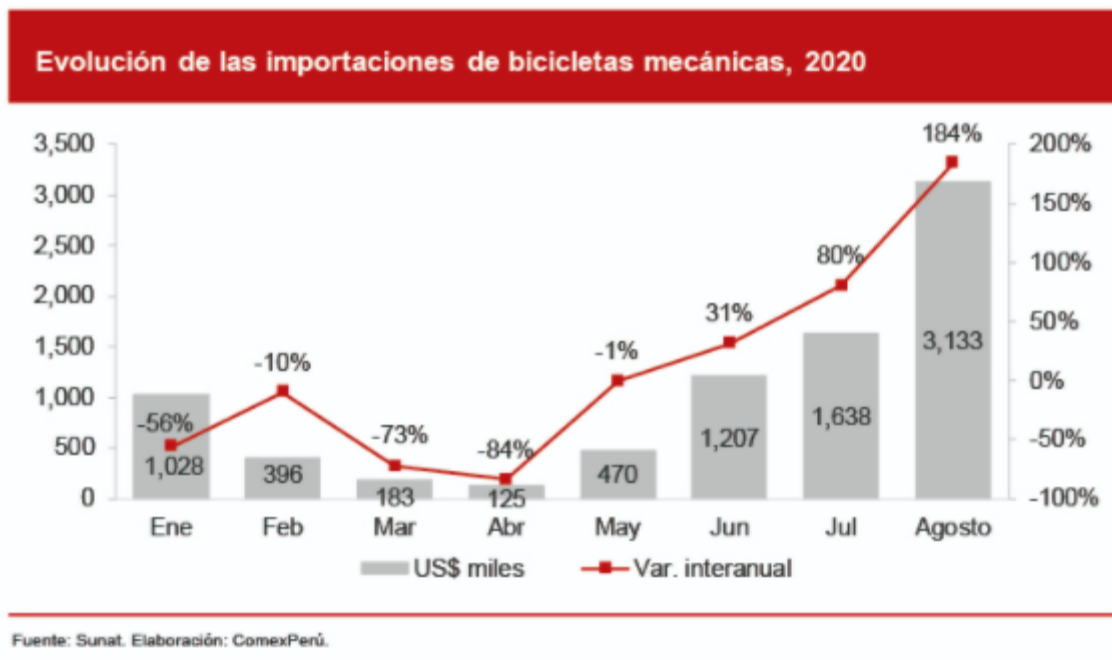
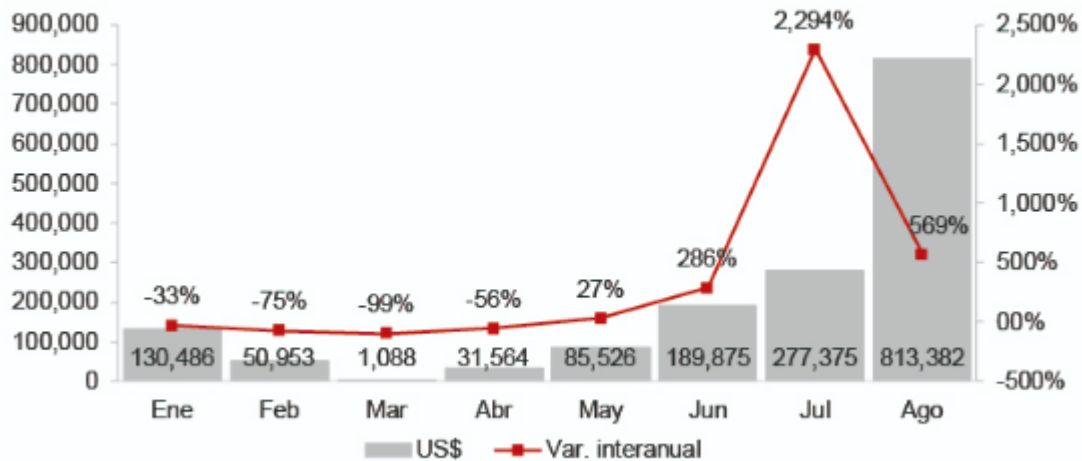


Figura 3. En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior, por ComexPerú 2020

Por otro lado, la demanda de bicicletas en el país también aumentó durante la cuarentena. El gerente comercial de Monark, Patrick Sznak, revela que en los últimos meses sus ventas crecieron 60%, y prevé cerrar el año vendiendo 40.000 unidades, es decir, 60% más respecto al 2019. (La Cámara, 2020)

Además, las bicicletas eléctricas también han mostrado un gran crecimiento en el mercado, en los meses de julio y agosto se importaron 4,901 unidades

Evolución de las importaciones de bicicletas eléctricas, 2020



Fuente: Enaho. Elaboración: ComexPerú.

Figura 4. En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior, por ComexPerú 2020

Es evidente que hay una tendencia de importar medios de transportes no tradicionales debido a la crisis sanitaria y a las restricciones gubernamentales.

En una entrevista a la Agencia de Noticias Andina, Daniel Balarezo, gerente comercial de Oxford Perú, proyectó para este 2021 un incremento del 20% en las ventas. Sin embargo, comenta que a pesar de la gran demanda de compras de bicicletas solamente vendieron 22 mil unidades debido a la gran escasez del producto “La coyuntura a nivel mundial por el uso de estos vehículos generó una alta demanda en las fábricas chinas, a tal punto que se generó no solamente escasez en la capacidad de producción de las fábricas, sino también una escasez de partes y accesorios”, explicó Balarezo. Además, informó, que el volumen de ventas se concentra en bicicletas que cuestan entre 900 a 1500 soles y que a pesar de que las de alta gama tienen un precio entre 10 mil y 20 mil soles también tuvieron una gran demanda. Por otro lado, también

comentó que las bicicletas tendrán un incremento del 15% - 25% y se debe principalmente a que hay una escasez de parte y autoparte para ensamblar las bicicletas, el costo de flete también se ha elevado (el transporte de un contenedor de bicicletas costaba 2000 dólares, ahora cuesta 9000 dólares)

Por otro lado, según las proyecciones realizadas por el BBVA Research, luego de haber tenido una contracción de 11.5% en el 2020, se estima un crecimiento del 10% para este año y esto se debe principalmente a la recuperación de la economía global y a los precios de los metales a niveles elevados.

“Prevé que el déficit retrocederá, ubicándose en el 4,7%. Con ello el saldo de la deuda pública bruta se mantendrá transitoriamente en 35%. “Estabilizar en los próximos años este saldo por debajo del 40% del PIB requerirá que la próxima administración gubernamental implemente medidas para elevar la recaudación tributaria.” (2021)



Figura 5. BBVA Reasearch prevé que la economía peruana podría alcanzar un crecimiento del 10% en 2021, por BBVA 2021

“De acuerdo con el BM, el PBI del Perú se incrementará en 7.6% este año, seguido de Colombia y Argentina (4.9%), Chile (4.2%), Bolivia (3.9%), México (3.7%), Ecuador (3.5%), Uruguay (3.4%), Paraguay (3.3%) y Brasil (3%).” (El Peruano, 2021)

EVOLUCIÓN DEL PBI REGIONAL					
(Variación porcentual anual)					
	2018	2019	2020 (e)	2021 (p)	2022 (p)
Argentina	-26	-21	-10.6	4.9	1.9
Bolivia	4.2	2.2	-6.7	3.9	3.5
Brasil	1.8	1.4	-4.5	3	2.5
Chile	3.9	1.1	-6.3	4.2	3.1
Colombia	2.5	3.3	-7.5	4.9	4.3
Ecuador	1.3	0.1	-9.5	3.5	1.3
México	2.2	-0.1	-9	3.7	2.6
Panamá	3.7	3	-8.1	5.1	3.5
Paraguay	3.2	-0.4	-1.1	3.3	4
Perú	4	2.2	-1.2	7.6	4.5

(e) estimado (p) proyección

Fuente: Banco Mundial

Figura 6. BM: Economía peruana crecerá 7.6% en el 2021, por El Peruano 2021

En este primer trimestre del 2021, el tipo de cambio ha alcanzado su máximo nivel histórico llegando a cotizarse cada dólar a más de 3.70 soles. Esto es perjudicial para los importadores de bicicletas, ya que por lo general ellos compran su mercadería en dólares y lo venden a soles, por lo que sus costos estarían aumentando.

Marzo 2021 ● Compra ● Venta

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
1	2	3	4	5	6	7
3.651	3.661	3.672	3.672	3.688	3.688	3.688
3.656	3.665	3.675	3.676	3.693	3.693	3.693
8	9	10	11	12	13	14
3.699	3.701	3.693	3.690	3.698	3.698	3.698
3.704	3.705	3.696	3.695	3.705	3.705	3.705
15	16	17	18	19	20	21
3.715	3.703	3.704	3.702	3.710	3.710	3.710
3.719	3.708	3.709	3.707	3.715	3.715	3.715
22	23	24	25	26	27	28
3.710	3.716	3.716				
3.715	3.719	3.719				
29	30	31				

Figura 7. SUNAT- tipo de cambio oficial, por SUNAT 2021

- **Social – Cultural:**

La pandemia ha traído consigo el cambio de varias estructuras sociales, la forma de relacionarse entre las personas, la modificación de espacios físicos y nuevas necesidades, así como ideas de negocio.

Debido a la coyuntura actual, COVID 19, el gobierno ha tomado medidas restrictivas para evitar la propagación del virus, dentro de ellas el limitado uso de servicios y espacios públicos. Uno de los servicios que se vio afectado desde un inicio fue el transporte, tanto el público como el privado, generando la oportunidad para que los ciudadanos empezaran a utilizar las bicicletas para diferentes tareas, unos como medio para movilizarse al trabajo, otros para realizar compras, entregas a domicilio y cuando la cuarentena fue flexibilizada como medio de recreación y socialización.

Según estudios realizados por 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, lo que representa solo el 3% de la población limeña. Sin embargo, el 32% de los hogares cuenta con al menos una bicicleta disponible. Además, se supo que el 40% estaría dispuesto a sustituir el transporte en medios masivos por el transporte en bicicleta, a fin de prevenir el contagio por la COVID-19.” (ComexPeru, 2020)

En el 2019, según el informe de la organización Lima Cómo Vamos, las personas preferían trasladarse para realizar diferentes actividades caminando y la bicicleta no era muy utilizada, tal como se puede observar el cuadro que se presenta a continuación.

**Modo principal por el que se movilizan en cada tipo de viaje indicado.
Lima Metropolitana y Callao, 2019.**

Lima	Compras para el hogar	Realizar alguna visita	Recreación/ comer/ tomar algo/ hacer deporte	Trámites personales	Asistencia médica	Dejar o recoger a niños de su hogar	Acompañar a alguien
Camino o voy a pie	50.5%	22.1%	33.2%	9.0%	18.3%	56.0%	36.6%
Bicicleta	0.7%	1.3%	1.4%	0.4%	0.0%	0.6%	0.3%
Automóvil propio	6.4%	8.6%	10.6%	7.9%	7.2%	8.6%	10.7%
Motocicleta propia	0.6%	0.9%	0.7%	1.3%	0.8%	0.8%	0.5%
Bus	8.5%	19.9%	12.2%	26.7%	18.7%	4.4%	12.3%
Combi o cúster	12.9%	25.1%	20.6%	33.8%	26.6%	8.0%	17.6%
Colectivo	2.7%	4.2%	3.1%	5.6%	4.8%	2.1%	2.4%
Taxi regular	2.2%	4.2%	4.9%	2.7%	7.2%	0.6%	6.1%
Mototaxi	14.3%	8.1%	7.1%	3.5%	10.9%	18.2%	6.7%
Metropolitano	0.1%	1.2%	1.0%	3.8%	3.2%	0.4%	1.3%
Metro de Lima	0.2%	1.0%	0.6%	2.3%	0.0%	0.0%	1.1%
Corredores complementarios	0.1%	0.3%	0.3%	0.4%	0.2%	0.0%	0.2%
Taxi por aplicación	0.7%	3.1%	4.3%	2.5%	2.0%	0.4%	4.2%

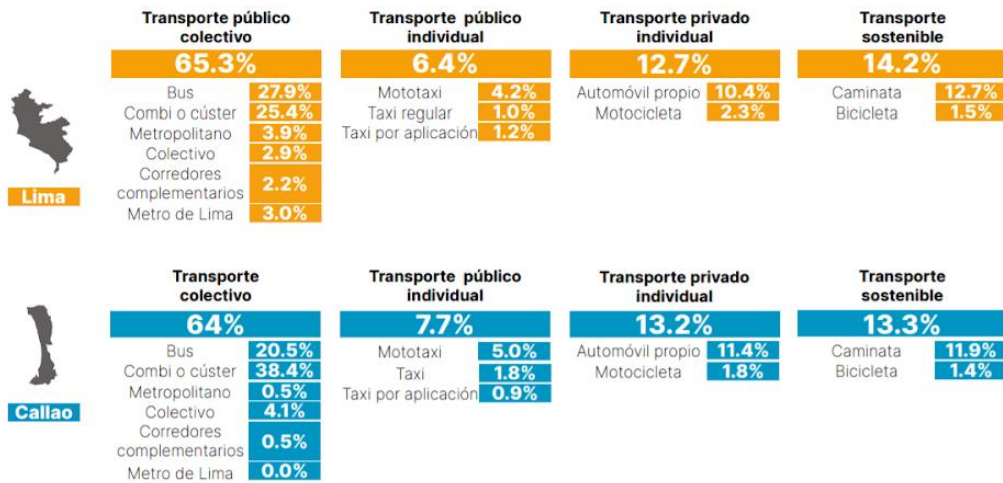
Base: total de entrevistados que se movilizó por cada uno de los motivos de viaje

Lima Cómo Vamos - IOP PUCP

Figura 8. Modo principal por el que se movilizan en cada tipo de viaje indicado, por Lima Cómo Vamos 2019

En el mismo informe se consigna el dato que el 65.3% de las personas utilizaba transporte público colectivo para desplazarse a sus centros de trabajo o estudio y solo el 1.5% de la población lo hacía en bicicleta.

¿Cómo se moviliza usted principalmente dentro de la ciudad para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio? Lima Metropolitana y Callao, 2019



Base total de entrevistados que trabaja o estudia fuera de casa Lima Cómo Vamos - IOP PUCP

Figura 9. ¿Cómo se moviliza usted principalmente dentro de la ciudad para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio?, por Lima Cómo Vamos 2019

Como medida preventiva ante el incremento exponencial de contagios el gobierno ha ordenado que los buses pueden brindar servicio con un aforo del 50%, lo que deja una población desatendida de casi un 40% e incrementar la cantidad de buses para cubrir dicha necesidad es insostenible. Ana Jara, presidenta de la Autoridad del Transporte Urbano - ATU, manifiesta para el diario El Comercio que “La solución es que un importante porcentaje de personas que realizan viajes cortos se movilicen en una bicicleta, se ha registrado que hay un 30% de los viajes diarios de menos de 7 kilómetros. Estos, actualmente, son atendidos por combis, colectivos, buses y mototaxis. Son tramos cortos. Esos son los viajes que se pueden hacer en dos ruedas sin problemas”

A lo largo de los años, el uso de la bicicleta se ha incrementado progresivamente, pero no se han presentado índices tan altos como los registrados en pandemia.

¿Cómo se moviliza usted principalmente dentro de la ciudad para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio? Lima Metropolitana y Callao, 2010 - 2019

Lima	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bus	21.8%	22.4%	21.9%	29.9%	24.8%	25.4%	32.5%	37.4%	29.1%	27.9%
Combi o cúster	45.9%	42.3%	40.6%	33.6%	33.2%	33.8%	27.9%	28.3%	29.2%	25.4%
Camino o voy a pie	10.0%	7.0%	10.0%	5.8%	8.0%	6.9%	8.7%	8.1%	12.0%	12.7%
Automóvil propio	8.7%	9.8%	9.0%	7.6%	9.6%	9.3%	9.4%	10.3%	10.8%	10.4%
Mototaxi	2.6%	3.5%	2.2%	4.8%	3.6%	3.6%	4.2%	2.8%	4.5%	4.2%
Metropolitano	-	4.6%	4.7%	3.0%	5.3%	4.4%	4.9%	2.6%	2.9%	3.9%
Metro de Lima	-	-	1.1%	1.7%	2.5%	3.4%	3.1%	1.5%	3.0%	3.0%
Colectivo	4.3%	4.0%	4.1%	4.1%	5.6%	7.4%	3.3%	2.2%	2.3%	2.9%
Motocicleta propia	0.6%	1.1%	1.6%	0.7%	1.0%	0.7%	1.0%	1.7%	1.5%	2.3%
Corredores complementarios	-	-	-	-	-	1.2%	1.6%	1.6%	1.7%	2.2%
Bicicleta	1.1%	1.0%	0.8%	0.8%	0.8%	0.9%	0.3%	0.8%	1.1%	1.5%
Otro	1.0%	1.0%	1.1%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.3%	0.6%	1.5%
Taxi por aplicación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.2%
Taxi regular	3.6%	3.2%	2.3%	3.5%	1.7%	1.9%	2.0%	1.4%	1.2%	1.0%

Figura 10. ¿Cómo se moviliza usted principalmente dentro de la ciudad para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio?, por Lima Cómo Vamos 2019

Daniel Balarezo, gerente comercial de la marca de bicicletas Oxford en Perú, en una entrevista dada para la Agencia Peruana de Noticias a finales de enero, manifiesta que en el año 2020 se han vendido 22,000 bicicletas y que se pudo vender más porque escasearon. Comenta, además, que la demanda ha sido en todo el planeta, tanto así que las fábricas de China no se han dado abasto, no sólo para el ensamblaje, sino para la producción de repuestos. La demanda se empezó a notar en el mes de julio, que es cuando las personas empezaron a tomar conciencia que esta situación no era momentánea y algunos centros de trabajo empezaron con la labor presencial de sus colaboradores. La demanda fue de todos los modelos de bicicletas, las montañeras, urbanas, de paseo, de carrera, incluso las de alta gama. Los precios oscilan entre 900 y 1500 soles. Se espera que este mercado obtenga un crecimiento del 20% para el presente año.

En declaraciones para el diario Gestión, el portavoz de la asociación civil Cicloaxión, mencionó que el uso de las bicicletas impulsado por la pandemia es un cambio permanente, se observa que

cada vez más personas se suman a esta iniciativa de realizar grandes recorridos utilizando las nuevas rutas y así evitar congestión mientras se ejercitan. Además, recalcó el crecimiento importante del uso de este transporte en las mujeres que han descubierto una forma de trasladarse sin sufrir el acoso sexual al que estaban expuestas en los buses de servicio público, otras razones que menciona para que las personas prioricen su uso es que las probabilidades de contagio son mínimas y se evita el terrible tráfico limeño. Destaca, también, que los niños y niñas están viviendo este momento sintiendo los espacios públicos como suyos y que al crecer ellos reclamarán dicho espacio, donde los autos no sean los protagonistas y finalmente se dé un cambio de cultura. Por otro lado, para el mismo diario, Claudia Ato, subdirectora de Asuntos Ambientales y Sociales de la ATU, menciona que tienen planificado la creación de 473 kilómetros más de ciclovías que garanticen la movilidad de los ciclistas y destaca que por primera vez se ha quitado espacio o carriles a los autos para facilitar el libre tránsito de las bicicletas, menciona como problema también que a los choferes de autos les hace falta educación vial porque en muchas ocasiones no respetan al ciclista causando accidentes.

En el 2020, se ha registrado casi el doble de muertes de ciclistas, así lo informa la División de Accidentes de Tránsito de la Policía Nacional al diario Gestión en una publicación hecha a finales de diciembre del año pasado. Se comunica que dado el incremento de uso de bicicleta como medio de transporte, los accidentes en comparación al 2019 se han duplicado, mientras que el año pasado se reportaban sólo ocho, este año se han reportado quince. Y esto debido a dos factores, por un lado, la imprudencia de los ciclistas que cruzan con el semáforo en verde o invaden la acera peatonal y, por otro lado, el incumplimiento de las reglas de tránsito por parte de los autos. Relacionado a este tema, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha elaborado el año pasado el Manual para Ciclistas del Perú, donde consigna reglas de circulación

como mantener siempre las manos sobre el manubrio, evitar utilizar dispositivos móviles, utilizar de manera correcta el lenguaje corporal para anunciar giros, adelantar a otros vehículos, no invadir el espacio de los peatones, utilizar implementos de seguridad como casco y chalecos reflectores, entre otros. Para poder promover estas reglas se está pensando aplicar multas a partir de junio de este año, con la intención de disminuir accidentes y promover el conocimiento de dicho manual.

CÓDIGO	INFRACCIÓN	CALIFICACIÓN	SANCIÓN	MEDIDA PREVENTIVA
K	MUY GRAVES			
K1	Conducir una bicicleta u otro ciclo con presencia de alcohol en la sangre en proporción mayor a 0.5g por litro, bajo los efectos de estupefacientes, narcóticos y/o alucinógenos, acción comprobada con el examen respectivo o por negarse al mismo.	Muy grave	8 % UIT	Retención del ciclo.
(...)				
J	LEVES			
J1	Conducir una bicicleta u otro ciclo sin contar con sistema de frenos, sistema sonoro, láminas de material retrorreflectante que permita la visualización de la bicicleta o del ciclo de forma lateral y, prenda con material retrorreflectante, que cumpla con las especificaciones del artículo 106 H del presente Reglamento. Excepto aquellos que por su naturaleza no les sean aplicables.	Leve	4% UIT	NO TIENE
J2	Conducir una bicicleta u otro ciclo de forma temeraria de acuerdo a lo previsto en el artículo 106 G del presente Reglamento.	Leve	2% UIT	NO TIENE
J3	Circular en la acera con excepción de los casos señalados en los artículos 106 D y 106 E del presente Reglamento.	Leve	0.5% UIT	NO TIENE

Figura 11. Infracciones del Manual para Ciclistas del Perú, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2020

En marzo del año pasado, la delincuencia se ha visto mermada, ya que por la cuarentena estricta todos permanecían en casa. Pero, como indica el portal Punto Seguido, hacia el mes de mayo las denuncias por robo habían recobrado fuerza. Pero, esta vez la incidencia estaba centrada en el robo de bicicletas y que incluso existe un mercado negro donde se comercializan y las partes son ofertadas por redes sociales, así lo confirmó Waihung Wong Silva al ser capturado y al momento de dar su manifestación aceptó tener un taller con partes de bicicletas que había adquirido de manera ilegal y que las comercializaba por internet. Por otro lado, la Policía Nacional ha levantado una alerta sobre la cantidad de robos que está habiendo y lo atribuyen a que se han convertido en el medio de transporte más utilizado y sencillo de robar, ya que con

solo una cizalla pueden cortar las cadenas y llevárselas, en sus intervenciones policiales han descubierto talleres ilícitos donde transforman las bicicletas robadas, les cambian el color y las ofertan, estos talleres están ubicados en el Centro de Lima, en la calle Angaraes, como informan al diario El Comercio.

Punto Seguido ha elaborado consejos para tener en cuenta y no correr riesgo de sufrir un robo.

TIPS PARA MANTENER SEGURA TU BICICLETA

Estos vehículos se han vuelto objetivo de los ladrones, protege tu medio de transporte.

-  **1 UTILIZA UN CANDADO EN "U"**
Aunque no lo creas, algunas cadenas son muy fáciles de romper. En algunos casos sólo basta utilizar un alicate. Las cadenas en "u" son una opción muy resistente.
-  **2 NO LA DEJES A LA VISTA**
Por más que creas que está segura dentro de tu estacionamiento. Evita dejarla en un lugar con mucha visibilidad. Así no les darás una tentación a las personas de mal vivir.
-  **3 NO BASTA CON ATARLA**
El lugar de dónde la aseguras facilitará o dificultará un robo. Evita poner la cadena sólo en el asiento o la llanta. Lo mejor es hacerlo desde el centro.
-  **4 EVITA LUGARES SIN LUZ**
Suena extraño, pero los lugares oscuros hacen sentir al delincuente más protegido. Si dejaste tu bicicleta en un sitio concurrido y con luz, tal vez el delincuente desista.
-  **5 GUARDA LO REMOVIBLE**
No dejes artículos removibles como tomatos, cascos o gps. Llévalos contigo que estarán más seguros.

Figura 12. Tips para mantener segura tu bicicleta, por Punto Seguido 2020

Las avenidas Emancipación y Grau, ubicadas en el Centro de Lima, son los lugares de preferencia para la compra de repuestos y bicicletas. Se puede observar en las redes sociales publicaciones de variedad de accesorios, vestuario, y gamas de bicicletas. Es el mercado más visitado por los ciclistas al obtener en un solo lugar mucha oferta.

Las cuadras 8 y 9 de la av. Emancipación ofrece variedad de artículos importados y nacionales, de marcas genéricas y otras cotizadas en el mercado como Monark en todas sus variedades, para todas las edades y necesidades. En la av. Grau se encuentra por lo general, sólo accesorios y venta de bicicletas enteras. Existen también, tiendas especializadas y dirigidas a un público más exigente ubicadas en la zona de Miraflores como Bike House o Bicicentro donde también brindan el servicio de mantenimiento y cambio de repuestos. Aparte de las tiendas físicas, también se puede adquirir todo lo mencionado en aplicaciones como Linio, Mercado Libre y Marketplace de Facebook. En la web Empresas del Perú, se consigna la opinión de clientes que frecuentan las tiendas de la Emancipación y manifiestan:



Figura 13. Opiniones de Las Bici's de Emancipación, por Empresas del Perú 2020



Figura 14. Opiniones de Las Bicis de Emancipación, por Empresas del Perú 2020

Las ciudades se van acomodando a la nueva normalidad, al uso de bicicletas y vehículos menores. Tanto así, que las empresas constructoras apuestan por invertir en nuevos modelos de estacionamiento en los edificios o condominios, está Edificaciones Inmobiliarias, que apuesta con su proyecto Verdi ubicado en el distrito de San Miguel cubrir las necesidades de un nuevo ciudadano



Figura 15. Proyecto Verdi, por Edificaciones Inmobiliarias 2021

Dentro de los beneficios que mencionan de tener un estacionamiento exclusivo para bicicletas es que están protegidas de la humedad, del excesivo sol o lluvia, ahorro de espacio dentro del departamento, incentiva el uso de la bicicleta lo que repercute directamente en su uso y en el tráfico limeño, promueve la actividad física y en la conservación del medio ambiente, ya que es un medio de transporte ecológico.

Las municipalidades también impulsan el uso de este medio de transporte, desde la Municipalidad Metropolitana de Lima, existe la campaña Domingos sin Autos, donde en coordinación con otros distritos se cierran avenidas principales que favorecen el uso masivo de la bicicleta en diferentes grupos de edad.

Domingo sin Autos

Conoce los espacios públicos recreativos habilitados para el 28 de marzo

Vía	Tramo	Horario
Av. Arequipa	Av. 28 de Julio - Av. José Pardo (Cercado de Lima - Lince - San Isidro - Miraflores)	7 a.m. a 1 p.m.
Av. Brasil	Av. La Marina - Puente de la Av. Del Ejército (Magdalena)	7 a.m. a 1 p.m.
Av. Angamos (oeste - este)	Desde Av. Arequipa hasta Av. Tomás Marsano (Surquillo - Miraflores)	7 a.m. a 1 p.m.
Costa Verde	Desde el límite entre La Perla y San Miguel hasta altura del malecón Grau con Av. Huaylas (Chorrillos)	5 a.m. a 12:30 p.m.

www.munlima.gob.pe

MUNICIPALIDAD DE LIMA

Figura 16. Domingos sin Autos, por Municipalidad de Lima 2021

Además, de contar con la Escuela Metropolitana de Ciclismo donde permiten a niños, niñas, adolescentes y adultos tener un primer acercamiento a la bicicleta y aprender a manejarla.

También, realizan diferentes incursiones como la llamada Al Damero de Pizarro sin Carro, donde no solo proporcionan seguridad a los ciclistas y patinadores, sino organizan venta de libros y ferias artesanales con todos los protocolos de seguridad para evitar contagios.



Figura 17. Al Damero de Pizarro sin carro, por Municipalidad de Lima 2021

A mayor cantidad de bicicletas la demanda de talleres que brindan reparación y mantenimiento también se incrementan, realizando una búsqueda simple en Google Maps, se puede observar:

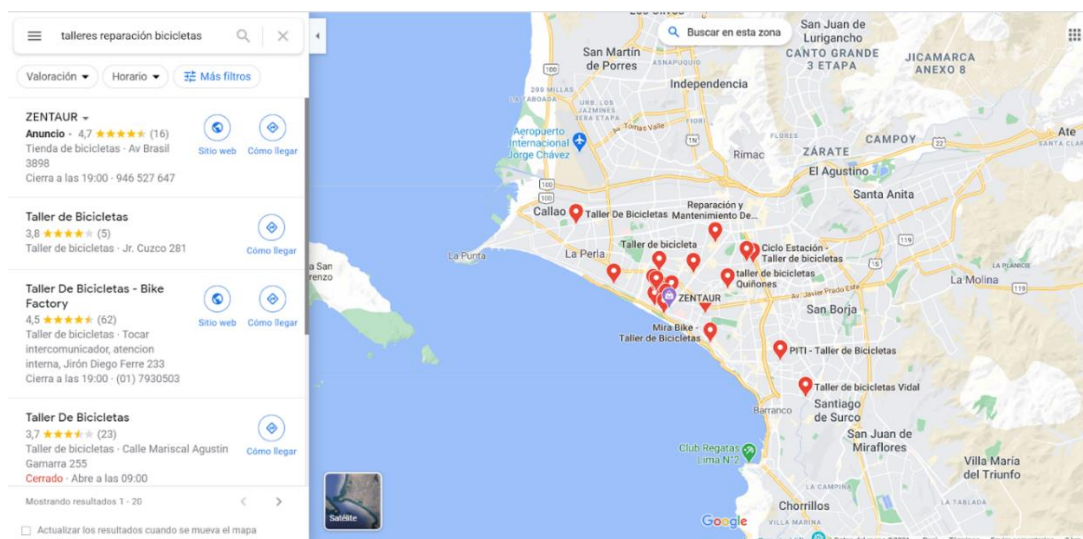


Figura 18. Talleres en Lima, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021

En julio del año pasado, medios de comunicación como América Noticias, registraron largas

colas en la av. Emancipación para comprar o reparar bicicletas.



Figura 19. Largas colas se forman para adquirir o reparar bicicletas, por América Noticias 2020

La pandemia no permite que las personas puedan estar cerca como antes, lo que dificulta la socialización. Es por ello, que los grupos de ciclistas conformados por principiantes, solo mujeres, por ciclistas profesionales o con mayor experiencia se han incrementado. Basta hacer una búsqueda en la red social Facebook para evidenciar la cantidad de grupos que existen y que promueven diversos recorridos, con rutas largas o cortas, con paradas en zonas estratégicas. Dichos grupos existen en casi todos los distritos de Lima.

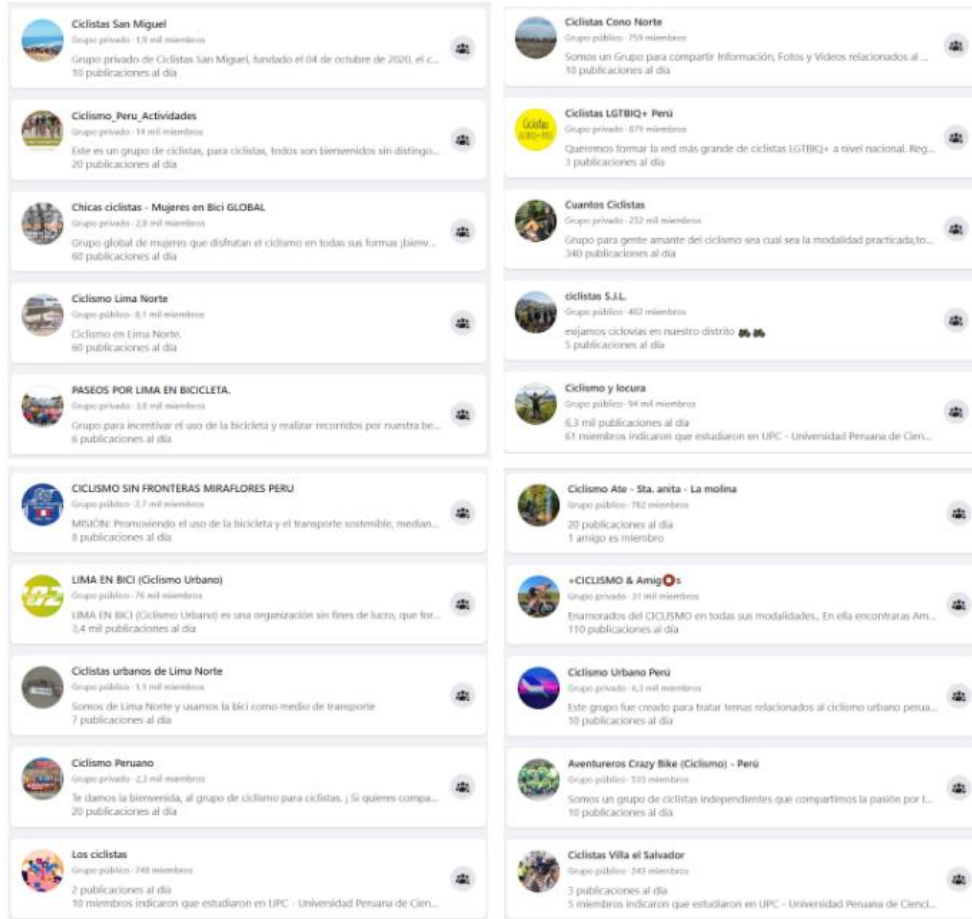


Figura 20. Grupos de ciclistas, por Elaboración Propia, extraído de Facebook 2021

También, existen emprendimientos de tours en bicicletas, que por un monto fijo permiten contar con guías o con paradas en restaurantes.

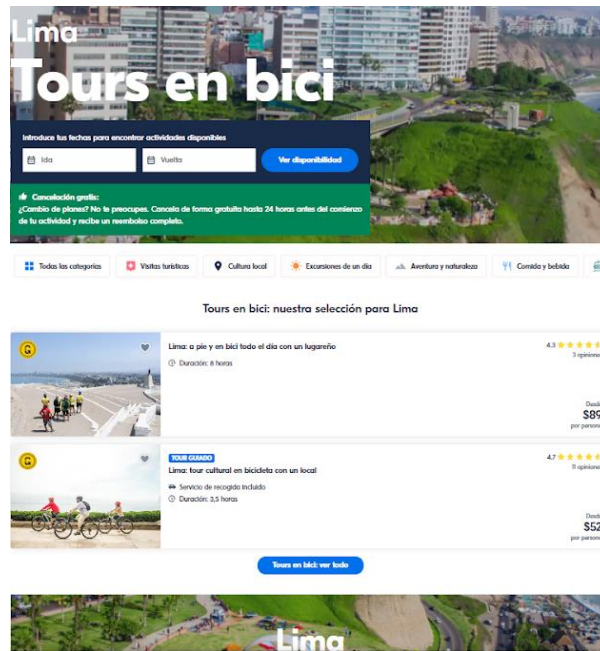


Figura 21. Tours en bicicletas, por Elaboración Propia 2021

Manejar bicicleta en grupo ya sea de pares o con familiares, mejora los vínculos y contribuye a disminuir los niveles de estrés. La Organización Mundial de la Salud - OMS manifiesta que “Aumentar el nivel de actividad física es una necesidad social, no solo individual. Por lo tanto, exige una perspectiva poblacional, multisectorial, multidisciplinaria, y culturalmente idónea.” Es necesario, además, reconocer los múltiples beneficios que ofrece al individuo, mejora en tono muscular y cardiorrespiratorio, fortalece el sistema óseo, reduce el riesgo de sufrir hipertensión, accidentes cerebro vasculares, diabetes, algunos tipos de cáncer, depresión, ayuda a mantener un peso adecuado, mejora la atención y el desarrollo cognitivo.



Figura 22. Beneficios de manejar bicicleta, por Municipalidad de Lima 2021

- **Tecnológico:**

Si bien, debido a la pandemia muchas industrias se han visto perjudicadas, para el comercio electrónico ha sido todo lo contrario: ha sido el sector económico con mayor crecimiento en el 2020. Según el informe OBSERVATORIO ECOMMERCE Perú 2020 de la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE) menciona que la industria en el Perú creció en un 50% moviendo USD 6,000 millones.

“Antes de la pandemia, el 1.5% (65.800) de comercios vendían a través del canal ecommerce en el Perú. Tras el COVID-19, el número de empresas que ingresaron al comercio electrónico se cuadruplicaron, y al cierre del 2020, el 5% (más de 260 000) ya vende por internet.” (CAPECE, 2020)



Figura 23. Comercio electrónico 2020, la industria de mayor crecimiento en Perú, por ECOMMERCE NEWS 2020

Según el Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en el Perú 2020, desarrollado por el Observatorio Ecommerce de CAPECE, señala los siguientes datos del año pasado:

- El Perú tiene 11.8 millones de compradores online.
- 70% es la penetración de internet.
- 60% de compras se da a través de dispositivos móviles.
- 70% de los compradores online están concentrados en Lima y Callao
- El Perú representa el 5.3% de volumen ecommerce en la región.
- El 67% es la penetración de smartphone en el Perú.
- 255% es el crecimiento del retail ecommerce
- 75% cayó las compras online de la categoría turismo (viajes, vuelos, hoteles,)
- Se cuadruplicó el número de empresas que ingresaron a vender en el ecommerce.
- 300% creció el número de envíos ecommerce en el 2020

- **Ecológico:**

Estudios comprueban que utilizar menos automóviles ayuda a mejorar el medio ambiente y conlleva a muchos beneficios como reducir la contaminación atmosférica y el aire que se respira, se reduce la contaminación acústica generando ambientes sanos y reducción de estrés. Asimismo, las bicicletas son de los medios de transportes que menos materiales demandan para su fabricación y funcionamiento, no consumen combustible y su mantenimiento es muy básico. (EcoInteligencia, 2019). Contribuye a frenar otros problemas como el efecto invernadero, el calentamiento global y el cambio climático que amenazan la existencia de la humanidad en la Tierra. (Mijares, 2020)

“el medio ambiente requiere hoy más que nunca que todas las sociedades utilicen este medio de transporte como alternativa sostenible para detener el impacto ambiental que producen la cantidad de automóviles alterando la calidad del aire y la salud humana. Es decir, fomentar el uso de la bicicleta por parte del hombre reducirá la problemática ambiental de la contaminación y el impacto que esta genera sobre el planeta tierra.”
(Pineda, 2019)

3.1.2 Análisis de la industria – PORTER

En relación a nuestro entorno específico, emplearemos los recursos que nos proporciona Porter (1991) para realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas y su poder de influencia sobre el sector en el que nos encontramos. Como resultado de ello, nos permitirá desarrollar una estrategia competitiva más efectiva en beneficio de nuestro desempeño financiero. En las siguientes líneas presentaremos cada fuerza y conoceremos a detalle los elementos principales que intervienen en cada una.

- **Rivalidad entre competidores:**

Actualmente, existe una competencia directa posicionada tanto a nivel digital como presencial. Su trayectoria dentro del mercado los ha conducido no solo a la venta de productos de la categoría bicicletas sino también a una atención personalizada para asegurar el retorno de clientes. Se han visto fortalecidos tras el crecimiento de usuarios de bicicletas dentro de Lima a consecuencia de la pandemia.



Figura 24. Talleres competidores ubicados en Lima, por Elaboración Propia 2021

Anza Bicycles es un local enfocado en la venta y reparación de bicicletas. Cuenta con talleres para capacitar a los ciclistas sobre mantenimiento para todo tipo de bicicletas. Dentro de los servicios se encuentran el mantenimiento general, restauración y personalización. Está ubicado en Miraflores en la calle Dos de mayo 741.

Biciclar es un taller de bicicletas en el cual también ponen a la venta bicicletas, accesorios y repuestos. Dentro de los servicios que ofrece está el mantenimiento, calibración, limpieza, ensamblaje de repuestos y atención post venta.

Bicicentro es principalmente una tienda de bicicletas, pero también está integrada al servicio de

mantenimiento. Cuenta con una trayectoria de 52 años y 3 tiendas en Lima en los distritos de Miraflores, San Borja y La Molina. Su atención está dividida en presencial como también delivery mediante su plataforma propia de venta.

Ciclo Estación es otro taller de reparación donde uno puede recibir atención presencial como también por delivery. Está ubicado en Cercado de Lima, en la Calle Carlos Arrieta 1335. En su página web describe los servicios como mantenimiento general, afinamiento, pintura al horno, cromado, entre otros. En cuanto al delivery se basa en el recojo de la bicicleta por parte de un técnico o también se puede realizar la entrega de repuestos o accesorios. Un punto importante es que la tarifa a aplicar para el envío no es fija, varía de acuerdo al distrito.

Bicicletas Valle Riestra es un taller especializado en fabricación y reparación de bicicletas y demás vehículos de dos ruedas. Está ubicado en San Isidro y cuentan con 60 años de trayectoria. Su servicio principal consta de mantenimiento, pintura y venta de todo tipo de accesorios. Dispone también de modalidad de recojo a domicilio, sujeto también a la distancia (limitado a distritos aledaños).

Buenasbiclas.com es otro taller especializado en el mantenimiento general de bicicletas. La lista de servicios a ofrecer es la siguiente: mantenimiento general o preventivo, purgado de frenos, centrado y tejido de aros, instalación tubeless, mantenimiento de suspensiones, entre otros.

A nivel de la competencia indirecta se debe tener en cuenta a las tiendas conceptuales y a las tiendas que conglomeran varias marcas de bicicletas.

Specialized es una tienda de bicicletas propia de la marca en la cual ofrecen toda su variedad de productos y su personal está capacitado para la asesoría de los clientes al igual que el mantenimiento de sus productos. Ubicado únicamente en Miraflores y cuenta con plataforma digital para atención a domicilio.



Figura 25. Foto exterior tienda Specialized – Miraflores, por Elaboración Propia 2021



Figura 26. Foto interior tienda Specialized – Miraflores, por Elaboración Propia 2021

Trek también cuenta con una tienda especializada para la venta de todos sus productos. Ubicada en San Isidro donde también ofrece a sus usuarios una atención personalizada y para el mantenimiento de sus productos.



Figura 27. Foto exterior tienda Trek - San Isidro, por Elaboración Propia 2021



Figura 28. Foto interior tienda Trek - San Isidro, por Elaboración Propia 2021

Otra de las tiendas que abarca un gran número de marcas es Monark. Este es el distribuidor oficial de una de las marcas más reconocidas en el deporte que es Giant Bicycles. Cuenta con 7 tiendas en Lima, 1 en Callao, 1 en Trujillo y 1 en Arequipa. Su personal brinda soporte para la atención al cliente y se encarga del trato post venta.



Figura 29. Foto exterior tienda Monark - San Isidro, por Elaboración Propia 2021

Tatoo es otra de las tiendas cuya actividad principal es la venta de bicicletas y accesorios para ciclistas. Cuentan con un servicio llamado taller tatoo para el mantenimiento general dentro de estos ofrece distintas modalidades. Su atención puede ser delivery como también en tienda presencial. Sus tiendas están ubicadas 1 en Lima, San Isidro y otra en Cusco.



Figura 30. Foto exterior tienda Tatoo - San Isidro, por Elaboración Propia 2021

Best Bikes también ofrece una alternativa variada en cuanto a productos para bicicleta. Agrupa

a distintas marcas sean de bicicletas, accesorios u otros productos para realizar ejercicio. Cuenta con solo 1 tienda en Miraflores.



Figura 31. Foto exterior tienda Best – Miraflores, por Elaboración Propia 2021

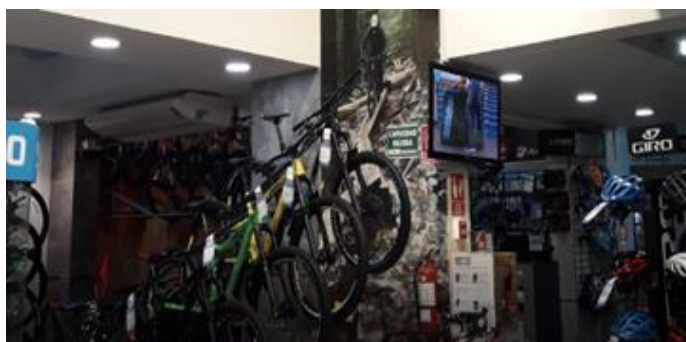


Figura 32. Foto interior tienda Best – Miraflores, por Elaboración Propia 2021

Por todo lo mencionado en la competencia que existe actualmente podemos definir que esta fuerza competitiva tiene un alto poder en el sector.

- **Poder de negociación de los clientes:**

La oferta comercial existente en el mercado peruano es muy amplia, principalmente de talleres cuya cobertura de atención es dentro del distrito en el que se ubican. Para esta cantidad de talleres un punto a favor son los costos de cambio que existen pues intervienen calidad en la atención al cliente y el tiempo de mantenimiento. Por otro lado, las alternativas que promueven o incentivan el auto - mantenimiento mediante tutoriales son una amenaza que reduce la demanda especialmente en esta coyuntura. Dentro de los canales o perfiles que tienen mayor público seguidor y de habla español se encuentran: La Bicicleta, MundoCiclismo.tv y Biking Point.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

En el mercado de accesorios y repuestos para bicicleta no existe una ventana de exposición pública tan grande. Una cantidad considerable de tiendas han sido digitalizadas, pero no existen muchas que concentren todas las categorías dentro de una sola.



Figura 33. Marcas de proveedores, por Elaboración Propia 2021

Una excepción a ello es Bikeinn que es uno de los proveedores más grandes a nivel

internacional. Perteneciente al grupo Tradeinn, que concentra a nivel mundial 17 tiendas especializadas en deporte, siendo una de ellas especializada en ciclismo. Cuenta con 767 marcas dentro de su catálogo lo cual habla de la variedad en productos y cuenta con una plataforma de e-commerce para atención al público.



Figura 34. Marcas pertenecientes al grupo Tradeinn, por Elaboración Propia 2021

Un proveedor concentrado en las llantas para todo tipo de vehículos es Maxxis. Este componente le agrega calidad a los productos que se ofrece, pues es una marca reconocida a nivel mundial y por el vínculo que tienen con ciclistas profesionales en distintas disciplinas. Actualmente su distribuidor oficial en Perú es Llanmaxxi del Perú y tenerlo como socio estratégico nos daría mayor realce frente a la competencia.

Dentro del mercado peruano existen algunas empresas importadoras cuyo surtido es de accesorios o bicicletas. Entre ellas se encuentran los siguientes:

Bikesprint.pe quienes son representantes de las siguientes marcas internacionales: Felt Bicycles, Crank Brothers, Gu Energy, Lezyne, Profile Design, Optic Nerve, Bellwether (todos estos dentro de la categoría de accesorios para bicicleta, componentes, vestimenta y productos nutritivos). Desarrolló también una integración hacia delante al atender a su público digital mediante su plataforma de e-commerce. En adición a ello, cuentan con 1 tienda física para atención en Jesús María

Biclass es una empresa importadora enfocada al rubro de bicicletas y accesorios. Cuenta con presencia en Lima, en el distrito de San Luis. Ofrecen como parte de su actividad la reparación y mantenimiento de bicicletas.

Una empresa con mayor trayectoria dentro del rubro es Representaciones Tecnimotors quienes cuentan con un catálogo amplio de productos en línea en los cuales se encuentran accesorios y componentes para bicicletas. Están localizados en Lima y cuentan con 2 tiendas para atención al público.

En resumen, se tiene una considerable cantidad de proveedores para el abastecimiento del negocio. Un factor a considerar es la integración hacia adelante pues estos se encuentran posicionados con una plataforma digital para ventas. Esto los convierte en una fuerza de alto nivel.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

En este segmento se encuentran marcas reconocidas de bicicleta y usadas por atletas de alto rendimiento (Mérida, Scott, Cube y Orbea) cuyos distribuidores ofrecen un mínimo de productos en Lima. Con miras al futuro, es una amenaza a considerar ya que podrían introducirse en el mercado e integrar un servicio de taller.



Figura 35. Potenciales competidores, por Elaboración Propia 2021

De esta forma, estaría compitiendo a nivel de otras marcas de renombre como Specialized y

Trek, cuyas tiendas conceptuales no solo exhiben sus productos sino también te ofrecen una experiencia con asesoría y mantenimiento de tus productos.

Teniendo en cuenta estos nuevos competidores, las diferencias que poseen en cuanto a otras ofertas comerciales son la calidad y el prestigio de las marcas. Una barrera de entrada para dichas empresas es la inversión inicial que significa su ingreso independiente frente a la posibilidad de integrarse a un consorcio para la oferta de sus productos en sus locales. De esta manera se determina esta amenaza de nivel medio.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Dentro de del sector encontramos talleres informales y formales. En cuanto a los informales, los usuarios están sujetos a la sensibilidad al precio pues resulta una inversión en menor cantidad a comparación de accesorios, componentes o bicicletas en puntos de venta formales. Un ejemplo de ello son las concentraciones de vendedores y talleres de bicicletas en la Av. Emancipación. Incluso algunos de ellos, trasladaron su presencia a nivel digital pues se encuentran registrados dentro de la base de datos de Google Maps (s.f. -a) como se puede apreciar en la imagen (parte inferior derecha) a continuación:



Figura 36. Mapa concentrado de talleres de bicicletas en Av. Emancipación, extraído de Google Maps 2021



Figura 37. Foto exterior de talleres de bicicleta – Av. Emancipación, por Elaboración Propia 2021

Otro punto de concentración se da en la Av. Grau donde se engloba a distintos vendedores y servicios de taller para bicicletas. Bajo la misma lógica emplearon los recursos digitales para posicionarse y publicar su punto de venta al público en general (Google Maps, s.f. -b-)



Figura 38. Mapa concentrado de talleres de bicicletas en Av. Grau. Extraído de Google Maps 2021



Figura 39. Foto exterior de talleres de bicicleta – Av. Grau, por Elaboración Propia 2021

Otros competidores, de menor escala, se encuentran registrados en plataformas de venta digital como por ejemplo Circular Bike, posicionado en Mercado Libre, el cual ofrece accesorios para bicicletas, skate, entre otros. Dentro de su perfil tiene un alto nivel de ventas concretadas y calificado con la mejor reputación.

A screenshot of the Mercado Libre platform showing the seller profile for 'CIRCULAR BIKE' and a product listing for a blue 'ACROBATS' helmet. The seller profile on the left displays: 'CIRCULAR BIKE', '845 puntos obtenidos de sus compras y ventas', '96% de sus compradores lo recomiendan', '1409 ventas concretadas', and '1 año vendiendo en Mercado Libre'. The product listing on the right shows: 'Casco Acrobats', 'Bicicleta/scooter/moto', 'Precio \$/ 68', 'Puede 12 cuotas sin interés', 'VISA', 'MAY y Mastercard', 'Entrega a acordar con el vendedor', 'Talla ML', 'Color Negro', and 'Cantidad 1 unidad'. In the center, there is a blue helmet with 'ACROBATS' written on it.

Figura 40. Publicación del vendedor Circular Bike y estadísticas de operación en plataforma Mercado Libre, por Elaboración propia, Adaptado de Mercado Libre 2021

Un ejemplo adicional a Circular Bike se encuentra también Box Bike quienes también poseen toda una estructura de negocio centrada en lo digital y con mayor trayectoria en la plataforma ha logrado una excelente reputación y un alto nivel de ventas.



The image shows a screenshot of a Mercado Libre seller profile for 'BOX BIKE'. The profile includes a header with the seller's name and a badge indicating 1257 points earned from purchases and sales. Below this, there is a section for 'Reputación como vendedor' (Seller Reputation) with a green progress bar and a 'MercadoLider Gold' badge. The profile also displays statistics: 100% of buyers recommend the seller, 1640 items sold, and 5 years of selling on the platform. To the right, two product listings are visible: a 'Bicicleta Para Niños Aro 20 Montaña Box Bike' priced at S/ 450 with a 22% discount and free shipping, and a 'Cadena De Seguridad Para Bicicleta Y Bicimoto Anticizalla' priced at S/ 50.

Figura 41. Publicación vendedor Box Bike y estadísticas de operación en plataforma Mercado Libre, por Elaboración Propia, Adaptado de Mercado Libre 2021

Existen también otras alternativas que se encargan de trasladar el conocimiento a los usuarios. Esta labor es cumplida por algunas páginas web, a través de tutoriales de YouTube, Facebook, entre otras redes que se encargan de enseñar a los usuarios a realizar la reparación o mantenimiento sin necesidad de acceder a un servicio técnico. Aquí, en las siguientes líneas se puede apreciar el perfil de Biking Point (s.f.) en YouTube, quien se encarga de enseñar cómo realizar el mantenimiento de una bicicleta desde casa.

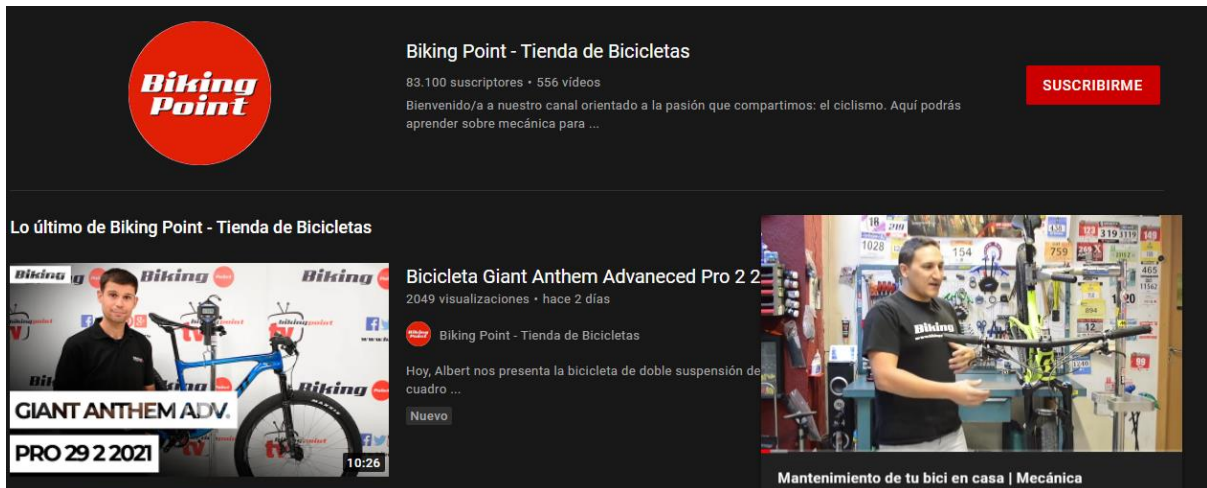


Figura 42. Perfil de Biking Point y reproducción de tutorial para mantenimiento de bicicletas, por Elaboración Propia, Adaptado de YouTube 2021

3.2 Análisis interno. La cadena de valor

Herramienta de gestión indispensable e insustituible en toda organización. Michael Porter, reconocido catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó el libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. En esta obra, el académico se refirió, por primera vez, a la cadena de valor como una idea de negocio. Esta herramienta ayuda a analizar interna y profundamente a una empresa y subraya sus actividades estratégicamente más importantes.

Mediante la cadena de valor se segregan las funciones de una compañía. De esa forma, se puede identificar las fortalezas y debilidades. Estas actividades, que van desde el diseño del producto hasta la distribución del mismo, se dividen en dos tipos:

- **Las primarias o de línea.** Están vinculadas estrechamente a la comercialización y producción de un producto determinado. Estas funciones se enfocan en la logística interior y exterior, la mercadotecnia, las ventas y los servicios complementarios

(instalación, reparación, mantenimiento del producto, etc.).

- **Las de apoyo o soporte.** Están destinadas a añadir valor a lo que ofrece la empresa. Las finanzas, la contabilidad y la planeación son algunas de estas actividades, al igual que la gestión de recursos humanos y el proceso de compras. Vale precisar que las funciones de apoyo o soporte no están relacionadas a la producción y comercialización del producto.

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite desagregar cuales son las actividades que generarán valor a través de las actividades primarias y las de soporte.



Figura 43. Cadena de Valor, por Elaboración Propia 2021

- **Actividades Primarias:**

Logística de Entrada

- Recepción y control de las bicicletas que ingresen, a su vez en esta actividad se verificará que los repuestos y/o accesorios solicitados estén en óptimas condiciones a través de la implementación de un check list de calidad.
- Almacenamiento de los productos y equipos en condiciones adecuadas y seguras.

Operaciones (producción)

- Reparación o mejoramiento de las bicicletas según requerimiento y análisis previo de nuestro equipo mecánico.
- Abastecimiento y empaquetado de los repuestos y accesorios a comercializar.
- Control de los inventarios en temas de la rotación.

Logística de salida

- Coordinar las rutas diarias para la entrega de bicicletas por medio de nuestro equipo.
- Contactar y coordinar con el operador logístico las rutas diarias para la entrega oportuna de los pedidos. (ejemplo Glovo, etc.)
- Atención de los pedidos que ingresan vía Whatsapp, llamadas, redes sociales, etc.

Marketing y Ventas

- Publicidad en Facebook
- Tener un blog de novedades relacionado a bicicletas dirigido a todos los ciclistas.
- Stories diarios en Instagram
- Visitas a los puntos más concurridos

Servicios

- En las redes sociales se brindará consejos de alimentación a través de una nutricionista una vez por semana.
- Se compartirán recetas saludables para almuerzos y cenas.
- **Actividades de Apoyo:**
- Compras

La gestión de compras se realizará por medio de distintos distribuidores de marcas top que nos proveerán de equipos y accesorios. Además, se buscará aquellos que nos permitan tener la

combinación de buen precio y calidad en los insumos que se utilicen.

- Infraestructura

Por el momento solo se poseerá 01 solo local para la ejecución, el almacenamiento y el área administrativa.

- Tecnología

Se contará con un sistema que nos permitirá controlar el ingreso de pedidos, inventario, entrada y salida de productos y disponibilidad del personal especializado bajo un Gantt.

- Recursos Humanos

Constante capacitación en las tendencias actuales y las nuevas que vayan apareciendo.

3.3 Análisis FODA

Tomando en cuenta el análisis PESTEL se ha elaborado la matriz FODA, donde se han identificado potenciales oportunidades y fortalezas, así como amenazas y debilidades, que al ser cruzadas se ha obtenido estrategias que pueden ser desarrolladas dentro del proyecto.

Matriz FODA cruzado	Oportunidades	Amenazas
<i>Total Byke</i>	1. Crecimiento de uso de bicicletas como medios de transporte para realizar compras o ir al trabajo	1. Falta de educación vial
	2. Crecimiento de grupos organizados para realizar rutas largas en bicicletas	2. Inseguridad ciudadana (delincuencia)
	3. Familias realizan paseos en bicicletas como sano esparcimiento	3. Aumento de precios de bicicletas y repuestos
	4. Incremento de las ciclovías	4. Cuarentas con inmovilización estricta
	5. Variedad de bicicletas en cuanto a modelos y costos	5. Talleres de reparación que ofrecen menores precios por los servicios
	6. Tendencia mundial a la vida saludable	6. Talleres que ofrecen repuestos de segunda que abaratan los costos de su servicio
Fortaleza	Estrategia FO	Estrategia FA
1. Servicio cercano al ciclista	F1-O1. Determinar puntos con mayor afluencia de ciclistas	F3-A4. El servicio de atención en casa o de delivery facilita el cumplimiento de la cuarentena
2. Personal motivado y capacitado	F1-O3. Crear paquetes familiares	F4-A2. Se puede utilizar la app para informar de rutas peligrosas
3. Servicio delivery y en casa	F2-O3. Dentro de las actividades de relación con el cliente dictar talleres de reparaciones sencillas para principiantes	F2-A5. La buena atención debe ser una característica para fidelizar al cliente
4. App de ubicación de los servicios	F4-O2. Realizar campañas los fines de semana en rutas largas como la Costa Verde	F2-A6. Brindar garantía, generar confianza e informar al cliente que los repuestos que se utilizan son nuevos
5. Convenio con municipalidades	F3-O6. Facilitar el traslado de las bicicletas para que las personas puedan seguir realizando actividad física	
Debilidad	Estrategia DO	Estrategia DA
1. Desconfianza del cliente por ser un servicio nuevo	D1-O3. Realizar campañas en redes sociales para hacer conocida la marca, dirigidas a este público	D1-A3. Ofrecer precios competitivos en el mercado hasta conseguir el posicionamiento requerido
2. El servicio no abarca todos los distritos de Lima	D2-O2. Generar <i>engagement</i> con los grupos organizados de ciclistas y conocer sus rutas	D2-A5. Determinar los lugares donde se encuentra la competencia para ubicar las carpas en otras zonas
3. Falta de personal capacitado certificado	D5-O1. Promediar el tiempo de atención por servicio	D2-A6. Ubicarnos en zonas donde las personas tengan cierto poder adquisitivo y se preocupen por la calidad de los repuestos
4. Poca capacidad económica de inversión		
5. Limitaciones de tiempo por servicio		

Figura 44. Análisis F.O.D.A., por Elaboración Propia 2021

3.4 Visión

Ser la primera opción en mantenimiento y reparación de vehículos menores, en la ciudad de Lima. Ser reconocidos por nuestra excelente calidad de servicio, rapidez en atención, comodidad y productos de alta calidad.

3.5 Misión

Acercar el servicio integral de vehículos menores a los clientes cuando estos lo necesiten con personal calificado, productos de calidad y con precios al alcance de todas las personas.

3.6 Estrategia Genérica

Las estrategias genéricas de Porter, son 3 estrategias con las que una empresa busca obtener una ventaja competitiva que permita a la misma mantenerse vigente en el mercado a largo plazo.

Estas estrategias son:

- Liderazgo de costos; esta estrategia se centra en reducir a lo mínimo necesario las inversiones de la empresa en el desarrollo de los productos y servicios que presenta. Para poder desarrollar esta estrategia, se debe contar con un mercado amplio, ya que, al ser de poca inversión, las ganancias se generan por volumen de venta y no por precio.
- Diferenciación; a diferencia de la anterior estrategia, está si necesita una mayor inversión, ya que se busca crear un producto único en el mercado que identifique a la marca.
- Segmentación; está dirigida a un público específico con un producto o servicio idóneo a sus necesidades.

Estas estrategias las podemos ver graficadas en la siguiente tabla:

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 45. Cuadro de estrategias, por Michael Porter 1980

Para ingresar al mercado de mantenimientos, se implementará una estrategia de Enfoque. Se ha decidido por esta estrategia, ya que Total Bike está dirigido a un público específico, usuarios de bicicletas, permitiendo que nuestro servicio y productos sean sólo para este segmento. Con esta estrategia buscamos poder destacar dentro del mercado de mantenimientos de vehículos, enfocándonos en el rubro de vehículos menores no motorizados.

3.7 Objetivos Estratégicos

- Fidelizar a los clientes; contar con por lo menos con una base de datos de 1,000 clientes en el 2021. Estos datos serán recabados a través de la landing page de la compañía.
- Automatizar solicitudes de mantenimiento; contar con un sistema que permita llegar los requerimientos de mantenimiento no solo a la oficina, si no también les lleguen alertas a nuestros técnicos para que estén atentos a los servicios.
- Satisfacción del servicio; contar con el 90% de satisfacción de atención de nuestros clientes en los diferentes servicios que brindamos. Este nivel de satisfacción será medido a través de encuestas virtuales realizadas a nuestros clientes luego de haber realizado el servicio.
- Talleres a clientes; realizar cada 4 meses talleres dirigidos a nuestros clientes durante el 2021. Los talleres tendrán como tema lo siguiente:
 - Cuidado de nuestra bicicleta en casa
 - Nutrición
 - Cómo prepararnos para salir en bicicleta
 - Las mejores rutas de Lima para ciclistas

Los talleres serán dictados por medio de la página web y comunicados a través de Facebook. De esta forma se busca atraer nuevos clientes a la plataforma para así lograr una mayor penetración de mercado.

- Desarrollar el compromiso laboral; realizar 8 talleres de motivación y atención al cliente durante el 2021. Esto permitirá contar con una actualización constante de conocimientos y habilidades blandas, permitiendo brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Rentabilidad de la empresa; el monto invertido debe ser recuperado en 18 meses. Esto se recuperará de la siguiente manera:
 - Atenciones a domicilio; esto representa el 60% de ingresos, por tanto, se le debe dar una mayor promoción y publicidad a través de las redes.
 - Atención en las carpas itinerantes; es el 30% de los ingresos y se utilizará principalmente como una forma de dar a conocer a los servicios a potenciales clientes.
 - Venta de repuestos; representa el 20% de los ingresos. Para este objetivo se debe contar con un stock adecuado de productos, una publicidad agresiva en redes que permita dar a conocer la empresa.

4. INVESTIGACIÓN/VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis

4.1.1 Descripción de la metodología de investigación

- **Primero:** Se planteó iniciar un proyecto donde se brinda un servicio de mantenimiento de bicicletas y personalización de las mismas a través de dos plataformas: atención presencial y atención programada por la plataforma. Luego, se realizó una nueva lluvia

de ideas, con las cuales se desarrolló el primer CANVAS.

- **Segundo:** Luego del CANVAS inicial, se procedió a definir el perfil del cliente, con el cual se pudo aterrizar las ideas, permitiendo definir a qué segmento y grupo se debía intervenir. Con el perfil, se procedió a plantear las hipótesis, que son 10, con las cuales se desarrollaron en el primer experimento: 25 entrevistas de profundidad a clientes del segmento, con diferentes características y niveles para así poder evaluar el alcance del proyecto. Con el resultado de las entrevistas y los hallazgos encontrados, el perfil del cliente fue modificado, se colocó las características más resaltantes y se retiró las que no fueron bien recibidas por los entrevistados. Se elaboró el primer VPC.
- **Tercero:** Con el nuevo perfil del cliente, se inició la construcción del segundo experimento, lanzar una landing y una publicación en Facebook, el objetivo de este nuevo experimento era medir el impacto que tendría el proyecto en una plataforma real con diferentes tipos de clientes y necesidades variadas. El experimento constaba de colocar una publicación en Facebook, que los direccionará al landing para que los clientes puedan registrar sus datos y poder contactarnos en caso necesiten los servicios que ofrecemos. La primera publicación realizada en Facebook, no obtuvo los resultados esperados, por lo cual se procedió a realizar una nueva prueba, realizamos los cambios en fotos de inicio para que la publicidad transmita una imagen más familiar y no de personas que realizan el ciclismo de forma profesional. Con estos cambios, tampoco se logró impactar a la cantidad de clientes que se esperaba. Luego de revisar una vez más las entrevistas, se realizó un tercer cambio, que consistió en darle mayor enfoque a la promoción de nuevos clientes. Esta vez se logró la conversión esperada, con lo cual se pudo probar los gustos y preferencias de potenciales clientes. Una vez obtuvimos los

nuevos resultados, se realizó el perfil final del cliente, así como el VPC.

Canvas inicial del proyecto

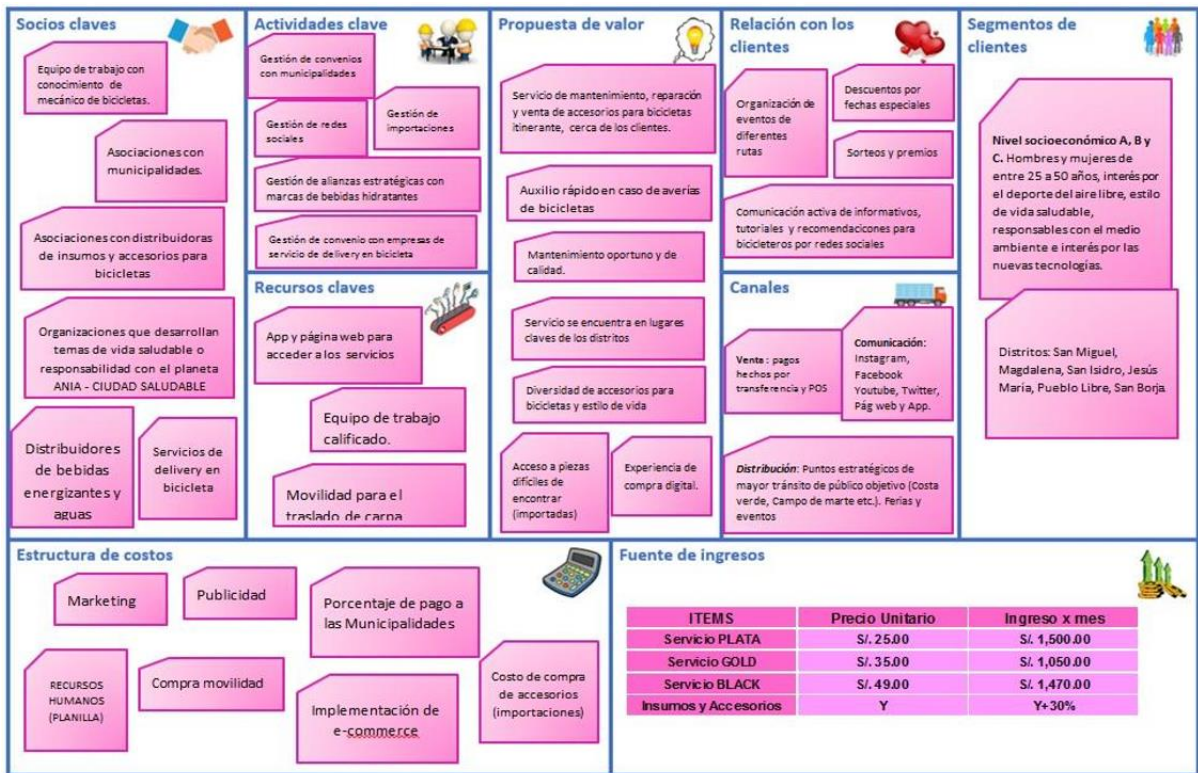


Figura 46. Modelo Canvas Inicial del Proyecto, por Elaboración Propia 2021

4.1.2 Cuadro de hipótesis y experimentos de validación

En la siguiente tabla se presenta los resultados de los experimentos: Entrevistas a profundidad, publicaciones en Facebook y Landing:

EXPERIMENTO	HIPOTESIS	CRITERIO DE EXITO	TASA DE CONVERSIÓN
Entrevista	Los usuarios desconocen de lugares donde hacen mantenimiento y reparación de bicicletas	Que 21 de 25 desconocen de lugares donde hacen mantenimientos y reparación de bicicletas	84%
Entrevista	Prefieren contar con un servicio que integre mantenimiento, reparación y a la vez donde puedan conseguir insumos y accesorios para sus bicicletas	Que 20 de 25 personas prefieren contar con un servicio que integre mantenimiento, reparación y la vez donde puedan conseguir insumos y accesorios para sus bicicletas	80%
Entrevista	Las personas buscan personalizar sus bicicletas según estilo, edad y utilidad que le dan	Que 17 de 25 buscan personalizar sus bicicletas según estilo, edad y utilidad que le dan.	68%
Entrevista	Las personas de mi segmento usan la bicicleta como medio de transporte	Que 21 de 25 usan la bicicletas como medio de transporte.	84%
Entrevista	Mi perfil de clientes utiliza las bicicletas por su interés de cuidar el medio ambiente	Que 21 de 25 utilizan a bicicleta por su interés de cuidar el medio ambiente.	84%
Entrevista	Mi segmento de clientes tiene más de una bicicleta en casa.	Que 18 de 25 tienen más de una bicicleta en casa.	76%
Entrevista	Los usuarios de bicicletas utilizan los recorridos o salidas como un medio de socialización.	Que 19 de 25 utilizan los recorridos o salidas como medio de socialización	76%
Entrevista	Los usuarios de bicicletas no cuentan con herramientas ni conocimiento de reparación de las mismas.	Que 14 de 25 no cuentan con herramientas ni conocimientos de reparación de bicicletas.	56%
Entrevista	Las personas de mi segmento no arreglan las bicicletas porque no hay talleres cercanos	Que 1 de 25 no arreglan las bicicletas porque no hay talleres cercanos	4%
Entrevista	Desconocen las rutas y ciclovías en la capital	Que 6 de 25 usuarios desconocen las rutas y ciclovías de la capital	24%
Facebook	Los clientes valoran contar con mas con un servicio de reparación y mantenimiento de bicicletas cercano a ellos	Que 5 personas registraron sus datos de 190 personas que cliquesaron el enlace	2.63%%
Facebook	Los clientes valoran sentirse identificados en la publicación y se animan a dejar sus datos con un call to action que ofrece algún beneficio	Que 1 persona registro sus datos de 42 personas que cliquesaron el enlace	2.38%%
Facebook	Los clientes valoran acceder a la información de los artículos que se ofrecen y los descuentos en servicios y accesorios	Que 13 personas registraron sus datos de 77 personas que cliquesaron el enlace	16.88%

Figura 47. Cuadro de Hipótesis y Validación, por Elaboración Propia 2021

4.1.3 Primer experimento de validación (cliente problema)

El primer experimento inició con la definición del perfil del cliente, permitiendo conocer sus objetivos, el tipo de servicio que buscan, qué frustraciones encontraban en el servicio que recibían, qué les causaba felicidad cuando montaban bicicleta, cuáles son sus expectativas y deseos en el servicio que ofrece Total Byke.

Perfil del cliente inicial:

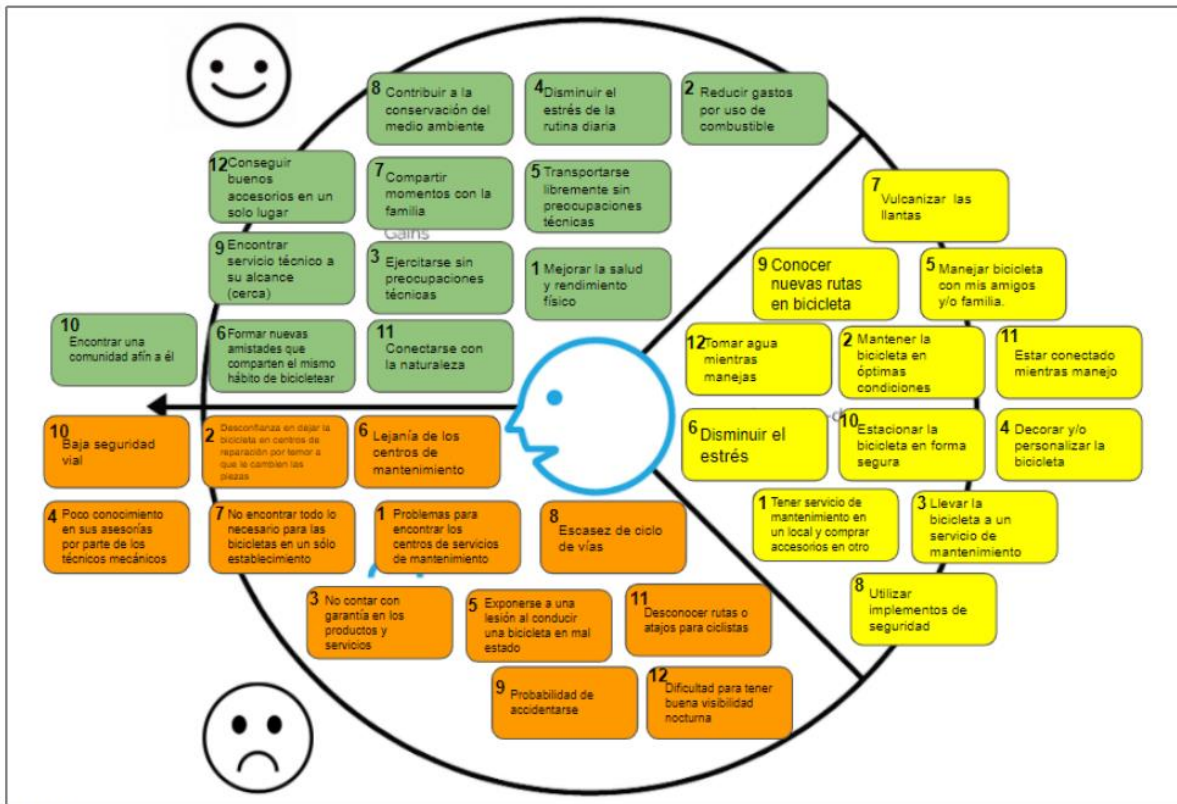


Figura 48. Perfil del Cliente Inicial, por Elaboración Propia 2021

El siguiente paso fue definir el perfil del cliente, se elaboró las hipótesis sobre las que se iba a trabajar:

N°	Hipótesis
1	Los usuarios desconocen de lugares donde hacen mantenimiento y reparación de bicicletas.
2	Prefieren contar con un servicio que integre mantenimiento, reparación y a la vez donde puedan conseguir insumos y accesorios para sus bicicletas.
3	Las personas buscan personalizar sus bicicletas según estilo, edad y utilidad que le dan.
4	Las personas de mi segmento usan la bicicleta como medio de transporte
5	Mi perfil de clientes utiliza las bicicletas por su interés de cuidar el medio ambiente
6	Mi segmento de clientes tiene más de una bicicleta en casa
7	Los usuarios de bicicletas utilizan los recorridos o salidas como un medio de socialización
8	Los usuarios de bicicletas no cuentan con herramientas ni conocimiento de reparación de las mismas
9	Las personas de mi segmento no arreglan las bicicletas porque no hay talleres cercanos
10	Desconocen las rutas y ciclovías en la capital.

Figura 49. Hipótesis, por Elaboración Propia 2021

Con las hipótesis definidas, el siguiente paso fue realizar el cuestionario que se utilizó en las entrevistas:

No.	Pregunta
1	Cuéntame la experiencia de la última vez que tuviste que llevar tu bicicleta a reparación
2	¿Cómo ha sido la atención que has recibido la última vez que llevaste tu bicicleta a un taller?
3	¿Qué repuesto o accesorio es más difícil de encontrar?
4	¿Con qué frecuencia compras accesorios a tu bicicleta?
5	¿Qué tipo de accesorios son los que más te gusta comprar?
6	Antes de salir a manejar, ¿Qué tomas en cuenta? (rutina)
7	¿Qué medidas de seguridad tomas en cuenta cuando sales a manejar?
8	¿Cuál es tu mayor temor cuando estás manejando?
9	Cuéntame que acciones haces en favor de la conservación del medio ambiente
10	¿Sales a manejar en familia?
11	¿Cuántas bicicletas hay en su hogar?
12	¿Qué o quién te motivó a utilizar bicicleta?
13	¿Qué es lo que más disfrutas de manejar bicicleta?
14	¿Cuál es tu mejor recuerdo?
15	¿Cómo arreglas tu bicicleta?
16	¿Cuánto tiempo has dejado sin arreglar tu bicicleta?
17	¿Cuál es tu ruta favorita?
18	¿Cómo decides que ruta tomar?

Figura 50. Preguntas del Cuestionario, por Elaboración Propia 2021

Los resúmenes de cada entrevista se detallan en el Anexo 1 de este documento. Ahí están consignados los diferentes puntos de vista de los entrevistados y los hallazgos encontrados.

Luego de revisar todas las entrevistas, se analizó a profundidad las hipótesis que se habían planteado y se llegó a los siguientes resultados:

HIPOTESIS	OBSERVAMOS	APRENDIMOS	HAREMOS
Los usuarios desconocen de lugares donde hacen mantenimiento y reparación de bicicletas	Que 21 de 25 desconocen de lugares donde hacen mantenimientos y reparación de bicicletas	Que solo el 84% de los entrevistados desconoce de un lugar donde arreglan bicicletas	Se tomara en cuenta la accesibilidad y la distancia para acercar este recursos a los clientes.
Prefieren contar con un servicio que integre mantenimiento, reparación y a la vez donde puedan conseguir insumos y accesorios para sus bicicletas	Que 20 de 25 personas prefieren contar con un servicio que integre mantenimiento, reparación y a la vez donde puedan conseguir insumos y accesorios para sus bicicletas	Que el 80% de los entrevistados considera una buena opción contar con un servicio de taller de bicicletas y tienda en un solo lugar.	Se tomara en cuenta para seguir en curso la implementación de una Tienda - Taller de bicicletas.
Las personas buscan personalizar sus bicicletas según estilo, edad y utilidad que le dan	Que 17 de 25 buscan personalizar sus bicicletas según estilo, edad y utilidad que le dan.	encuentra interesado en implementar y personalizar sus bicicletas.	Se continuara con la implementación de la tienda de insumos, accesorios y componentes.
Las personas de mi segmento usan la bicicleta como medio de transporte	Que 21 de 25 usan la bicicletas como medio de transporte.	Que el 84% de los entrevistados usa la bicicleta como medio de transporte.	Se continuara con la implementación del App con recursos de alerta para tráfico, congestión vehicular, de zonas peligrosas entre otros.
Mi perfil de clientes utiliza las bicicletas por su interés de cuidar el medio ambiente	Que 21 de 25 utilizan a bicicleta por su interes de cuidar el medio ambiente.	siente que colabora con el cuidado del medio ambiente utilizando la bicicleta.	Se toma en cuenta que el Proyecto debe ser participe de movimientos y campañas Pro Medio Ambiente.
Mi segmento de clientes tiene más de una bicicleta en casa.	Que 18 de 25 tienen más de una bicicleta en casa.	Los potenciales clientes suelen tener bicicletas para actividades específicas, un 72% para transporte y otros deporte.	Tener variedad de accesorios, en el caso de los repuestos los que se gastan con mayor frecuencia.
Los usuarios de bicicletas utilizan los recorridos o salidas como un medio de socialización.	Que 19 de 25 utilizan los recorridos o salidas como medio de socialización	A un 76% de las personas entrevistadas gustan de sociabilizar con otras personas que tienen la misma afición.	Organizaremos eventos con elementos de bioseguridad para que sirva de encuentro a los ciclistas.
Los usuarios de bicicletas no cuentan con herramientas ni conocimientos de reparación de las mismas.	Que 14 de 25 no cuentan con herramientas ni conocimientos de reparación de bicicletas.	Un 56% de las personas utilizan con mayor frecuencia los servicios de reparación de bicicletas porque no tienen los conocimientos, ya que no suelen usarla de manera frecuente.	Contaremos con personal calificado para una buena y pronta atención. Centro de ayuda entre la misma gente de la comunidad para consejos o acudir en caso de reparación.
Las personas de mi segmento no arreglan las bicicletas porque no hay talleres cercanos	Que 1 de 25 no arreglan las bicicletas porque no hay talleres cercanos	El 96% conocen talleres o servicios de reparación cercanos de su casa o piden referencia de ellos.	Continuar con el servicio express de mantenimiento y arreglo de bicicletas. Acercamos los talleres, facilitamos la reparación, acortamos los tiempos y distancia.
Desconocen las rutas y ciclovías en la capital	Que 6 de 25 usuarios desconocen las rutas y ciclovías de la capital	El 76% de usuarios tiene experiencia con rutas para ciclistas, es porque la mayoría de ellos lleva varios años utilizando la bicicleta como medio de transporte.	En la aplicación no se incluirán rutas.

Figura 51. Resultados Análisis de Hipótesis y Entrevistas, por Elaboración Propia 2021

El nuevo perfil del cliente luego de los hallazgos fue el siguiente:

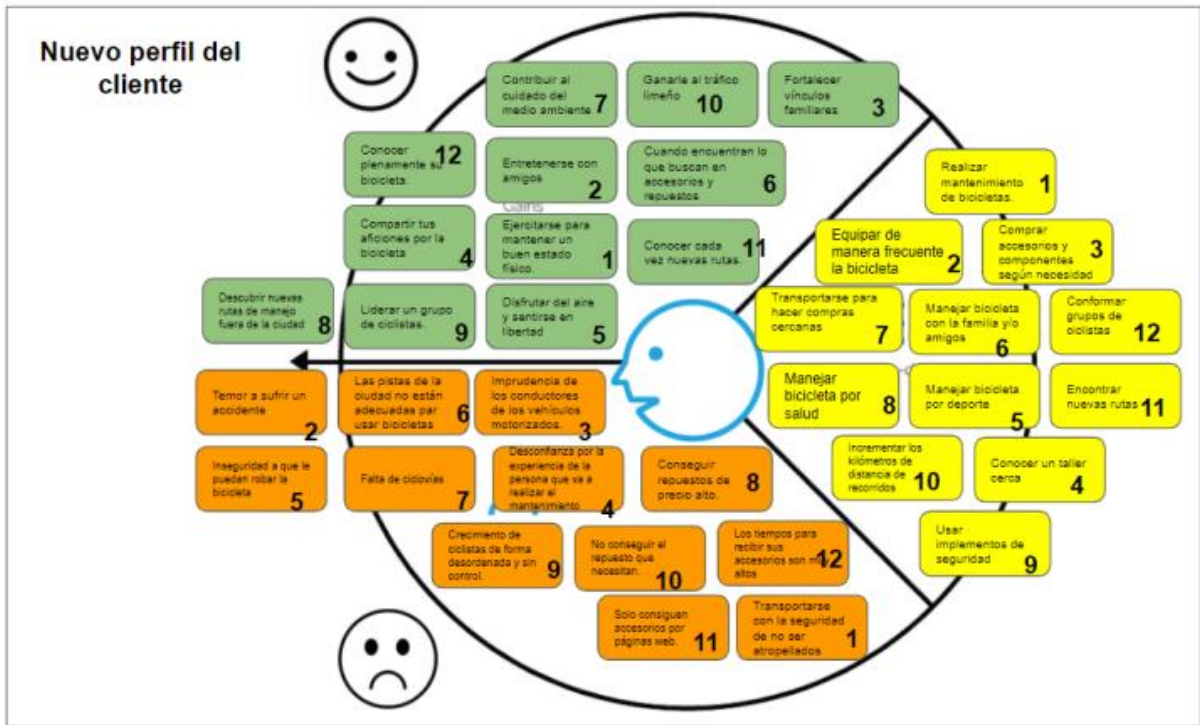


Figura 52. Nuevo Perfil del Cliente, por Elaboración Propia 2021

4.1.4 Segundo experimento de validación (producto mercado)

Al iniciar el segundo experimento se planteó un mapa de valor con los hallazgos del primer experimento, en este mapa de valor se colocó todos los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría que el perfil del cliente arrojó. Con el mapa de valor se verificó si la propuesta podría satisfacer al público objetivo.

Mapa de valor:

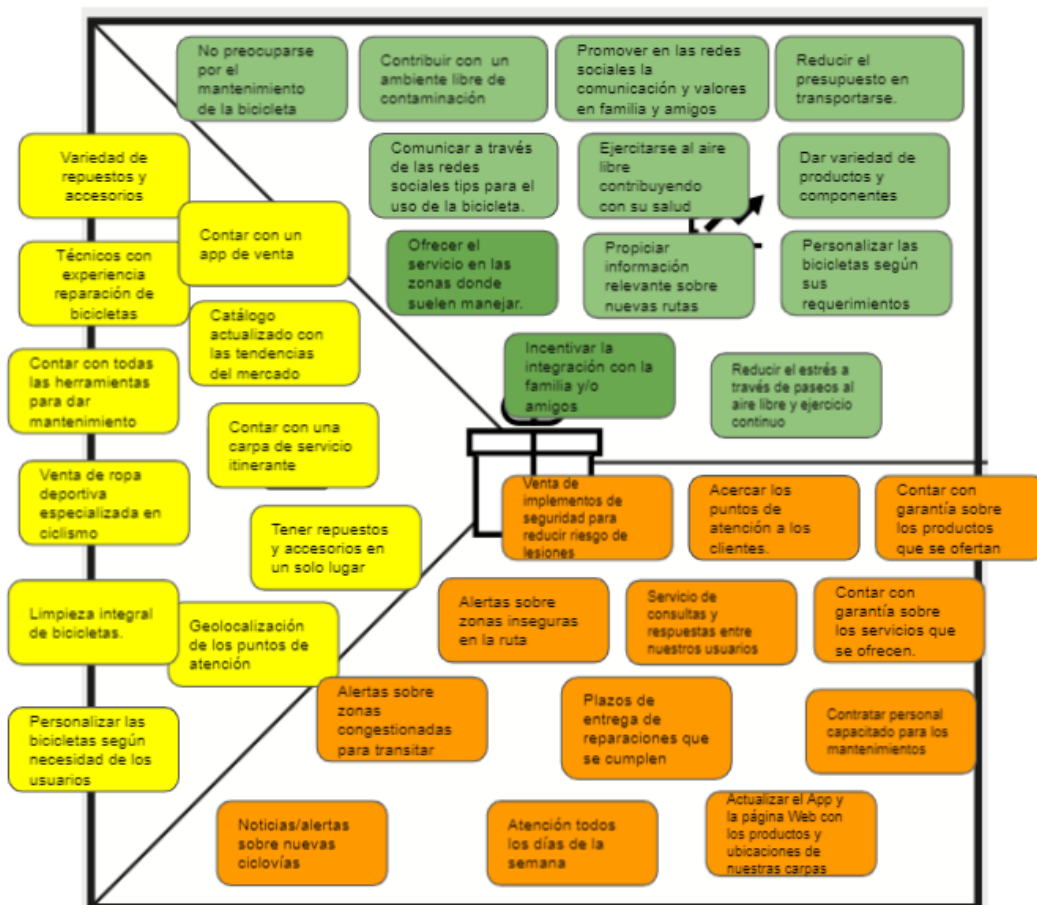


Figura 53. Mapa de Valor, por Elaboración Propia 2021

- **Productos y servicios**

- En este bloque se consigna que los productos y servicios que los clientes potenciales buscan, se encierra principalmente en obtener en un solo lugar: El mantenimiento, a cargo de personal calificado y con experiencia en su rubro, los repuestos, esto permite que en un solo punto ellos puedan conseguir los repuestos necesario para dejar sus bicicletas en óptimas condiciones, evitando así el traslado por diferentes talleres para conseguir los repuestos necesarios, esto no solo les ahorra tiempo sino también dinero.

- Variedad de accesorios, con esto el cliente no solo tendrá su bicicleta en óptimas condiciones, sino que además podrá personalizarla a su gusto y comodidad para hacer de su experiencia algo inolvidable.
- Adicional a ello los clientes contarán con una página web para poder conocer nuevas rutas, intercambiar ideas con otros ciclistas y contar con los tipos de servicio y promociones que se les ofrece.
- También, en la web encontrarán las ubicaciones físicas, donde se les ofrecerá el servicio de limpieza, mantenimiento y reparación a sus bicicletas, pudiendo ellos seleccionar el que más les acomode.
- **Aliviadores de frustraciones**
 - Una de los principales temores de las personas que utilizan las bicicletas son no contar con los implementos de seguridad que les aseguren sufrir la menor cantidad de lesiones en su ruta. Total Byke contará con los accesorios y repuestos que permitan al cliente tener la suficiente seguridad de que su viaje sea lo más confortable y seguro posible.
 - En la página web también los usuarios podrán contar con un chat donde podrán comunicarse entre los usuarios conectados en ese momento, con esto se busca que puedan interactuar con otros ciclistas para que pueda pedir consejos o ayuda en un momento de que necesite una reparación simple (colocar la cadena, por ejemplo). Adicional a ello, la página web, contará con noticias de alertas para que los usuarios sepan si están pasando por partes inseguras o si por la ruta que se están dirigiendo hay tráfico, dificultando su tránsito regular.
 - También, se contará con personal calificado para dar el servicio de mantenimiento completo a los vehículos, asegurando los tiempos de entrega para cada atención. Con

este compromiso seremos la empresa de confianza de los clientes siendo la primera opción al momento de buscar un taller.

- Al ser una estación itinerante, permite que los usuarios encuentren los puntos de atención más cerca de donde ellos necesitan las reparaciones o mantenimiento, ellos en la página web podrán encontrar la ubicación y los días para así facilitar su acceso al servicio. La atención será todos los días de la semana, evitando así que los clientes tengan que esperar mucho tiempo con la bicicleta deteriorada.
- **Creadores de alegrías**
 - Los usuarios no sentirán la preocupación de qué hacer si la bicicleta se les malogra en la ruta, ya que ellos al contar con la página web podrán ubicarse más fácilmente para poder auxiliarlos en el momento que lo necesiten. Adicional tendrán de respaldo el chat con otros usuarios para recibir sugerencias y recomendaciones para pequeños desperfectos que pueden ayudarlos hasta conseguir un mantenimiento integral.
 - El generar una comunidad, permite que los clientes puedan interactuar entre ellos, pasando así a formar parte de una comunidad donde comparten una actividad en común, creando así nuevas amistades y afianzando los vínculos con la familia.
 - Al sentirse más seguro al manejar bicicleta, por contar con puestos itinerantes y cercanos a ellos, los clientes podrán disfrutar de un espacio libre de estrés, permitiendo que disfrute de las experiencias que manejar bicicleta le ofrece, como disfrutar del paisaje por donde se desplaza y los momentos que comparte con su familia y amigos.

Para realizar el experimento se decidió utilizar Facebook, por ser una red social muy utilizada en la actualidad por las personas y que es una herramienta del proceso logístico en el comercio electrónico. Con ello, se busca incrementar las interacciones y conseguir suscriptores, por lo

que, se creó un anuncio donde se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- **Zona:** Barranco, Magdalena, Pueblo Libre, San Borja, Jesús María, Miraflores, Cercado de Lima, San Miguel, San Isidro y La Perla Callao. La segmentación de los distritos va acorde al segmento donde va dirigido el servicio y producto.
- **Edad:** de 18 a 55 años de edad.
- **Sexo:** Hombre y mujer, ambos sexos son potenciales prospectos de clientes ya que el uso de bicicleta es universal.
- **Características e intereses:** Personas que manejan y tienen interés en las bicicletas.
- **Inversión:** Para empezar con el proyecto se inició con quince dólares americanos (\$15.00) que abarca desde el 21 de noviembre del 2020 y termina el 01 de diciembre del 2020, que equivalen a 12 días calendario. En promedio la inversión es \$.0.8 por día.

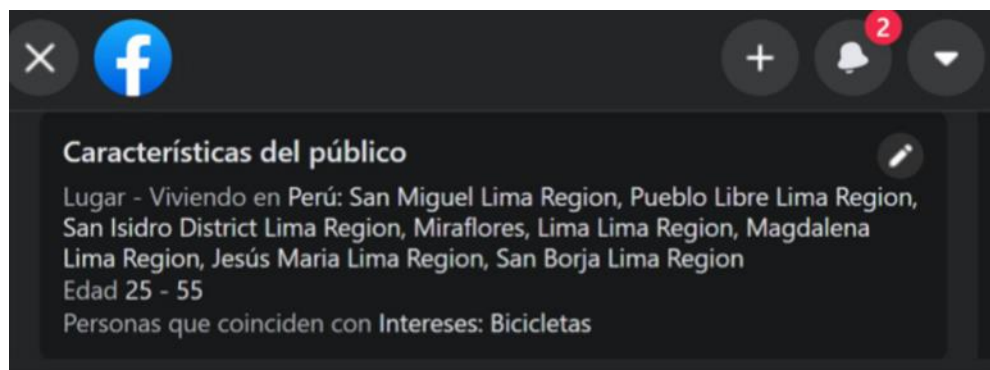


Figura 54. Características de la Primera Segmentación en Facebook, por Elaboración Propia 2021



Figura 55. Detalles de la Primera Publicación en Facebook, por Elaboración Propia 2021

- **Landing Page**

Esta es la primera versión que se ha utilizado, tiene como objetivo captar la atención del potencial cliente y conseguir sus datos para generar un vínculo comercial.

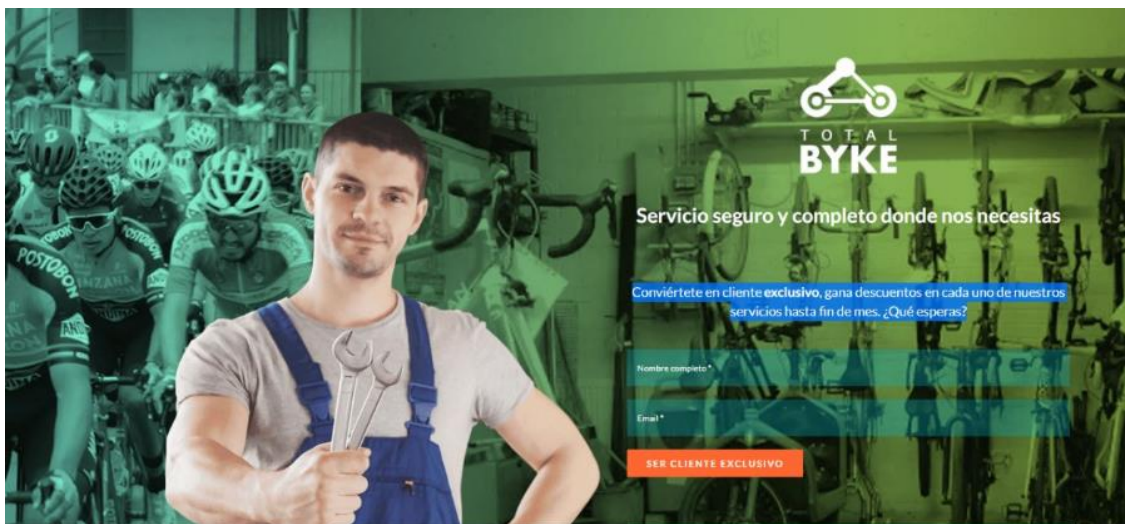


Figura 56. Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- Con respecto al logo y slogan, se trata de transmitir seguridad del servicio para la tranquilidad del cliente, pero además de ello, un servicio integrado ya que en este rubro no es común encontrar talleres completos. Finalmente, tener varios puntos cercanos a sus hogares, así como servicio a domicilio.
- Se incluyó la frase: “Conviértete en un cliente exclusivo, gana descuentos en cada uno de nuestros servicios hasta fin de mes. ¿Qué esperas?”. Con la finalidad de captar la atención del consumidor y así obtener data importante para las estrategias correspondientes.
- Se incluyó imágenes orientadas al servicio de reparación confiable que se brindará. Además, de darles seguridad con los accesorios y repuestos que garantizan la operatividad de sus bicicletas.

- **Tarjeta de prueba**

Teniendo en cuenta las características para elaborar una Landing Page, es decir, texto, imágenes, call to action, se elaboró la tarjeta de prueba donde se considera la primera hipótesis

Tarjeta de prueba	
Total Byke	
Landing Page - Versión 1	
Paso 1 - Hipótesis Creemos que:	Los clientes valoran más contar con un servicio de reparación y mantenimiento de bicicletas cercano a ellos.
Paso 2 - Probar Para verificar haremos:	Publicaremos un Landing Page donde mostramos una imagen que genera empatía con la actividad que realizan y otra donde se muestra los servicios de mantenimiento y reparación de bicicletas. Todo esto acompañado de una breve explicación para que se entienda que los servicios serán brindados cerca de sus viviendas.
Paso 3 - Métricas Y mediremos:	La tasa de conversión, que será del 10% de clientes interesados en tener información acerca de los servicios que brindamos.
Paso 4 - Criterios Tenemos razón si:	Si la Landing Page consigue como mínimo el 10% de conversiones sobre el total de visitas que obtengamos.

Figura 57. Primera Tarjeta de Prueba, por Elaboración Propia 2021

- **Resultados**

Pasado siete días de publicada la Landing Page se obtuvieron los siguientes resultados:

Nombre del conjunto de anuncios	Día	Resultados	Alcance
Publicación: ⚡SEGURO Y RÁPIDO⚡	Todo	190 Clics en el enlace	5.618
	2020-11-27	13 Clics en el enlace	1.089
	2020-11-26	24 Clics en el enlace	1.226
	2020-11-25	26 Clics en el enlace	1.302
	2020-11-24	25 Clics en el enlace	1.238
	2020-11-23	32 Clics en el enlace	1.221
	2020-11-22	48 Clics en el enlace	1.248
	2020-11-21	22 Clics en el enlace	786
Resultados totales Se muestran 8 de 8 filas		190 Clics en el enlace	5.619 Personas

Figura 58. Resultados de la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

Los resultados en siete días de publicación, fue que se obtuvieron 8110 personas, y que 190 usuarios tuvieron interés por la publicación, ello se evidencia en los clics que realizaron. De los 190 interesados, solo 5 personas dejaron sus datos, así como se observa en las imágenes de los correos que se muestran a continuación.

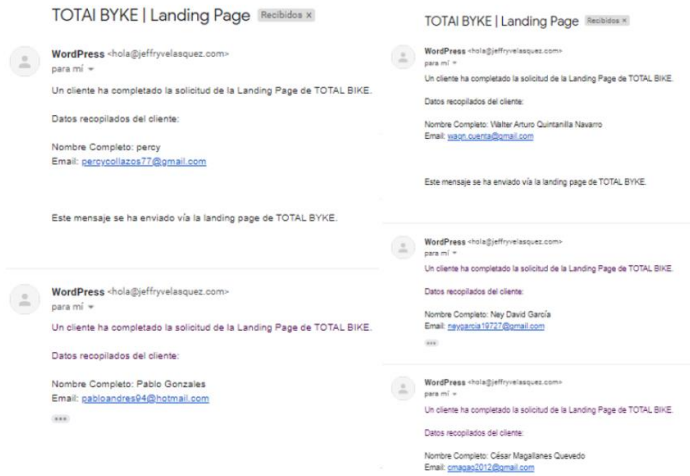


Figura 59. Correos Obtenidos con la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

En el cuadro se puede observar, que la publicación que se hizo el 21 de noviembre de 2020 al 27 de noviembre del 2020, tuvo un alcance de 8110 personas, de los cuales 190 personas realizaron clic en el enlace, ello representa 2.34% de la publicación. Por otro lado, se muestra que de las 190 personas que hicieron clic en el enlace y vieron nuestro Landing page, solo 5 dejaron sus datos durante los 7 días, esto es generó una tasa de conversión del 2.63%.

Alcance de la publicación	Clics en el enlace		Personas que dejaron datos	
#	#	Tasa de conversión	#	Tasa de conversión
8110	190	2.34%	5	2.63%

Figura 60. Conversión de la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- **Conclusiones del aprendizaje**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los siete días que estuvo publicada la Landing page, se elaboró la siguiente tarjeta de aprendizaje.

Tarjeta de aprendizaje	
Total Byke	
Landing page - versión 1	
Paso 1 - Hipótesis Creíamos que:	Los clientes valoran más contar con un servicio de reparación y mantenimiento de bicicletas cercano a ellos.
Paso 2 - Observación Observamos que:	Que en los primeros 07 días obtuvimos una tasa de conversión de 2.63%
Paso 3 - Aprendizaje y conclusiones A partir de ahí aprendimos que:	Estamos cerca o lejos del objetivo, proponemos realizar cambios en la fotografía que queremos que muestre empatía, la cambiaremos por una donde se observe personas comunes manejando bicicleta y el mensaje más fuerte estará centrado en que el servicio que brindamos estará cerca de los clientes. Además, el call to action ya no estará centrado en buscar que sean clientes exclusivos sino que la motivación parte ahora de acceder a ofertas de preventa.
Paso 4 - Decisiones y acciones Por lo tanto, haremos:	Realizaremos cambios en la Landing page para que los mensajes que queremos dar estén más claros, imágenes más cercanas al consumidor y un mensaje que cierre la idea de cercanía del servicio.

Figura 61. Tarjeta de Aprendizaje de la Primera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- **Segunda prueba**

Para realizar la segunda prueba se vio por conveniente y según las sugerencias del docente del curso, segmentar de manera más detallada el anuncio. Se realizaron cambios en la edad e intereses, se muestran a continuación.

- **Edad:** 20 a 55 años
- **Características e intereses:** personas que manejan bicicletas como pasatiempo y deporte, familias con hijos, que gusten de hacer amistades, interesados en su salud, parejas, con manejo de redes sociales.

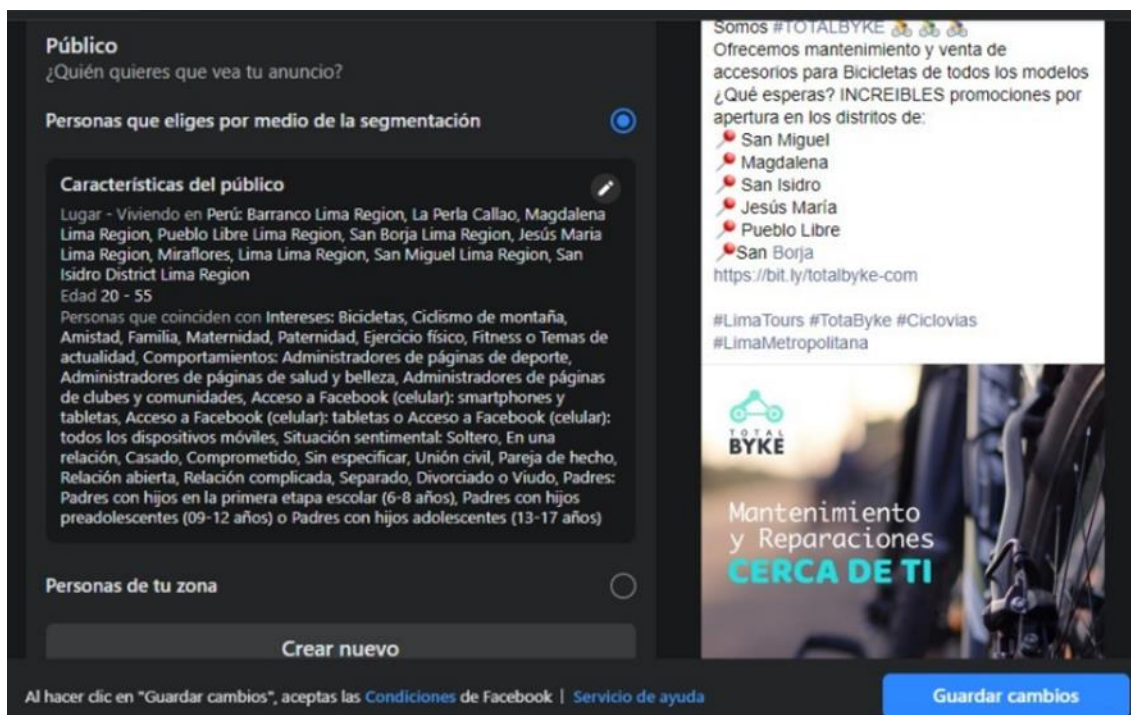


Figura 62. Segmentación de la Segunda Publicación en Facebook, por Elaboración

Propia 2021

- **Landing Page 2**



Figura 63. Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021

Se realizaron los cambios sugeridos en la tarjeta de aprendizaje y se muestra la última versión:

1. Se cambió la imagen de fondo, antes se mostraba a ciclistas profesionales y ahora se observa a una pareja de personas comunes manejando bicicleta.
2. Se invirtió el mensaje, antes se recalca que era un servicio seguro y completo y ahora el enfoque está en que es un servicio cercano a los clientes.
3. Se retiró el mensaje que decía ser cliente exclusivo que se podía interpretar como la generación de un vínculo económico y se puso uno con la palabra bienvenido para que los clientes sientan que están bien recibidos.

- **Tarjeta de prueba 2**

Tarjeta de prueba	
Total <u>Byke</u>	
<u>Landing Page</u> - Versión 2	
Paso 1 - Hipótesis Creemos que:	Los clientes valoran sentirse identificados en la publicación y se animan a dejar sus datos con un <u>call to action</u> que ofrece algún tipo de beneficio.
Paso 2 - Probar Para verificar haremos:	Modificar la primera versión del <u>landing page</u> para hacer la publicación más cercana a los clientes, dejar más claro que el servicio será cerca a ellos y con un <u>call to action</u> que ofrece descuentos.
Paso 3 - Métricas Y mediremos:	La tasa de conversión, que será del 10% de clientes interesados en tener información acerca de los servicios que brindamos.
Paso 4- Criterios Tenemos razón si:	Si la <u>Landing Page</u> consigue como mínimo el 10% de conversiones sobre el total de visitas que obtengamos.

Figura 64. Segunda Tarjeta de Prueba, por Elaboración Propia 2021

- **Resultados 2**

Pasado tres días de publicada la Landing Page se obtuvieron los siguientes resultados:

Nombre de la campaña	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe
2020-11-28	9	1.228	1.315	\$0,18	
2020-11-29	22	1.319	1.404	\$0,07	
2020-11-30	11	1.021	1.105	\$0,09	
Resultados de 1 campaña	42	3.281	3.824	\$0,10	

Figura 65. Resultados de la Segunda Publicación de Facebook, por Elaboración Propia 2021

Se puede observar que, en los tres días de publicación, se obtuvo 3.568 personas, y de ellas 42

tuvieron interés en la publicación. Pero, solo se obtuvo un nuevo suscriptor, es decir, solo una persona dejó sus datos como se observa en la imagen que se muestra a continuación.

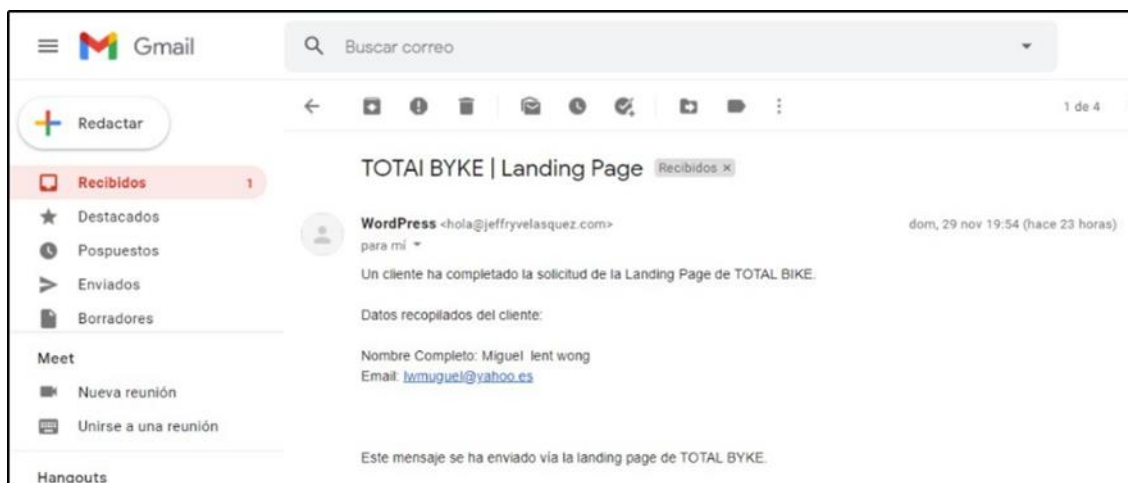


Figura 66. Correos Recibidos con la Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021

Con estos resultados podemos concluir que en tres días hecha la publicación se ha llegado a una tasa de conversión de 2.38%. Dicho porcentaje está muy por debajo de la meta que nos habíamos puesto.

Alcance de la publicación	Clics en el enlace		Personas que dejaron datos	
#	#	Tasa de conversión	#	Tasa de conversión
3568	42	1.18%	1	2.38%

Figura 67. Conversión de la Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- **Conclusiones del aprendizaje 2**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los tres días que estuvo publicada la Landing

page, hemos elaborado la siguiente tarjeta de aprendizaje.

Tarjeta de aprendizaje	
Total Byke	
Landing page - versión 2	
Paso 1 - Hipótesis Creíamos que:	Los clientes valoran sentirse identificados en la publicación y se animan a dejar sus datos con un <u>call to action</u> que ofrece algún tipo de beneficio.
Paso 2 - Observación Observamos que:	Que durante los últimos tres días obtuvimos una tasa de conversión por día de: sábado 28 noviembre - conversión de 0% domingo 29 noviembre - conversión de 4.54% lunes 30 noviembre - conversión 0% Obteniendo un promedio de 0.47% de conversión en los 10 días de publicación. Total de visitas: 105 Correos electrónicos obtenidos: 6
Paso 3 - Aprendizaje y conclusiones A partir de ahí aprendimos que:	Cuando se modifica la <u>Landing page</u> ocurren cambios, en este caso los clientes visitaron la página, pero no dejaron sus datos. No se ha cumplido con el objetivo del 10% de data, solo hemos llegado al 2.38%
Paso 4 - Decisiones y acciones Por lo tanto, haremos:	Debido a que no se logró el objetivo del experimento hemos decidido hacer nuevas modificaciones en la <u>Landing page</u> , donde motivaremos a las personas a dejar sus datos para hacerles llegar un catálogo de los accesorios con los que contamos y poder acceder a descuentos.

Figura 68. Tarjeta de Aprendizaje de la Segunda Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- **Tercera prueba**

Para esta prueba se mantuvieron los cambios en la segmentación del cliente. Pero se realizó un cambio en la Landing page y se muestra a continuación.

- **Landing Page 3**

Se realizaron los cambios sugeridos en la tarjeta de aprendizaje y se muestra la última

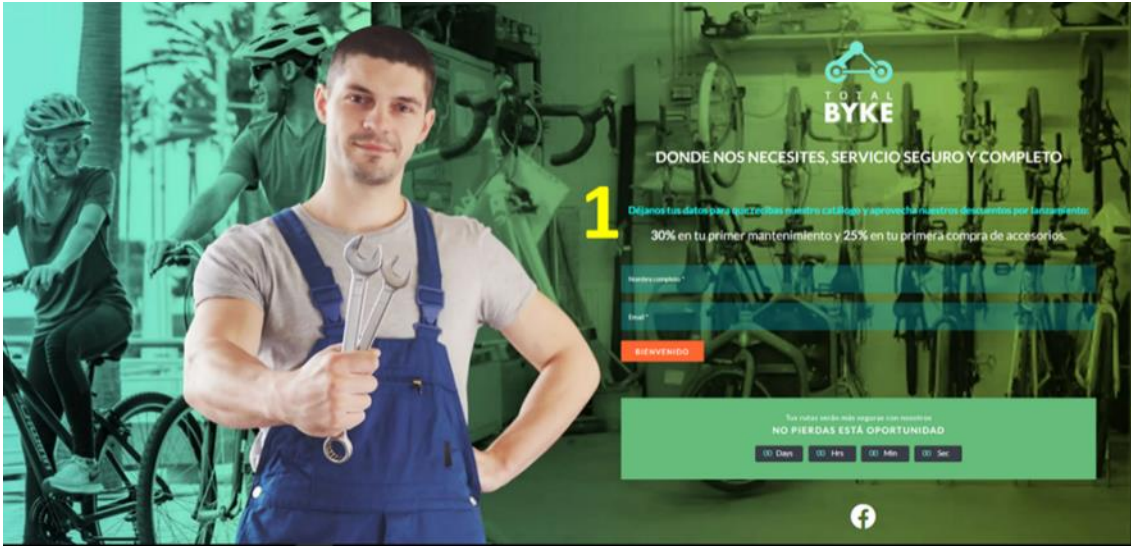


Figura 69. Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

Se realizó un único cambio en el call to action, ahora el mensaje para motivar a los clientes a dejar sus datos es el envío de un catálogo de accesorios y repuestos. También, se les informa que con los datos recabados ellos podrán acceder a descuentos en los servicios y accesorios.

- **Tarjeta de prueba 3**

Tarjeta de prueba	
Total Byke	
Landing Page - Versión 3	
Paso 1 - Hipótesis Creemos que:	Los clientes valoran acceder a la información de los artículos que se ofrecen y los descuentos en servicios y accesorios.
Paso 2 - Probar Para verificar haremos:	Modificar el <u>call to action</u> de la segunda <u>Landing page</u> , donde quede claro lo que se les ofrece (catálogo más descuentos)
Paso 3 - Métricas Y mediremos:	La tasa de conversión, que será del 10% de clientes interesados en tener información acerca de los servicios que brindamos.
Paso 4- Criterios Tenemos razón si:	Si la <u>Landing Page</u> consigue como mínimo el 10% de conversiones sobre el total de visitas que obtengamos.

Figura 70. Tarjeta de Prueba de la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- **Resultados 3**

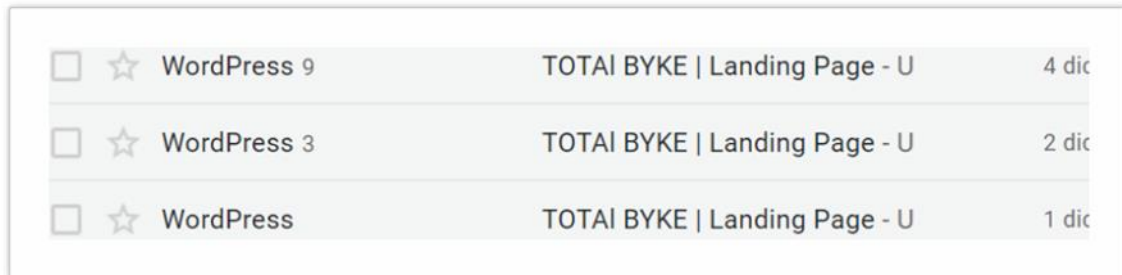
Pasado tres días de publicada la Landing Page se obtuvieron los siguientes resultados:

Nombre de la campaña	Resultados	Alcance
Publicación: ⚡ DONDE NOS NECESITES, SERVICIO ...	77 Clics en el e...	4.358
2020-12-04	19	1.627
2020-12-03	28	1.560
2020-12-02	20	1.306
2020-12-01	10	489
> Resultados de 1 campaña ⓘ	77 Clics en el enl	4.358 Personas

Figura 71. Resultados de la Tercera Publicación en Facebook, por Elaboración Propia

2021

Se puede observar que, en los 04 días de publicación, se obtuvo un alcance de 4358 personas, y de ellas 77 tuvieron interés en la publicación. En esta ocasión obtuvo 13 suscriptores.



<input type="checkbox"/>	☆	WordPress 9	TOTAL BYKE Landing Page - U	4 dic
<input type="checkbox"/>	☆	WordPress 3	TOTAL BYKE Landing Page - U	2 dic
<input type="checkbox"/>	☆	WordPress	TOTAL BYKE Landing Page - U	1 dic

Figura 72. Correos Obtenidos con la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia
2021

Con estos resultados se puede concluir que en 04 días hecha la publicación se ha llegado a una tasa de conversión de 16.88%. Dicho porcentaje supera el estimado para considerarlo una prueba óptima.

Alcance de la publicación		Clics en el enlace		Personas que dejaron datos	
#	#	Tasa de conversión	#	Tasa de conversión	
4358	77	1.77%	13	16.88%	

Figura 73. Conversión de la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia 2021

- **Conclusiones del aprendizaje 3**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los cuatro días que estuvo publicada la Landing Page, se ha elaborado la siguiente tarjeta de aprendizaje.

Tarjeta de aprendizaje	
Total Byke	
Landing page - versión 3	
Paso 1 - Hipótesis Creíamos que:	Los clientes valoran acceder a la información de los artículos que se ofrecen y los descuentos en servicios y accesorios.
Paso 2 - Observación Observamos que:	Que durante los últimos 04 días obtuvimos una tasa de conversión por día de: Martes 01 diciembre – Conversión de 10% Miércoles 02 diciembre - conversión de 15% Jueves 03 diciembre - conversión de 0% Viernes 04 diciembre – conversión 47.37% Obteniendo un promedio de 16.88% de conversión en los 04 días de publicación. Total, de visitas: 77 Correos electrónicos obtenidos: 13
Paso 3 - Aprendizaje y conclusiones A partir de ahí aprendimos que:	Cuando se modifica la <u>Landing page</u> ocurren cambios, en este caso el <u>call to action</u> funcionó y conseguimos con el objetivo de conseguir más del 10% de data.
Paso 4 - Decisiones y acciones Por lo tanto, haremos:	En total se consiguió un 16.88% de conversiones y hemos logrado comprobar la hipótesis. Hemos decidido parar con la publicación de la <u>Landing</u> y renovarla cuando tengamos un catálogo y podamos ofrecer descuentos.

Figura 74. Tarjeta de Aprendizaje de la Tercera Landing Page, por Elaboración Propia
2021

Luego de los experimentos el mapa de valor final fue:

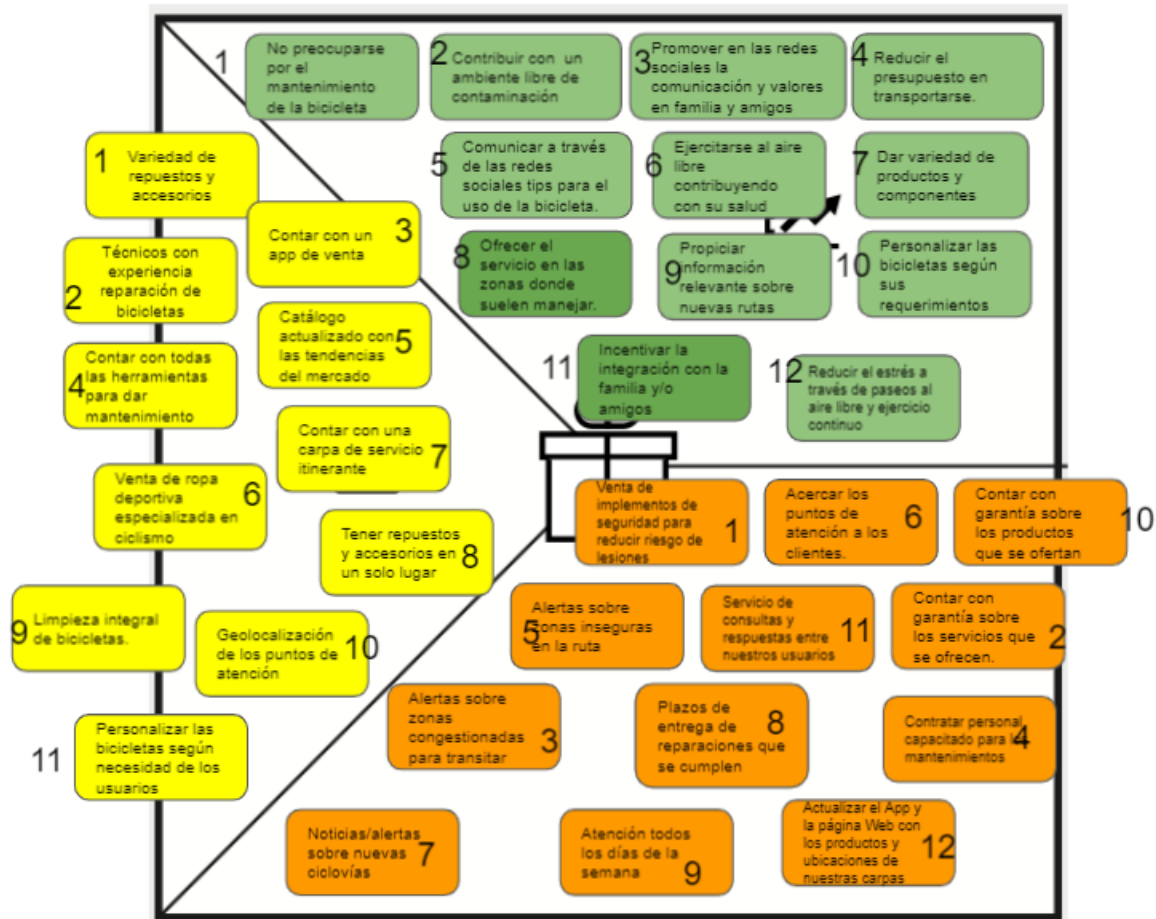


Figura 75. Mapa de Valor Final, por Elaboración Propia 2021

4.2 Resultados de la investigación

Luego de realizar las entrevistas, se pudo aterrizar las propuestas para los usuarios de bicicletas.

Con estas entrevistas se pudo corregir el CANVAS presentando un plan más acorde a lo que el segmento requiere.

Se retiró la propuesta de venta de bebidas a los clientes y se obtuvo como resultado que la propuesta de mantenimiento es bien aceptada por los potenciales clientes, dando la posibilidad de no solo implementar los mantenimientos en tiendas itinerantes, que fue la propuesta inicial, si no que permite ampliar el servicio a atender a los clientes en sus domicilios y/o trabajos.

Proporcionando así una atención más rápida para que los clientes puedan aprovechar más su tiempo y no preocuparse por buscar un servicio de mantenimiento lejos de donde se encuentran. También encontramos que les pareció una buena alternativa, ya que además de proponerles un mantenimiento más cerca a ellos, se les ofrece la oportunidad de encontrar todo lo que necesitan para realizar las reparaciones en un solo lugar, evitando tener que buscar los repuestos por diferentes tiendas.

Con el mapa de valor y el nuevo perfil del cliente, se procedió a realizar la publicación de la landing y publicidad en Facebook. En la primera propuesta se utilizó imágenes de ciclistas profesionales y no se le dio protagonismo al “Call to action”. La primera prueba no trajo los resultados esperados, ya que, el ratio de conversión solo fue 2.63% de personas que visitan la página.

Luego de esta primera prueba, se cambió las imágenes de ciclistas por una imagen que muestra una pareja, permitiendo que los clientes se sientan más identificados, ya que el servicio es para todos los segmentos de clientes que usen la bicicleta y no solo los profesionales. Con este cambio tampoco se obtuvo los resultados que se necesitaban, solo se consiguió una conversión del 2.38%, siendo esta menor a la que se logró en la primera propuesta.

Luego de analizar una vez más la investigación a través de las entrevistas y los cambios realizados en la publicidad, se procedió a dar más enfoque al “Call to action”, centrando el mensaje en promociones y descuentos, haciendo que este resalte en la lectura del cliente. Dicha acción generó una conversión de 16.88% de visitas a la landing, lo que permite tener una tasa de conversión satisfactoria.

Luego de los experimentos mencionados, se concluye que el proyecto tendrá una buena acogida dentro del público objetivo, ya que es una propuesta integral de mantenimiento y venta de

repuestos, que se acerca a los clientes evitando que ellos tengan que trasladarse lejos de sus domicilios para lograr reparar sus bicicletas. Adicional les ofrecemos un servicio de calidad a precios asequibles, con precios promocionales y paquetes de atención.

4.3 Informe final

Por la coyuntura de la pandemia, el mercado de bicicletas se ha incrementado a nivel nacional en un 200% en los últimos 12 meses. No solo se ha creado el mercado formal (tiendas distribuidoras, tiendas por departamento), sino que ha crecido el mercado informal (tiendas ubicadas en galerías del centro de la ciudad, Las Malvinas) y se ha abierto la venta de bicicletas de segunda mano por diferentes plataformas digitales.

Por las medidas de seguridad y prevención dadas por el gobierno ante el aumento de contagios, se ha incrementado el comercio digital en el país, teniendo este un aumento considerable en volúmenes de venta, tal como lo muestra un reportaje de Ecommerce News, donde menciona lo resaltado por la Cámara de Comercio Electrónico del Perú (CAPECE): “La mencionada industria en el país creció un 50% moviendo US\$ 6,000 millones.” (Tejada, 2021).

Con lo antes expuesto, encontramos que muchos usuarios de bicicletas no están dando el mantenimiento necesario para poder tener sus vehículos en óptimas condiciones. Con la propuesta integral de Total Byke, se cubren las necesidades de mantenimiento y adquisición de repuestos para sus bicicletas.

Se ha encontrado algunos servicios similares, sobre todo publicitados en Facebook, que ofrecen mantenimiento más no repuestos. Ahí vemos una oportunidad para que el proyecto se convierta en la primera opción de los ciclistas.

Para poder presentar una propuesta atractiva al cliente y luego de todos los experimentos

realizados y validados, se concluye con el siguientes CANVAS:

Canvas final:



Figura 76. Modelo Canvas Final, por Elaboración Propia 2021

- Respecto al cliente; se ha encontrado potencial entre los clientes de nivel socioeconómico A, B y C, cuyas edades se encuentran entre los 18 y 50 años. Deben ser personas que les guste el deporte al aire libre, que tengan un estilo de vida saludable y les preocupe el medio ambiente. Para ellos, se les ofrece un paquete de servicio integral de reparación y mantenimiento de bicicletas a domicilio, o atención en los puntos itinerantes ubicados en las principales vías de ciclismo de Lima que tendrá Total Byke. La relación con los clientes se afianzará a través de promociones y descuentos especiales en fechas importantes, tales como: Día del ciclista, cumpleaños, aniversario de ingreso a nuestra la comunidad, etc. Se contará con packs de servicios, permitiendo así que el

cliente pueda tener la capacidad de elegir qué tipo de servicio desea según sus necesidades y alcance económico.

- Actividades claves; dentro de las actividades claves se debe tener profesionales altamente capacitados, especialistas en el servicio al cliente. Además, se buscará el apoyo de las municipalidades para la implementación de los puntos itinerantes. Dentro de los socios están los importadores de repuestos y accesorios para bicicleta, con ellos la relación debe ser estrecha ya que más que una relación comercial es una relación colaborativa para poder sacar adelante el proyecto. Se deberá contar con un vehículo apto que sirva para transportar al personal que realice servicio a domicilio y las entregas.

VPC final:

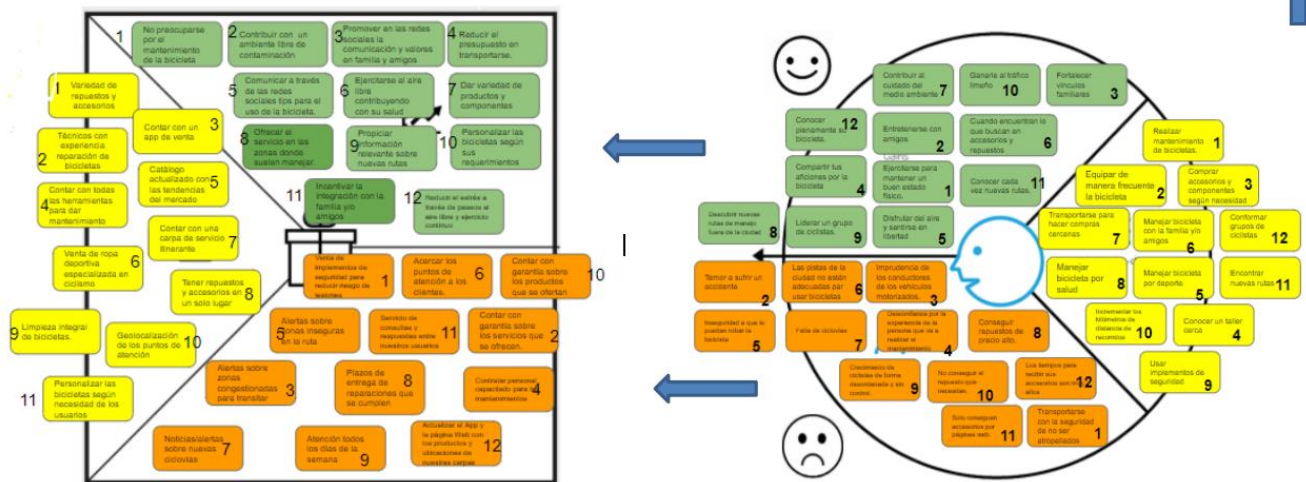


Figura 77. VPC Final, por Elaboración Propia 2021

Luego de revisar y analizar el nuevo perfil del cliente, así como el nuevo VPC, se puede definir:

- La propuesta, ha podido satisfacer el 75% de los requerimientos de los clientes respecto al servicio, quedando solo por cubrir los requerimientos menos importantes. Estos son:

- Conformar grupos de ciclistas.
- Encontrar nuevas rutas.
- Manejar bicicleta con la familia y/o amigos.
- Se ha satisfecho el 100% de los generadores de frustración.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos de marketing o plan de marketing, son importantes para poder trazar los planes y acciones que ejecuta una compañía durante un tiempo determinado. Estos objetivos deben ser medibles y alcanzables (Objetivos SMART), deben tener un tiempo de duración, así como personas encargadas de cada uno de ellos.

Para Total Bike, se ha planteado los siguientes objetivos:

- Fidelizar a los clientes; creación de la base de clientes durante el 2021, esta base contará con los datos del cliente: Nombre completo, correo electrónico, cumpleaños, edad, estado civil (esto con la finalidad de poder direccionar las promociones a ofrecer), distrito de residencia, porque le gusta manejar bicicleta. Esta base de datos permitirá realizar promociones personalizadas para asegurar que los clientes accedan a ellas.
- Dar a conocer la marca dentro del público objetivo; preparar una campaña de lanzamiento en la red social más utilizada por nuestro mercado objetivo, Facebook. Con esta campaña se busca que el servicio de Total Bike se haga conocido entre los posibles usuarios, que se interesen en visitar nuestra página y brinden sus datos para poder crear una campaña promocional según sus gustos.
- Retorno de la rentabilidad; la inversión del proyecto, tanto en su implementación,

desarrollo y publicidad, debe ser recuperada en un lapso de 18 meses iniciada las operaciones. Esto se logrará a través de los diferentes servicios y paquetes que se ofrecerán a los clientes. Estos paquetes constan desde un servicio de mantenimiento básico, como arreglo de cadena, hasta uno integral, que incluye regulación de frenos y ajustes de cambios. Adicional a la venta de repuestos y accesorios.

- Capacitación del personal; realizar 8 talleres para el personal de la compañía, tanto personal técnico como administrativo. Estas capacitaciones están enfocadas en el desarrollo de las habilidades blandas de nuestro personal, así como en atención al cliente. Con esto buscamos que la atención que brindemos sea reconocida por los usuarios como una atención de primera calidad.
- Satisfacción del cliente; para asegurar que el servicio y la calidad es el ofrecido a los clientes, se realizará encuestas a los usuarios de forma virtual luego de brindarles un servicio. Con estas encuestas se busca alcanzar por lo menos un 80% de satisfacción por parte de los usuarios atendidos.
- Reconocimiento de marca; una forma de hacer más conocida la marca, es lograr la recomendación de los clientes. Esto se logra a través de campañas de referidos entre los usuarios, por un número de clientes referidos, los clientes podrán acceder a los beneficios ofrecidos en dichas campañas. Con este objetivo buscamos que no solo el público objetivo identifique a Total Byke a través de la publicidad de redes, sino que además los clientes se vuelvan la mayor fuerza de publicidad. Se busca que por lo menos el 20% de los clientes registrados en 12 meses, sean referidos por usuarios.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

Dentro del panorama para la estimación del mercado se debe tomar en consideración el crecimiento de usuarios de bicicleta dentro de la capital, motivo por el cual se introduce el artículo publicado por la Municipalidad de Lima (2020). En esta fuente se publica el estudio realizado por la CPI (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública) de la mano con la municipalidad en mención resalta dentro de sus hallazgos que 220,000 residentes en Lima manejan bicicleta como una actividad regular. Este dato permite clarificar el mercado total para el negocio.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

En vista de que el modelo de negocio concentrará sus operaciones iniciales en 9 distritos específicos, se decidió emplear otro estudio demográfico el cual contenga criterios similares a los empleados para el mercado total. Como se puede apreciar a continuación, en este caso se recurrió nuevamente a CPI (2019) cuyo estudio resaltó información sobre la distribución de la población limeña en niveles porcentuales.

Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos (En miles de personas/ hogares)				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurín	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,480.5	89.8	2,444.0
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	MIPERU	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO		1,100.4	10.2	276.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	2,720.8

Figura 78. VPC Lima Metropolitana 2019: Población y Hogares según Distritos, adaptado de CPI 2019

Se ha cruzado la información obtenida en el punto anterior para ser analizada en función de estos datos porcentuales. Es una extrapolación que ayudará a hallar el mercado disponible. En primer lugar, el porcentaje acumulado de los distritos seleccionados en nuestra segmentación (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Barranco, La Perla, Miraflores, San Isidro y San Borja) es un 7.7% de la población limeña. En segundo lugar, el resultado deberá calcularse sobre el total de 220,000 residentes en Lima que manejan bicicleta regularmente. Finalmente, se obtiene una cifra de 16,940 personas a las que se les puede ofrecer el servicio.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo

Para este último punto dentro del flujo se recoge la información sobre el experimento que se realizó en la Landing Page en el que se obtuvo una tasa de conversión de 16.88%. Al ser uno de

los primeros resultados frente al consumidor, se puede construir una referencia de lo que se puede abarcar. Por tal motivo, y en suma al crecimiento de compradores que se viene experimentando, se ha definido que el target para el primer año sería razonablemente un 10% del mercado disponible.

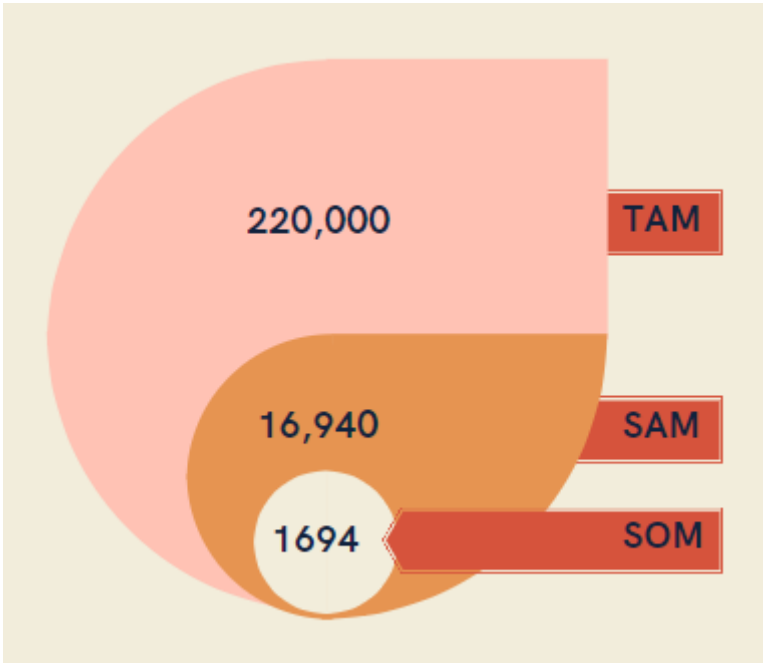


Figura 79. Composición del TAM, SAM y SOM, por Elaboración Propia 2021

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

En la búsqueda por determinar el potencial de crecimiento se ha encontrado múltiples fuentes de información que afirman el alza que se viene experimentando en ese mercado específico. Según Gestión (2019), recoge un comentario muy valioso del Country Manager de Oxford Perú, reconocida marca de bicicletas, Oswaldo Aza. Se estimaba un crecimiento del 25% del mercado de bicicletas para el 2020 lo cual nos habla de un escenario positivo previo al inicio de operaciones. En adición a ello, Andina (2021) a partir de la conversación que tiene con el gerente comercial de Oxford Perú, Daniel Balarezo, resaltan nuevamente esta tendencia para el

mercado. Se habla de un incremento de 20% para el presente año lo cual es un indicador positivo para iniciar el emprendimiento. Frente a los datos expuestos, se considera un potencial de crecimiento para los primeros años de 25% ya que aún se debe tener en cuenta el factor de impulso que es la pandemia, aunque no por un tiempo prolongado.

Por otro lado, para la estimación de crecimiento de los años siguientes se debe recuperar un comentario de Balarezo. Él menciona la gran demanda a nivel mundial para estos productos lo cual ha llevado a los fabricantes, principalmente empresas chinas, a que experimenten dificultades en su capacidad de producción. En tal sentido se plantea una postura conservadora para los años 3, 4 y 5 en la cual se espera un crecimiento del 10%.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

Los criterios de segmentación que se utilizarán serán:

- Segmentación geográfica
- Segmentación demográfica
- Segmentación socioeconómica
- Segmentación psicográfica

- **Segmentación Geográfica:** Se tomarán en cuenta nueve distritos de Lima para realizar la segmentación. Los criterios que se han considerado para elegirlos es que tengan apoyo de la municipalidad para generar espacios seguros dirigidos a ciclistas, acondicionamiento de ciclovías, se realice eventos, acceso a avenidas o zonas donde se practique ciclismo como la Costa Verde o la ciclovía de la av. Salaverry.

- San Miguel
- Barranco
- La Perla
- Miraflores
- Magdalena
- San Isidro
- Jesús María
- Pueblo Libre (Magdalena Vieja)
- San Borja

La sumatoria de los distritos mencionados se ve representado en el siguiente cuadro:

Población (miles)	%	Hogares (miles)
809.5	7.3	244.1

Figura 80. Sumatoria de la Segmentación Geográfica, por Elaboración Propia 2021

Cuadro N° 8
Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos
(En miles de personas/hogares)

No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,490.5	89.8	2,444.0
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	Mi Perú	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO		1,100.4	10.2	276.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,590.9	100.0	2,720.8

Figura 81. Lima Metropolitana 2019: Población y hogares según Distrito, por INEI
2019

- **Segmentación Demográfica:** La segmentación demográfica incluirá a hombres y mujeres con rango de edad de 25 a 55 años.

Cuadro N° 9
Lima metropolitana 2019: Población por sexo y segmentos de edad

GRUPO DE EDAD	Total		HOMBRES		MUJERES	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	941.7	8.9	481.3	9.2	460.4	8.6
06 - 12 años	1,102.1	10.4	561.9	10.7	540.2	10.1
13 - 17 años	828.5	7.8	420.4	8.0	408.1	7.7
18 - 24 años	1,357.4	12.8	692.2	13.2	665.2	12.5
25 - 39 años	2,683.4	25.5	1,348.8	25.7	1,334.6	25.0
40 - 55 años	2,086.5	19.7	1,020.1	19.4	1,066.4	20.0
56 - + años	1,581.3	14.9	722.7	13.8	858.6	16.1
TOTAL	10,580.9	100.0	5,247.4	100.0	5,333.5	100.0

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Figura 82. Lima Metropolitana 2019: Población por Sexo y Segmentación de Edad, por INEI 2019

Sexo	Población (miles) de 25 a 55 años	%
Hombres	2,368.9	45.1
Mujeres	2,401	45

Figura 83. Sumatoria de la Segmentación Demográfica, por Elaboración Propia 2021

- **Segmentación Socioeconómica:** Se está tomando en cuenta al NSE A, B y C

Según el censo realizado por ENAHO, se tendría un alcance de la población del 69.2%.

Distribución de Hogares según NSE 2020 Lima Metropolitana

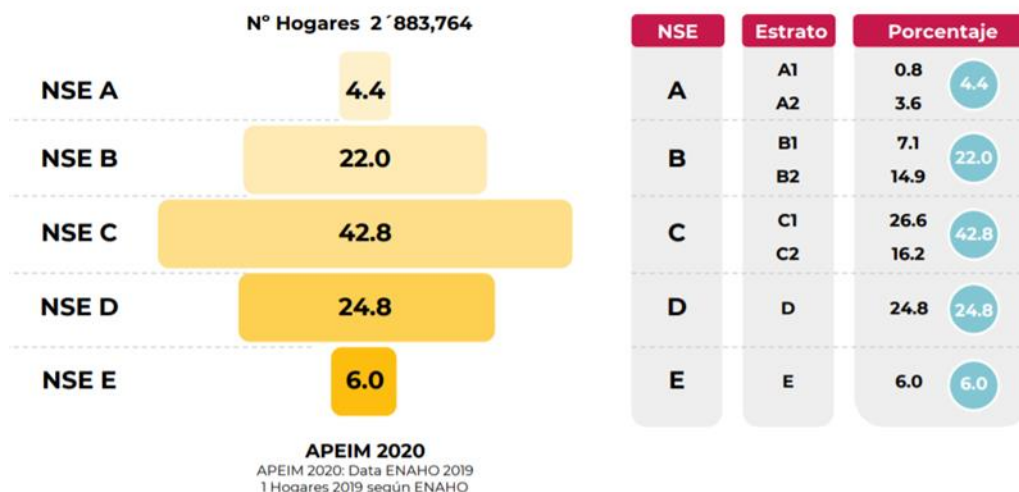


Figura 84. Distribución de Hogares según NSE 2020 Lima Metropolitana, por APEIM 2020

En el perfil de hogares según NSE para Lima Metropolitana realizado por APEIM en el 2019, se puede observar que en los NSE A, B y C, representan un 69% tiene una bicicleta en casa.

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Radio	41.7%	37.9%	37.2%	42.3%	40.5%	45.2%	44.7%	42.4%
TV a color	95.5%	99.1%	98.7%	97.6%	98.3%	96.4%	92.6%	79.5%
TV blanco y negro	1.7%	0.1%	0.6%	1.7%	1.0%	2.8%	2.3%	4.1%
Equipo de sonido	46.4%	68.3%	65.5%	49.7%	54.9%	41.5%	28.6%	19.4%
DVD	36.7%	37.9%	44.5%	39.6%	41.7%	36.2%	29.4%	20.5%
Video grabadora	1.0%	3.3%	1.9%	0.7%	1.2%	0.0%	0.3%	0.6%
Computadora / laptop	47.3%	96.1%	89.3%	49.5%	62.9%	28.3%	12.6%	2.2%
Plancha eléctrica	74.1%	90.2%	92.3%	80.5%	86.2%	71.4%	55.0%	36.6%
Licudadora	84.6%	95.9%	96.2%	89.1%	91.3%	85.7%	73.4%	52.8%
Cocina a gas	96.3%	97.5%	98.2%	97.6%	97.8%	97.2%	94.3%	88.5%
Cocina a kerosene	0.3%	0.0%	0.1%	0.4%	0.2%	0.6%	0.2%	1.0%
Refrigeradora / congeladora	83.1%	99.1%	98.4%	93.6%	96.4%	89.2%	66.2%	18.3%
Lavadora de ropa	57.3%	97.2%	93.6%	66.8%	77.8%	49.5%	18.9%	1.8%
Horno microondas	38.8%	90.8%	83.2%	37.6%	47.9%	21.3%	5.5%	0.5%
Máquina de cocer	7.9%	13.7%	13.8%	8.1%	9.2%	6.3%	3.4%	2.0%
Bicicleta	15.1%	29.0%	25.1%	14.9%	16.2%	12.7%	7.7%	4.8%
Auto, camioneta	18.7%	87.3%	45.1%	11.7%	15.1%	6.3%	2.5%	1.0%
Motocideta	2.4%	3.0%	2.8%	2.5%	2.6%	2.4%	1.7%	2.2%
Mototaxi	3.1%	0.0%	1.2%	3.5%	3.0%	4.3%	5.0%	0.7%

Figura 85. Artefactos/Accesorios con los que cuenta un hogar en Lima Metropolitana, por APEIM 2019

- **Segmentación Psicográfica:** Según el estudio Kusikuy - “La felicidad de los peruanos” elaborado por Rolando Arellano en el 2019, en una encuesta espontánea a la muestra que estaba siendo consultada, se les pidió elaborar una lista de elementos que contribuyen a su felicidad y mencionaron el hacer algún tipo de deporte y tener buena salud, como se observa en el cuadro:

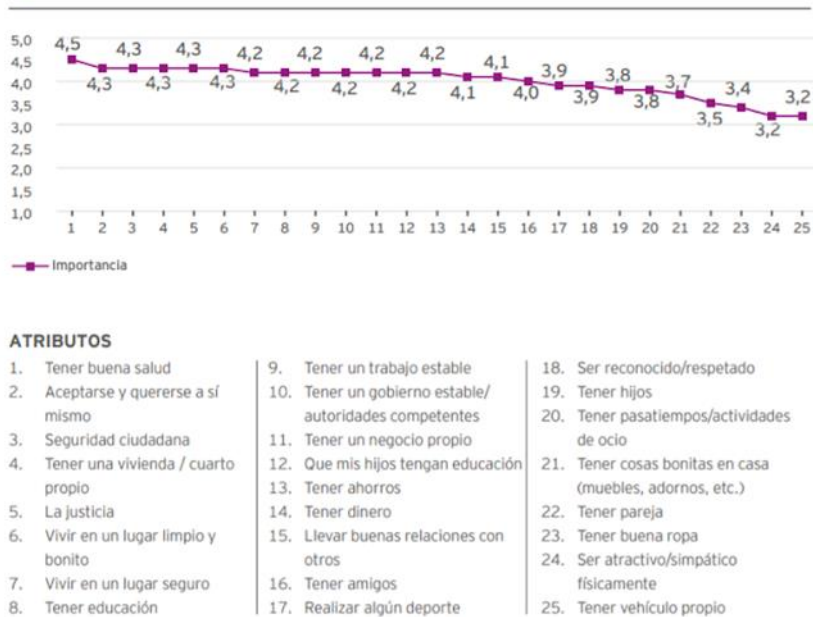
Tabla 4. Ranking de importancia: espontáneo	
DESEO - META	ESPONTÁNEO
Tener buena salud	1
Vivir en un lugar seguro	2
Aceptarse y quererse a sí mismo	3
Tener dinero	4
Tener hijos	5
Seguridad ciudadana	6
Tener educación	7
Que mis hijos tengan educación	8
Realizar algún deporte	9
Tener pareja	10
Tener ahorros	11
Tener un trabajo estable	12
Tener un gobierno estable/autoridades competentes	13
La justicia	14
Tener amigos	15
Tener un negocio propio	16
Llevar buenas relaciones con otros	17
Ser reconocido/respetado	18
Tener una vivienda/cuarto propio	19
Vivir en un lugar limpio y bonito	20
Tener vehículo propio	21
Ser atractivo/simpático físicamente	22
Tener pasatiempos/actividades de ocio	23
Tener buena ropa	24
Tener cosas bonitas en casa (muebles, adornos, etc.)	25

Fuente: Resultados del estudio Kusikuy - La felicidad de los peruanos

Figura 86. Estudio Kusikuy “La Felicidad de los Peruanos” Elementos que contribuyen a la Felicidad, por Arellano 2019

Y cuando se les pidió priorizar, se le otorgó a hacer deporte el puesto número 17 y tener buena salud ocupa el lugar 1.

Figura 19. Los niveles de importancia atribuidos a cada deseo-meta



Fuente: Resultados del estudio Kusikuy - La felicidad de los peruanos

Figura 87. Estudio Kusikuy “La Felicidad de los Peruanos” Niveles de importancia atribuidos a cada deseo-meta, por Arellano 2019

Entonces, se puede deducir, que para las personas realizar un deporte y mantenerse con buena salud con factores importantes que influyen en su felicidad. Total Byke, apunta a cubrir las necesidades de este tipo de personas, que buscan hacer ciclismo ya sea de aventura o como principiantes y contribuyan a mejorar su estado de salud.

Por otro lado, se tiene a la categorización sobre los estilos de vida realizada también por

Arellano, los potenciales clientes de Total Byke, estarían clasificados según sus características en sofisticados, progresistas, modernas y formales, siendo la suma de los porcentajes de 76%.



Figura 88. Estilos de Vida, por Arellano 2017

5.3.2 Posicionamiento

Para conseguir el posicionamiento de Total Byke, se ha construido un logo que se muestra a continuación:



Figura 89. Logo Total Byke, por Elaboración Propia 2021

Donde se observa a primera vista el símbolo de una bicicleta, dejando en claro que el negocio gira en torno a ella. Lo acompaña el nombre del emprendimiento: Total Byke, la palabra Total

ha sido elegido porque si bien es cierto ahora solo se puede asumir las acciones de reparación, mantenimiento y venta de repuestos, más adelante es la idea poder ampliar el negocio a la comercialización de bicicletas de diferentes gamas, variedad de accesorios e implementos afines y la palabra Byke que es la mezcla de un vocablo en idioma inglés que significa bicicleta (bike) pero se le agregó la Y en vez de la I para marcar una diferencia con los talleres competidores que estaban usando mucho esa palabra. Entonces, la imagen de fácil entendimiento, junto al nombre del emprendimiento genera una comprensión a simple vista de lo que se trata el negocio. Se decidió colocar la palabra Total en el nombre del emprendimiento que acompaña el isotipo, para que los potenciales clientes identifiquen al negocio como uno que puede cubrir sus necesidades, dichas necesidades que son muchas fueron identificadas en un mapa de empatía.



Figura 90. Mapa de Empatía, por Elaboración Propia 2021

Como se puede observar en el Mapa de Empatía, las necesidades eran justamente las de reparación, mantenimiento y calidad en el servicio.

David Aaker (2014, p.13) menciona que las marcas son más que una promesa, lo que se busca

es generar un vínculo donde el cliente pueda sentirse identificado, sus necesidades puedan ser cubiertas y que genere experiencias agradables que hagan que siempre quiera recurrir a ella y permanezca en su memoria. Por ello, se considera que el logo utilizado por Total Byke, expresa a simple vista el mensaje que en aquí pueden encontrar lo que necesitan para sus bicicletas.

Se utilizará banners móviles en las zonas de alto tránsito de ciclistas.



Figura 91. Banners Móviles, por Elaboración Propia 2021

Se contará con módulos para eventos:



Figura 92. Módulos para Eventos, por Elaboración Propia 2021

Publicaciones y concursos en redes sociales



Figura 93. Ejemplo de Publicación en Redes, por Elaboración Propia 2021

5.4 Desarrollo y estrategias de marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto/servicio

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" Por otro lado, según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., el producto "es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Finalmente, Kotler el padre del Marketing moderno, un producto "es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad" [5]. ... El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio.

La estrategia de Total Byke es empezar a ser identificados como sinónimo de personalización y cercanía con el cliente, con una gran percepción de servicios de calidad a precios muy competitivos y con un personal altamente especializado y muy profesional. Nuestra principal herramienta promocional para la empresa será la página web donde mostraremos los productos y servicios a ofrecer, transmitiendo los valores de la empresa y presentando nuestras principales ofertas. Para ello, buscaremos tener un buen posicionamiento de la página en Internet. También, será importante el desarrollo y actualización periódica del blog y la presencia en las distintas redes sociales con las que podría obtenerse una buena publicidad a coste cero. Además, se visitarán ferias del sector para tratar de establecer lazos comerciales con proveedores y clientes.

- **Tipos de servicios**

- Servicios Básicos: Se considerarán aquellos servicios que no tomen menor tiempo

realizar (aprox. 30 min), entre ellos estarán, por ejemplo: limpieza, lubricación, regulación de frenos y sincronizado de cambios.

- Servicios Preventivos: Se considerarán aquellos servicios que no tomen mayor tiempo realizar (aprox. 1 hora), entre ellos estarán, por ejemplo: limpieza, ajuste, lubricación, revisión de sistema de arrastre, regulación de frenos, sincronizado de cambios y revisión de aros.
- Servicios General: Se considerarán aquellos servicios generales con un tiempo aproximado de 2 horas, los servicios a ejecutar son limpieza, desarme y diagnóstico general; te dejamos la bicicleta como nueva.
- Servicios Adicional: Se considerarán aquellos servicios relativamente sencillos (aprox. 30 min), los servicios serán upgrade de piezas, armado de bicicletas, tejido y centrado de aros, entre otros.
- Servicio delivery: consta del recojo y entrega a domicilio o a solicitud del cliente la reparación puede ser hecha en casa, en ambos casos el costo es de S/ 20 soles. Debe ser agendado previa programación.

TIPO DE SERVICIO				
Sevicios Básicos	Servicios Preventivos	Servicios Generales	Servicios Adicionales	Delivery
Limpieza, lubricación, regulación de frenos y sincronización de cambios, etc.	Limpieza, ajuste, lubricación, revisión de sistema de arrastre, regulación de frenos, sincronización de cambios y revisión de aros, etc.	Limpieza, desarme y diagnóstico general; te dejamos la bicicleta como nueva.	Upgrade de piezas, armado de bicicletas, tejido y centrado de aros, entre otros.	Recojo y entrega a domicilio.
Aprox. 30 min.	Aprox. 1 hora	Aprox. 2 horas	Aprox. 30 min.	Según Programación
S/. 100.00	S/. 150.00	S/. 2020.00	S/. 50.00	S/. 20.00

Figura 94. Tipos de Servicios, por Elaboración Propia 2021

5.4.2 Diseño de producto/servicio

Se han mantenido los colores característicos del logo y mantiene un fondo gris que le otorga seriedad a la propuesta. En la página de inicio se muestra a una persona cargando una bicicleta, la está cargando y no manejando porque se debe entender que no está funcionando y la lleva a reparación que es parte de la propuesta de Total Byke.

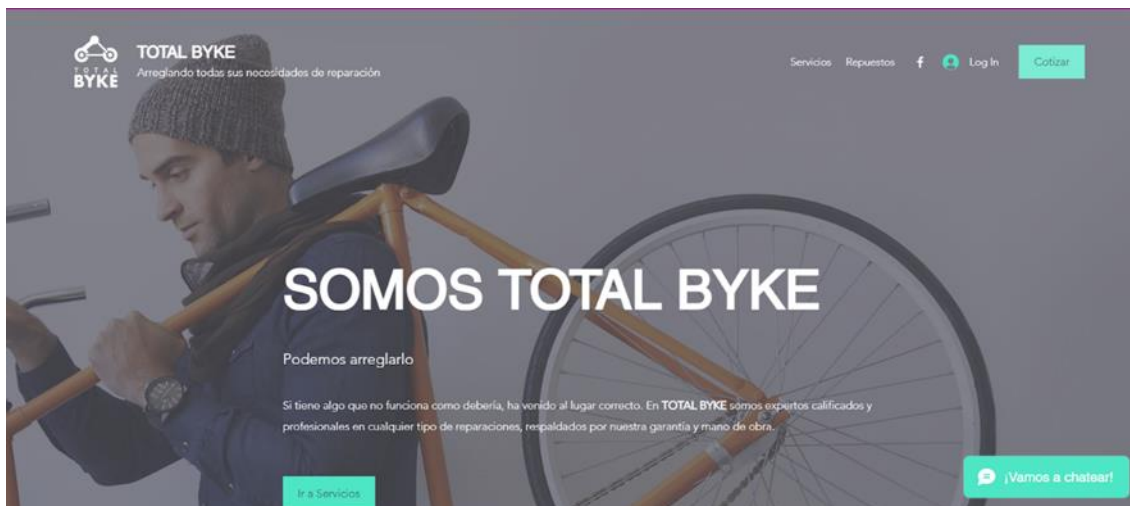


Figura 95. Página Web Total Byke, por Elaboración Propia 2021

Dirección URL: <https://totalbykelima.wixsite.com/lima>

Se observa también, en la parte inferior izquierda el botón que permite acceder a los servicios que se brindan, los describe e informa del costo.

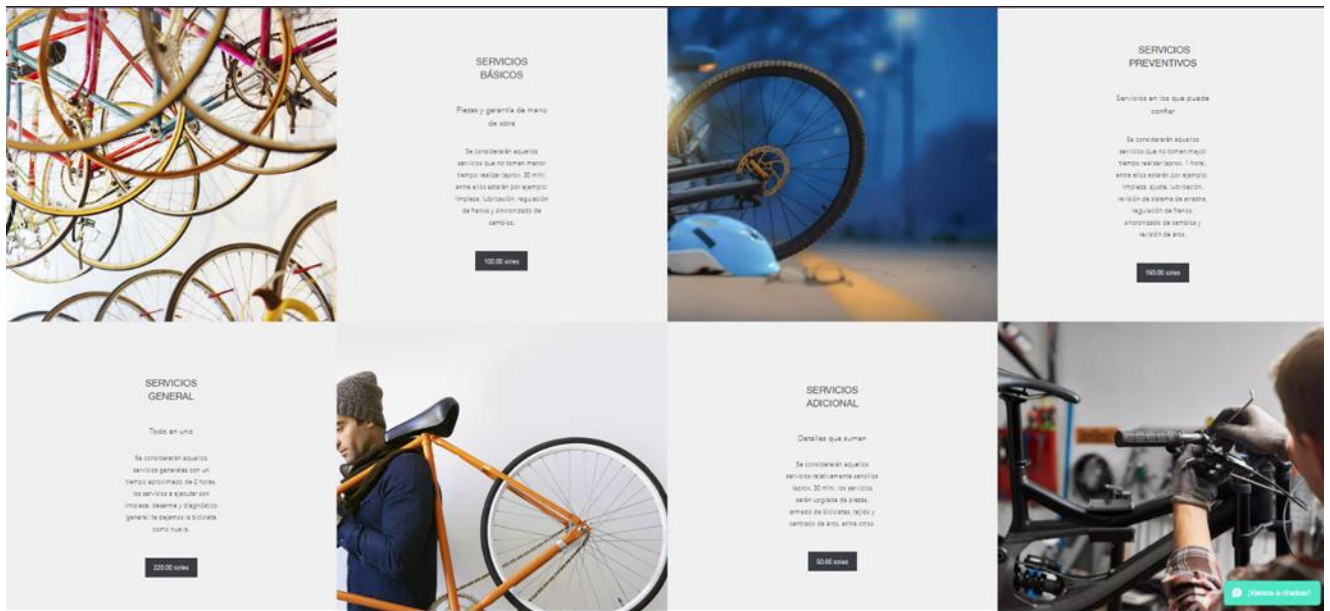


Figura 96. Página Web Total Byke – Sección de Servicios, por Elaboración Propia 2021

Y si los clientes necesitan una cotización especial, también se tiene un lugar específico, que se accede desde el botón que está en la parte superior derecha de la página de servicios.

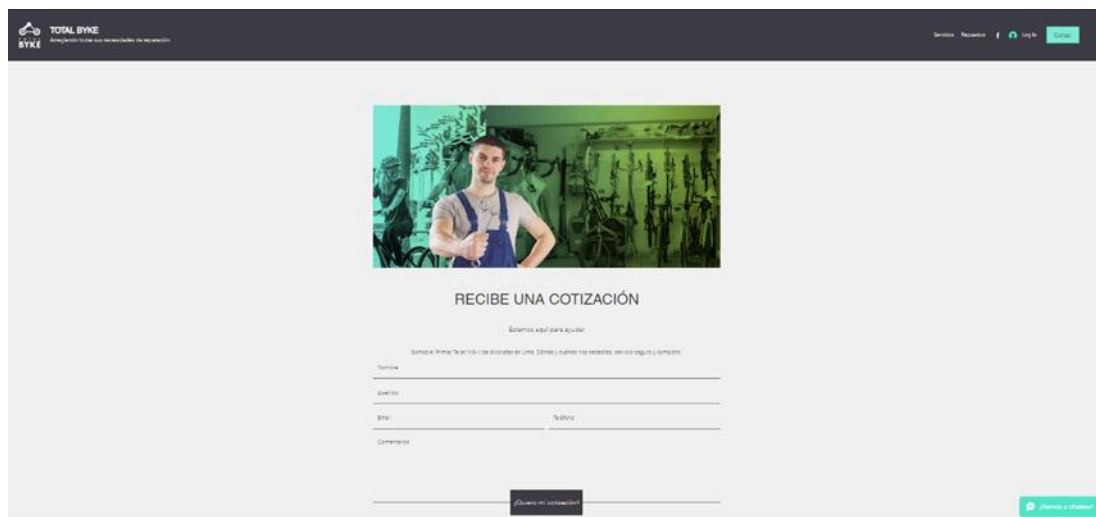


Figura 97. Página Web Total Byke – Sección Cotizaciones, por Elaboración Propia 2021

Por último, encontrarán en todas las páginas un chat que los llevará a comunicarse con un personal especializado en resolver sus dudas y agendar reparaciones o mantenimientos.

Características del servicio

El servicio contará con un local donde se realizarán los trabajos administrativos y un área de taller, así como también contaremos con un transporte adecuado, se personaliza un vehículo de tipo furgón para trasladar el equipo necesario para la reparación y/o mantenimiento de las bicicletas, la carrocería contará con el espacio amplio y equipado por áreas estratégicas y necesarias, el cual permita ingresar al mecánico y realizar las maniobras de reparación



Figura 98. Movilidad Total Byke, por Elaboración Propia 2021

5.4.3 Estrategia de precios

En lo que respecta a mantenimiento o adquisición de repuestos, cada bicicleta tendrá un precio diferente según el tipo de bicicleta y la duración del servicio. Las tarifas de los servicios, dependerá en cada caso como por el tipo de servicio, el daño o avería, la calidad de los repuestos, etc.

En el taller, el costo del servicio se basará en el tiempo de mano de obra y en el tipo de reparación que hay que realizar. Hay unos precios oficiales establecidos, pero, al final, toda propuesta se

revisa y se ajustará antes de proporcionarle al cliente. Cada bicicleta que entra en el taller es diferente y necesita un trato y unos arreglos distintos y, por tanto, lo que se hace finalmente es una propuesta personalizada a cada cliente.

En principio, el trabajo en taller tiene un precio de mano de obra horario independiente al arreglo o revisión necesario. A parte de este coste, cada revisión, ajuste o reparación tiene unos precios diferentes.

Precios de la competencia directa e indirecta:

Benchmarking de la competencia directa e indirecta.

Empresa	Modalidad	Tipo de servicios	Precio
Edwin Bike	Servicio de reparación en taller con recojo a domicilio	Básico	100.00
		Intermedio	150.00
		Full	200.00
Erick Bike	Servicio de reparación en taller con recojo a domicilio	Básico	100.00
		Intermedio	150.00
		Full	220.00
Specialzed	Servicio de reparación en taller con opción a recojo a domicilio	Básico	100.00
		Intermedio	180.00
		Full	250.00
Best Byke Perú	Servicio de reparación en taller	Básico	150.00
		Intermedio	150.00
		Full	150.00
Bicicentro	Servicio de reparación en taller	Armado	50.00
		Regular	80.00
		General	120.00
		Integral	250.00

Figura 99. Benchmarking de la competencia directa e indirecta, por Elaboración Propia

2021

Las tarifas oficiales en el taller de Total Byke (IGV incluido) serán las siguientes:

- Servicio básico: de 100.00 soles
- Servicio preventivo: de 150.00 soles
- Servicio general: de 220.00 soles

- Servicio adicional: de 50.00 soles
- Servicio delivery: de 20 soles adicionales

5.4.4 Estrategia comunicacional

Promocionarse en la zona donde la empresa tiene el local y darse a conocer entre posibles clientes potenciales es trascendental para el negocio y tiene una mayor importancia en las etapas del comienzo de una empresa, por lo que, en este caso, habrá que mostrar una especial atención a la actividad publicitaria de la empresa.

Pero el contacto que se establece con la demanda potencial a través de la publicidad, no debe terminar cuando el servicio prestado concluya. La empresa deberá tratar de mantener el contacto con los clientes a través de los diferentes medios de los que dispondrá ya que la atención postventa podría suponer un aspecto diferencial del negocio. También deberán establecerse con posterioridad mecanismos de revisión y control para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos según las estrategias comerciales determinadas por la empresa. Tanto el contacto con clientes postventa como los diferentes métodos de control se detallan en el Plan de Operaciones del proyecto.

Los métodos de promoción existentes actualmente en el mundo de la bicicleta (para empresas, marcas, grandes superficies y pymes) son muy variados.

Los principales medios de comunicación en el sector son:

- Las propias tiendas y locales de venta
- Boca a boca
- Internet
- Publicaciones digitales
- Ferias del sector

- Prensa o revistas

- **Estrategia de posicionamiento y diferenciación:** Total Byke se posicionará en el mercado de mantenimiento y repuestos de bicicletas, por medio de la diferenciación del servicio, donde se destaca el servicio personalizado, personal especializado, los cuales representan aquel valor agregado al que actualmente se ofrece. Para ello, como se realizará un plan de medios digitales (redes sociales), promocionando principalmente los beneficios adicionales que se brindan, soluciones rápidas y efectivas a todos los problemas que una bicicleta puede tener.

- **Estrategia de fidelización:** Después de iniciar una relación comercial con el cliente, se buscará brindarle una atención más personalizada, donde eficientemente se programará los mantenimientos que requiere la bicicleta, y así contar con un cronograma de atención, dicha atención contará con beneficios adicionales que permita al cliente acceder a todos los servicios que requiere con un descuento especial.

Luego de haber dado inicio a la relación con los clientes, el objetivo principal de toda la compañía será brindar una atención personalizada, donde cada uno recibirá un servicio A-1, programando los mantenimientos que requiere la bicicleta a futuro, y obtendrá un cronograma de atención. Esto le permitirá al cliente adquirir los servicios con un descuento especial.

5.4.5 Estrategia de distribución

5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

La proyección de ventas está basada en la estimación de público objetivo detallada en el punto

5.2.3 donde se indica que el número del universo de clientes potenciales asciende a 16,940 usuarios. De este universo se ha proyectado poder impactar al 10% , siendo el número para el primer año proyectado en atender 1,694 clientes.

Según una encuesta realizada a personas que se encuentran en el público objetivo, esta indica que de 100 personas que utilizarían el servicio, la frecuencia con que requerirán nuestro servicio es de 1 vez al mes en el 63% de las repuestas, un 20% nos indicó, que cada 2 meses y un 17% que sólo tomarían el servicio dos veces al año.

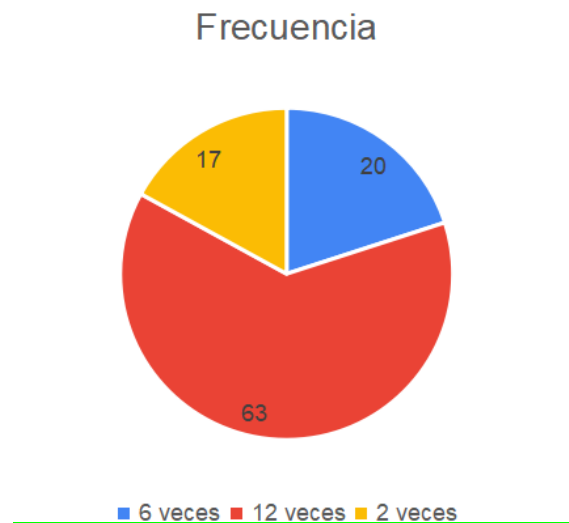


Figura 100. Frecuencia del Servicio, por Elaboración Propia 2021

También, vemos que existe una estacionalidad, siendo los meses de noviembre a marzo donde el consumo aumenta, esto a causa de que son las temporadas vacacionales de la familia que sumado al buen clima incrementa la demanda de diferentes tipos de servicios.



Figura 101. Estacionalidad del Servicio, por Elaboración Propia 2021

Como se puede apreciar en la gráfica, de 100 personas encuestadas, cuando nos referimos a estaciones, el 45% prefiere utilizar las bicicletas en las épocas de calor o clima templado como la primavera y el verano.

Finalmente se ha considerado que el 40% de las atenciones que se realicen será por servicio a domicilio, por eso el detalle del delivery está basado en el número de atenciones, tal como lo muestra las respuestas de los 100 encuestados:

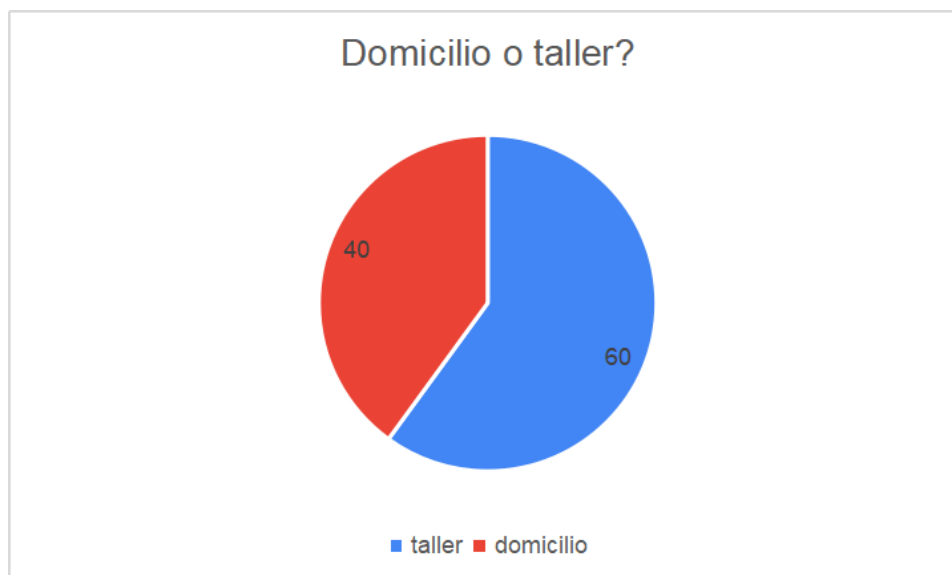


Figura 102. Preferencia del Servicio en Domicilio o Taller, por Elaboración Propia 2021

1 año:

Tabla 1.

Precio de Venta Unitario (incluye IGV)

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Básico	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Preventivo	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
General	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	
Delivery	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Adicional	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
UNIDADES VENDIDAS													
Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Básico	197.36	246.70	222.03	172.69	148.02	148.02	148.02	172.69	197.36	222.03	222.03	370.05	2,467.03
Preventivo	125.98	157.47	141.72	110.23	94.48	94.48	94.48	110.23	125.98	141.72	141.72	236.21	1,574.70
General	96.58	120.73	108.65	84.51	72.44	72.44	72.44	84.51	96.58	108.65	108.65	181.09	1,207.27
Delivery	167.97	209.96	188.96	146.97	125.98	125.98	125.98	146.97	167.97	188.96	188.96	314.94	2,099.60
Adicional	83.98	104.98	94.48	73.49	62.99	62.99	62.99	73.49	83.98	94.48	94.48	157.47	1,049.80
TOTAL	671.87	839.84	755.86	587.89	503.90	503.90	503.90	587.89	671.87	755.86	755.86	1,259.76	8,398.40
VENTAS CON IGV													
Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Básico	19,736.24	24,670.30	22,203.27	17,269.21	14,802.18	14,802.18	14,802.18	17,269.21	19,736.24	22,203.27	22,203.27	37,005.45	246,703.00
Preventivo	18,896.40	23,620.50	21,258.45	16,534.35	14,172.30	14,172.30	14,172.30	16,534.35	18,896.40	21,258.45	21,258.45	35,430.75	236,205.00
General	21,247.95	26,559.94	23,903.95	18,591.96	15,935.96	15,935.96	15,935.96	18,591.96	21,247.95	23,903.95	23,903.95	39,839.91	265,599.40
Delivery	3,359.36	4,199.20	3,779.28	2,939.44	2,519.52	2,519.52	2,519.52	2,939.44	3,359.36	3,779.28	3,779.28	6,298.80	41,992.00
Adicional	4,199.20	5,249.00	4,724.10	3,674.30	3,149.40	3,149.40	3,149.40	3,674.30	4,199.20	4,724.10	4,724.10	7,873.50	52,490.00
TOTAL	67,439.15	84,298.94	75,869.05	59,009.26	50,579.36	50,579.36	50,579.36	59,009.26	67,439.15	75,869.05	75,869.05	126,448.41	842,989.40

Nota: Elaboración Propia 2021

Proyección años 2-5:

Tabla 2.

Precio de Venta Unitario (incluye IGV)

Servicio	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	100	100	100	100
Preventivo	150	150	150	150
General	220	220	220	220
Delivery	20	20	20	20
Adicional	50	50	50	50

UNIDADES VENDIDAS

Servicio	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	3,083.79	3,392.17	3,731.38	4,104.52
Preventivo	1,968.38	2,165.21	2,381.73	2,619.91
General	1,509.09	1,660.00	1,826.00	2,008.60
Delivery	2,624.50	2,886.95	3,175.65	3,493.21
Adicional	1,312.25	1,443.48	1,587.82	1,746.60
TOTAL	10,498.00	11,547.80	12,702.58	13,972.84

VENTAS CON IGV

Servicio	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	308,378.75	339,216.63	373,138.29	410,452.12
Preventivo	295,256.25	324,781.88	357,260.06	392,986.07
General	331,999.25	365,199.18	401,719.09	441,891.00
Delivery	52,490.00	57,739.00	63,512.90	69,864.19
Adicional	65,612.50	72,173.75	79,391.13	87,330.24
TOTAL	1,053,736.75	1,159,110.43	1,275,021.47	1,402,523.61

Nota: Elaboración Propia 2021

5.6 Presupuesto de marketing

Tabla 3.

Presupuesto de Marketing

ACTIVIDAD	SUB-ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Publicidad Digital	Landing Page	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 1,000.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 500.00	S/. 634.00	S/. 1,330.00
	Redes sociales	S/. 1,330.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 2,500.00
	Página Web	S/. 500.00	S/. 1,160.00	S/. 1,000.00	S/. 1,500.00	S/. 1,330.00	S/. 1,330.00	S/. 1,330.00	S/. 1,401.00	S/. 1,330.00	S/. 1,330.00	S/. 1,330.00	S/. 1,500.00
Merchandising	Toma todos con logo	S/. 500.00	S/. 1,000.00			S/. 700.00	S/. 700.00			S/. 700.00		S/. 500.00	
	Gorras con logo	S/. 500.00	S/. 1,000.00			S/. 700.00	S/. 700.00			S/. 700.00		S/. 500.00	
	Liaveros y lapiceros	S/. 500.00	S/. 1,000.00		S/. 1,300.00				S/. 1,300.00	S/. 1,000.00		S/. 500.00	
	Canguro con logo	S/. 1,080.00	S/. 750.00			S/. 700.00	S/. 700.00			S/. 700.00		S/. 1,080.00	S/. 944.00
	Polos con logos	S/. 500.00	S/. 1,000.00		S/. 1,300.00				S/. 1,300.00	S/. 1,000.00		S/. 500.00	
Publicidad local	Camioneta	S/. 1,160.00	S/. 500.00					S/. 800.00				S/. 800.00	
		S/. 1,160.00	S/. 1,160.00					S/. 1,300.00				S/. 1,300.00	
Activaciones	BTL			S/. 5,800.00								S/. 5,800.00	S/. 7,800.00
	Auspicios	S/. 843.00	S/. 646.00	S/. 344.00	S/. 901.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 643.00	S/. 514.00	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00
		S/. 8,573.00	S/. 10,716.00	S/. 9,644.00	S/. 7,501.00	S/. 6,430.00	S/. 6,430.00	S/. 6,430.00	S/. 7,501.00	S/. 8,573.00	S/. 9,644.00	S/. 9,644.00	S/. 16,074.00
													S/. 107,160.00

Nota: Elaboración Propia 2021

Se estima una proyección de ventas, para el primer año, de S/ 714,398.00 y un presupuesto de marketing de S/ 107,160 lo que representaría un ratio de 0.15

6. PLAN DE OPERACIONES

En lo que respecta al plan de operaciones se desarrollará todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados con la prestación de los servicios que conciernen al objeto principal de la empresa.

6.1 Políticas operaciones

Las políticas operacionales son aquellas que nos permiten determinar las acciones que permiten alcanzar la meta, basados en el servicio y satisfacción del cliente. Sobre lo que respecta a la calidad, procesos, planificación e inventarios.

6.1.1 Calidad

Total Bike está direccionada hacia la diferenciación principalmente por medio de ofrecer un servicio personalizado brindando un valor agregado a cada acción que realizamos durante el servicio y así lograr la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

A continuación, detallamos las políticas operacionales sobre calidad:

- Asegurar el suministro de productos y servicios confiables y atención al cliente de calidad buscando la satisfacción del mismo.
- Seleccionar y evaluar proveedores que se constituyan en socios estratégicos, acompañándonos en la mejora continua de nuestros productos y servicios.
- Brindar Asesoría Técnica competente y reconocida por los clientes.

- Formar continuamente al personal a fin de potenciar sus habilidades y la concientización en el logro de los objetivos, en un marco de motivación y respeto.
- Mejorar continuamente el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se otorgará a los proveedores un documento con los estándares a cumplir para garantizar la calidad.

6.1.2 Procesos

Total Bike ha desarrollado una serie de procesos para garantizar la calidad del servicio, desde la recepción, ejecución y entrega a los clientes.

A continuación, se detallan las políticas operacionales sobre procesos:

- La Gestión y Administración de los sistemas de telecomunicaciones que están en operación deben ser 7x24, durante los 365 días del año.
- Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que se planifiquen realizar en los sistemas de operación deben ser ejecutados en horarios de menor impacto en el servicio a los clientes.
- Mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de negocios para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Selección de proveedores que cumplan con los estándares de calidad solicitados.

6.1.3 Planificación

Total Bike con la finalidad de siempre cubrir las necesidades de los clientes y mantener la calidad del servicio a corto, mediano y largo plazo, seguirá los lineamientos de la empresa para garantizar su desarrollo de forma adecuada.

A continuación, se detallan las políticas operacionales sobre planificación:

- Sobre la base del número de servicios que se obtengan se irá incrementando la dotación

de personal de forma planificada para mantener los tiempos establecidos y estándares de calidad.

- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la compañía.
- Se verificará mensualmente los equipos para garantizar su correcto funcionamiento y evitar demoras en el servicio.
- Se analizará diariamente los servicios ingresados para programar de manera ordenada y lograr el cumplimiento bajo los tiempos establecidos.
- Adquisición, mantenimiento de herramientas y/o equipos de forma periódica para mantener la calidad del servicio.

6.1.4 Inventarios

En Total Bike es indispensable contar con el inventario al día, completamente abastecido de equipo, herramientas y materiales necesarios para que el personal pueda realizar su trabajo y cumplir con los clientes.

A continuación, detallamos las políticas operacionales sobre inventarios:

- El inventario se controlará por medio de un Kardex de entrada y salida de cada uno de los elementos a utilizar para los mantenimientos.
- Reducir al mínimo "posible" los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias (materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

6.2 Diseño de instalaciones

En cuanto a la organización de las instalaciones de Total Byke, éstas serán definidas con la finalidad de promover el uso eficiente del espacio, comodidad para los colaboradores y clientes.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Según el modelo de negocio, se optará por una sola localización, la cual consistirá tanto para las actividades administrativas y para actividades operacionales.

Para la determinación de la ubicación estratégica, y será seleccionado en función a los siguientes factores:

- Costo Arrendamiento
- Cercanía a clientes
- Vías de acceso
- Acceso a áreas comunes

Opción 1: San Isidro

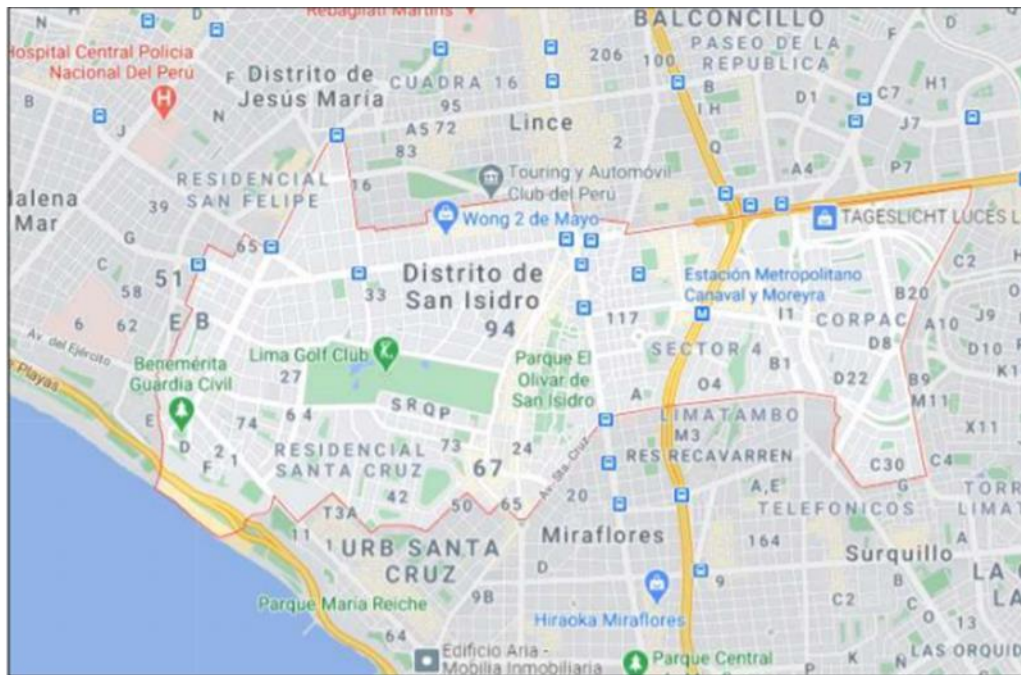


Figura 103. Instalaciones San Isidro, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021

Opción 2: Miraflores

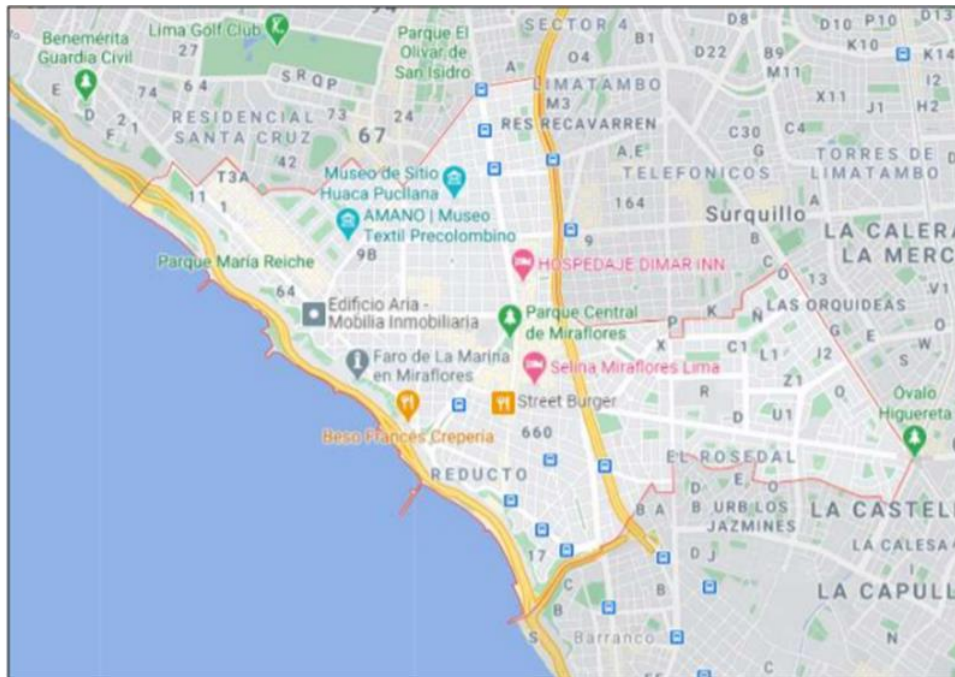


Figura 104. Instalaciones Miraflores, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps
2021

Opción 3: Santiago de Surco



Figura 105. Instalaciones Santiago de Surco, por Elaboración Propia, extraído de Google Maps 2021

Todas las opciones propuestas, serán analizadas en una matriz de decisión según el rango de calificaciones propuestos, asimismo, cada opción tendrá un peso según su importancia y como resultado, tendremos los ponderados que nos servirán como calificaciones.

Calificación y puntaje

Calificación	Puntaje
Excelente	10
Muy Bueno	8
Bueno	6
Regular	4
Deficiente	2

Figura 106. Calificación y Puntaje de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021

Matriz de decisión

Factores	Peso	Miraflores		San Isidro		Surco	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
Costo arrendamiento	0.25	6	1.50	6	1.50	8	2.00
Cercanía a clientes	0.25	8	2.00	6	1.50	6	1.50
Vía de accesos	0.20	7	1.40	4	0.80	6	1.20
Seguridad del distrito	0.10	8	0.80	7	0.70	7	0.70
Ciclovías	0.20	8	1.60	7	1.40	8	1.60
Totales	1.00	37.00	7.30	30.00	5.90	35.00	7.00

Figura 107. Matriz de Decisión de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021

Después de trabajar la matriz de decisión para la ubicación del distrito de nuestro local, los ponderados resultantes serán nuestra referencia para la selección del local, el distrito con mayor ponderado es Miraflores, ya que obtuvo 7.30 puntos.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Local Miraflores - Taller y Oficina

El local cuenta con 103m², en la primera planta de un moderno centro empresarial, ubicado estratégicamente en el corazón de Miraflores en la calle Enrique Palacios, muy cerca de la Av. Pardo, Av. Arequipa, Av. Comandante Espinar, el óvalo y Parque Central de Miraflores. Su privilegiada ubicación le permite al local comercial tener excelente exposición destacando además el alto tránsito vehicular y peatonal de la zona lo que permite mayor rentabilidad para su negocio.

Se ambientará adecuadamente con la finalidad de dar a nuestros clientes una experiencia única, empezando con permitir el acceso a visualizar el área de taller con la finalidad de que puedan ver al personal realizar los mantenimientos y reparaciones de las bicicletas, el local se distribuirá en 9 áreas:

- Recepción

- Sala de espera
- Baños
- Coworking
- Sala de Reuniones
- Área para el rack de bicicletas
- Área de taller
- Área de lavado
- Área de almacenaje

6.2.3 Distribución de las instalaciones

A continuación, se muestra vistas previas del taller/oficina

Foto exterior



Figura 108. Fachada de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021

Plano

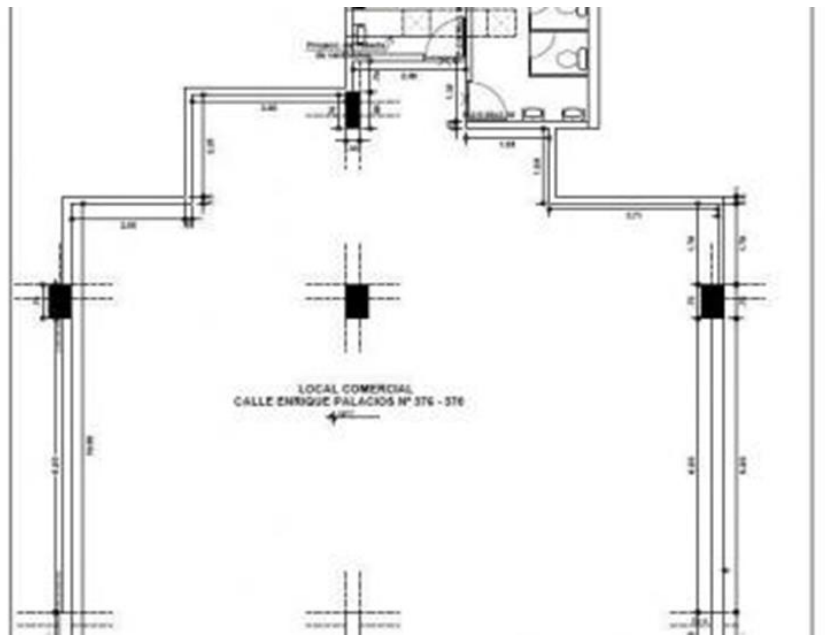


Figura 109. Plano de las Instalaciones, por Elaboración Propia 2021

Zona coworking, recepción, sala de reuniones y sala de espera



Figura 110. Distribución de las Instalaciones – Área Administrativa, por Elaboración Propia 2021

Taller



Figura 111. Distribución de las Instalaciones - Taller, por Elaboración Propia 2021

6.3 Especificaciones técnicas del producto/servicio

El servicio que se ofrece es de realizar reparación y mantenimiento de bicicletas en el taller o domicilio u oficina; se contará con mecánicos especializados en el taller, que también podrán trasladarse al domicilio y/o trabajo del cliente: tienen el equipo necesario para realizar el diagnóstico y dar solución al problema de la bicicleta. Para ello, en Total Byke contaremos con 4 tipos de servicios:

- **Servicio Básico:** El tiempo estimado de este servicio tiene una duración de 30 minutos. Aquí se realizarán reparaciones como, por ejemplo, la limpieza, la lubricación, la regulación de frenos y el sincronizado de cambios. Este servicio tiene un costo de 100 soles.
- **Servicio Preventivo:** El tiempo estimado de este servicio tiene una duración de 1 hora.

Aquí se realizarán labores de mantenimiento con el fin de prevenir problemas en la unidad, entre ellos estarán: limpieza, ajuste, lubricación, revisión de sistema de arrastre, regulación de frenos, sincronizado de cambios y revisión de aros. Este servicio tiene un costo de 150 soles.

- **Servicio General:** El tiempo estimado de este servicio tiene una duración de aproximadamente 2 horas. Aquí se realizarán labores generales: limpieza, desarme y diagnóstico general; la bicicleta queda en perfectas condiciones. Este servicio tiene un costo de 220 soles
- **Servicio Adicional:** Se realizarán labores sencillas en un tiempo estimado de 30 minutos, los servicios serán upgrade de piezas, armado de bicicletas, tejido y centrado de aros, entre otros. Este servicio tiene un costo aproximado de 50 soles, según el requerimiento del cliente
- **Servicio Delivery:** El cliente podrá solicitar que le llevemos la bicicleta a su trabajo o domicilio siempre y cuando se encuentren dentro de nuestra zona de reparto: San Miguel, Barranco, La Perla, Miraflores, Magdalena, San Isidro, Jesús María, Pueblo Libre - Magdalena Vieja y San Borja. Este servicio tiene un costo de 20 soles

El taller se encuentra ubicado estratégicamente en el corazón de Miraflores en el que los clientes podrán llevar sus bicicletas para que los mecánicos le realicen el diagnóstico y, de aceptar la cotización, darle solución al problema. Asimismo, el servicio contará con una movilidad personalizada que se encargará de trasladar el equipo necesario para la reparación y/o mantenimiento de la bicicleta en sus domicilios y oficina.

6.4 Mapa de procesos y PERT

6.4.1 Mapa de procesos

Con la finalidad de demostrar la estrategia del negocio de forma clara y comprensible se utilizará el mapa estratégico, herramienta importante que nos ayudará a fijar los objetivos de la empresa.

Para ello, emplearemos los recursos que nos proporciona Roger Schroeder.

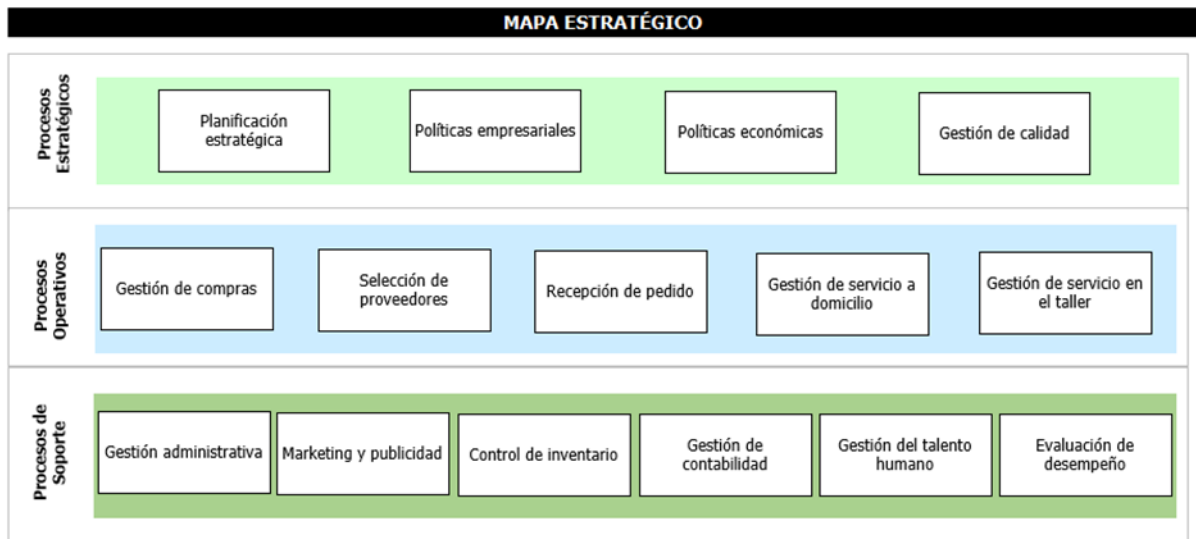


Figura 112. Mapa Estratégico de Procesos - Taller, por Elaboración Propia 2021

6.4.1.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos están relacionados a las actividades que definen la planificación estratégica, políticas empresariales, políticas económicas y gestión de calidad.

6.4.1.2 Procesos operativos

Los procesos operativos están relacionados con las actividades claves del negocio. A continuación, se explicarán mediante flujogramas las actividades que se realizan en los procesos operativos

Diagrama de flujo Gestión de compras:

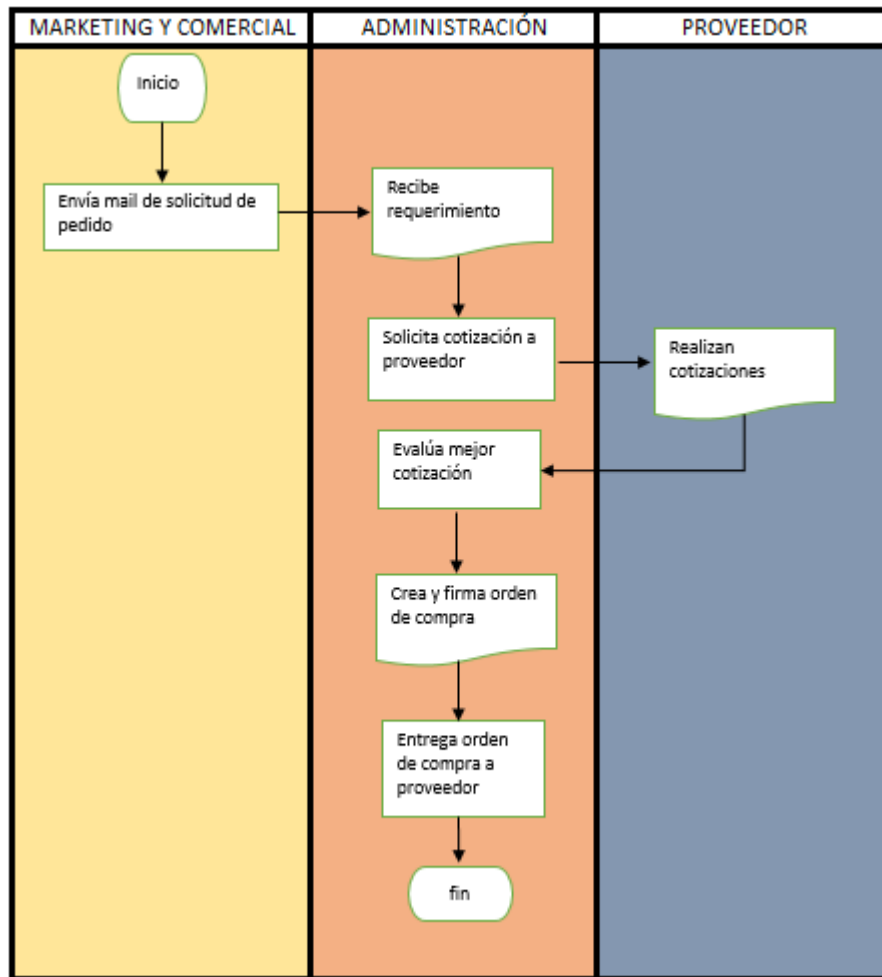


Figura 113. Diagrama de Flujo de Gestión de Compra, por Elaboración Propia 2021

Diagrama de flujo Selección de proveedores:

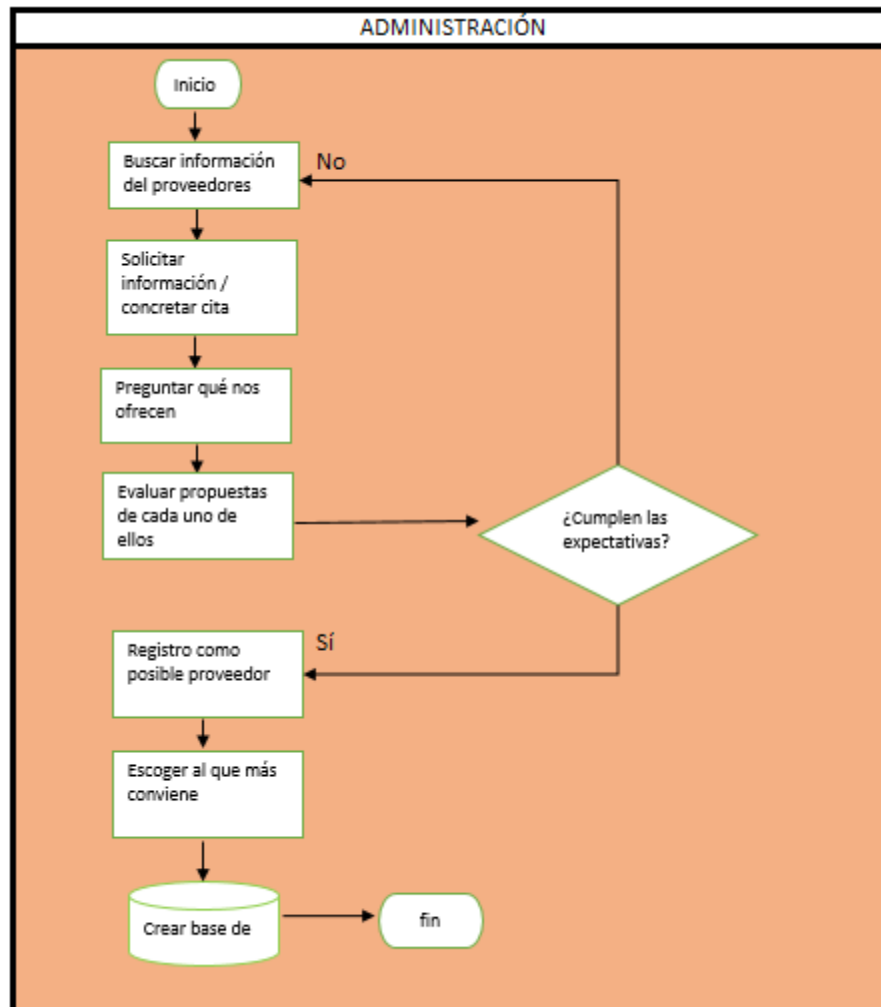


Figura 114. Diagrama de Flujo Selección de Proveedores, por Elaboración Propia 2021

Diagrama de flujo Recepción de pedido:

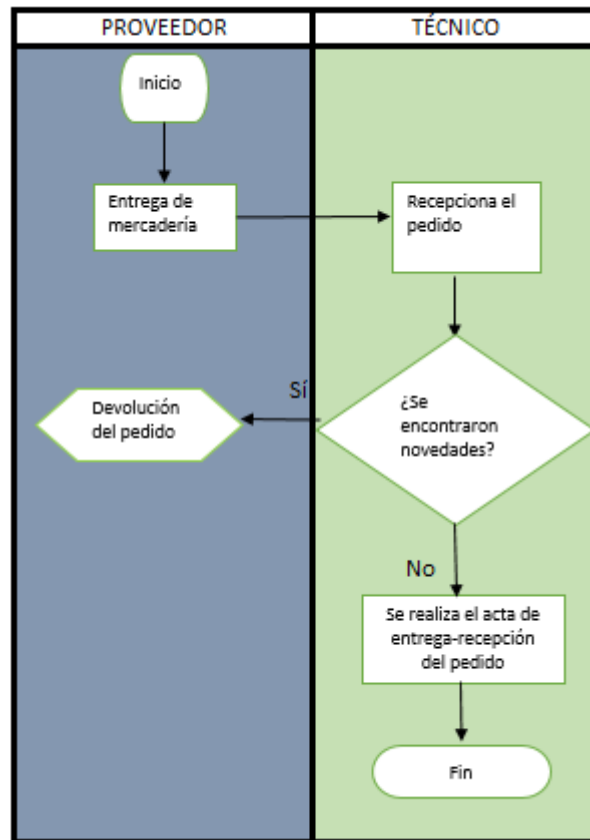


Figura 115. Diagrama de Flujo Recepción de Pedido, por Elaboración Propia 2021

Diagrama de flujo Gestión de servicio a domicilio:

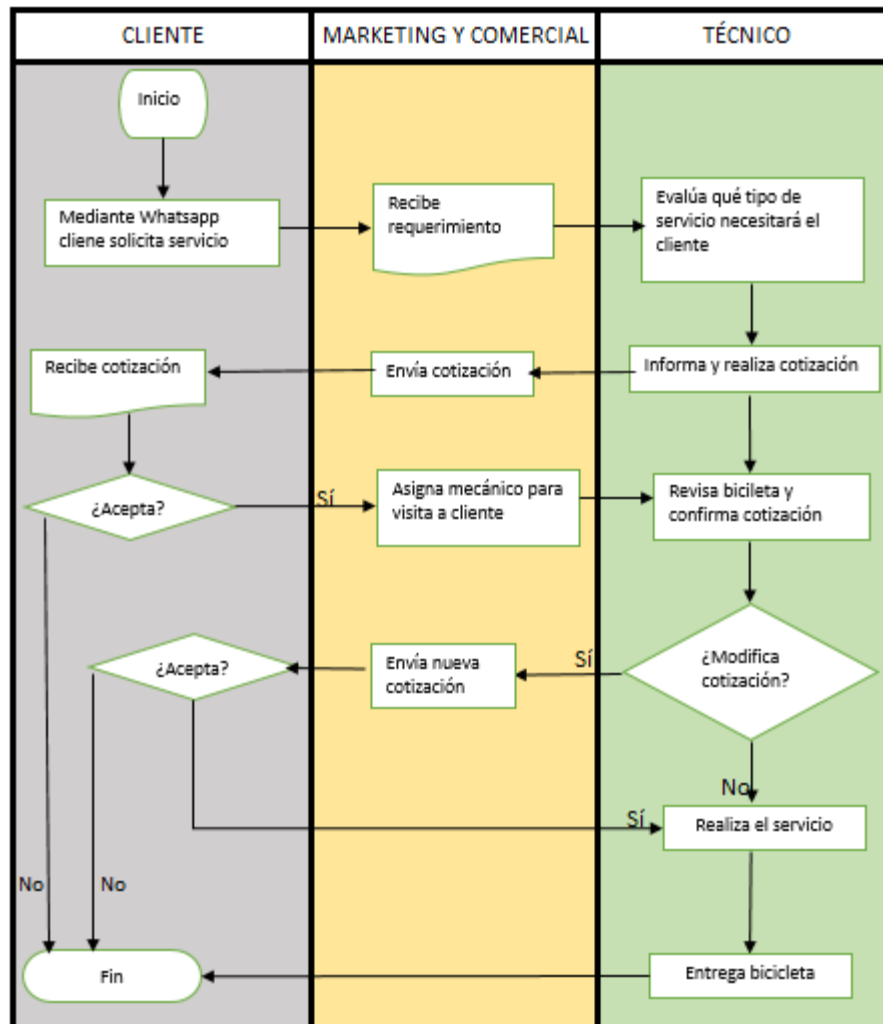


Figura 116. Diagrama de Flujo Gestión de Servicio a Domicilio, por Elaboración Propia 2021

Diagrama de flujo Gestión de servicio en el taller:

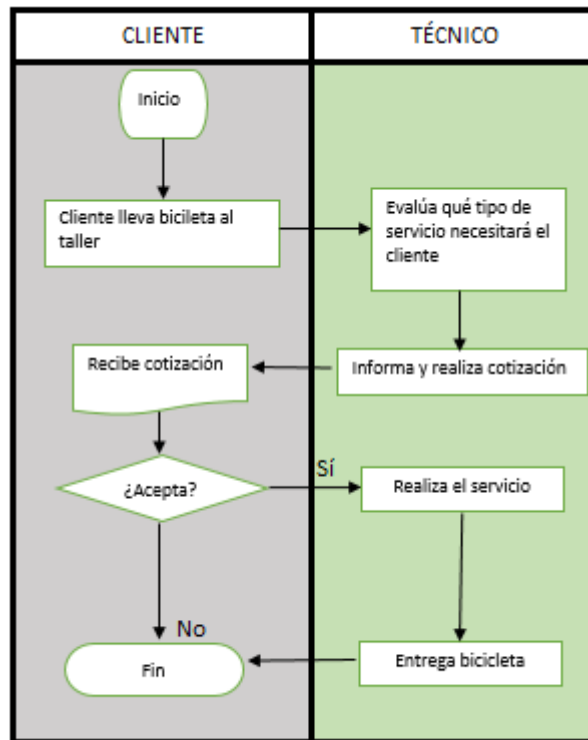


Figura 117. Diagrama de Flujo Gestión de Servicio en el Taller, por Elaboración Propia 2021

6.4.1.3 Procesos de soporte

Los procesos de soporte están relacionados a las actividades que le dan soporte a la estrategia del negocio como el marketing y la publicidad, la gestión de la contabilidad, la gestión del talento humano, la gestión administrativa y el control de inventario

6.4.2 PERT

Para analizar cada actividad necesaria para completar un proceso emplearemos el diagrama de PERT (Técnicas de Revisión y Evaluación de Programas y/o Proyectos) que nos ayudará a programar y coordinar eficientemente las tareas en un proceso crítico.

PERT para la Gestión de Compras:

Ejemplo		Proceso de gestión de compras				
Unidad de tiempo		MINUTOS				
Identificador	Actividades	Procesadora	Tiempo Optimista (To)	Tiempo más Probable TM	Tiempo Pesimista (Tp)	Tiempo Esperado (Te)
A	Enviar mail de solicitud de pedido	-	5	6	7	6
B	Solicitar cotización a proveedores	A	20	22	22	24
C	Esperar cotizaciones de proveedores	B	40	45	50	45
D	Evaluar mejor cotización	C	60	65	70	65
E	Crear y firmar orden de compra	E	10	12	14	12
F	Enviar orden de compra a proveedor	F	3	4	5	4

Figura 118. PERT para la Gestión de Compra, por Elaboración Propia 2021

Luego de identificar los tiempos necesarios para realizar las actividades indicadas en el proceso de gestión de compras, se procede a elaborar el diagrama PERT.

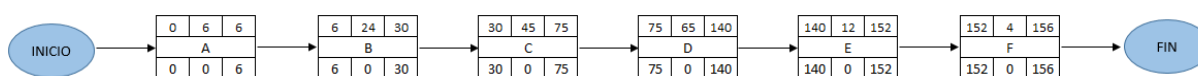


Figura 119. Diagrama PERT, por Elaboración Propia 2021

En el proceso de gestión de compras se ha identificado que este proceso es secuencial; es decir, se debe de esperar el término de cada actividad para poder empezar con la siguiente. La secuencia indica la siguiente actividad: A-B-C-D-E-F, con un tiempo de duración de 156 minutos. Esto significa que cada actividad es muy importante para el desarrollo y ejecución del proceso de gestión de compras.

6.5 Planeamiento de la producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

La gestión de compras y stock será una de las funciones principales para el jefe de marketing y ventas, y el administrador. En primer lugar, deberá realizar un trabajo de campo e investigación de proveedores para facilitar el funcionamiento de todas las áreas. Luego de ello se seleccionará el mejor proveedor para proceder con la compra. En cuanto al proceso de compra estandarizado consta de los siguientes pasos:

- Envío de mail del pedido
- Solicitar cotización a proveedores
- Recepción de las cotizaciones
- Evaluar la mejor cotización
- Crear y firmar orden de compra
- Enviar orden de compra

El programa de compras a llevar se basará principalmente en la proyección de ventas para cada mes y año de nuestras operaciones:

En el caso de los materiales directos, se debe tener en cuenta que estos resultan indispensables sin importar el tipo de servicio. En relación a ello emplearemos la cantidad requerida por unidad vendida y lo calcularemos para obtener valores mensuales, con el objetivo de plantear la frecuencia de compra y cotizarlo con nuestros proveedores. Esta decisión por realizar compras mensuales permitirá abastecerse de un stock acorde al espacio de almacenaje. En suma a este criterio de compras se está contemplando un adicional de 10% como stock de reserva para responder ante mermas u imprevistos.

En cuanto a los repuestos a emplear para cada servicio, no se tiene un estudio técnico para

cuantificar la necesidad de estos materiales por lo que lo se mantendrán en cero. Se asumirá una postura sin percibir un margen a nuestro favor y de esta forma operaremos como intermediarios para los proveedores de componentes o repuestos de bicicleta.

En cuanto a la compra de maquinarias, equipos, mobiliario estos se llevarán a cabo en el año 0 y la cantidad requerida se encuentra alineada frente al número de personal para el área de ventas y área administrativa al inicio de operaciones.

Tras lo mencionado, es muy importante tener el stock actualizado por lo que se debe llevar a cabo un registro para los inventarios. Es por ello que se documentará todo ello mediante un kardex de entrada y salida. Esta función la ejecutará de forma constante diariamente el jefe de marketing y ventas.

6.5.2 Gestión de la calidad

Desde un inicio, la empresa tiene como meta principal brindar al cliente la mejor experiencia en cuanto a servicio, de forma personalizada y de trato cordial. En las siguientes líneas hablaremos de los agentes involucrados para el logro de lo planteado.

- **Personal de mantenimiento / atención al cliente:**

El perfil del personal se caracteriza por su conocimiento de mecánica de bicicletas y manejo correcto de habilidades blandas. Para ello intervendrán los directivos quienes establecen un proceso de 4 etapas: reclutamiento, selección, contratación e inducción. Dentro de ello se pondrá a prueba a los candidatos y nos permitirán reconocer sus principales fortalezas y debilidades para el desempeño de sus labores. Todo este entrenamiento estará ceñido a los objetivos planteados por la empresa.

Una vez formado el equipo de trabajo estos recibirán una serie de capacitaciones las cuales se enfocarán en reforzar conocimientos de mecánica de bicicletas, actualizaciones sobre nuevos

productos o tecnologías dentro de nuestro catálogo y también en la mejora de habilidades blandas. En relación a los encargados de brindar estas asesorías serán asumidas por nuestros proveedores y profesionales capacitados en el área de atención al cliente.

- **Jefe de Marketing y Ventas:**

Una vez iniciada la actividad del negocio, el responsable de este puesto servirá de nexo entre el equipo de ventas y la administración. Su rol activo en la ejecución del servicio permitirá obtener toda la información para la evaluación de desempeño del personal que brindará el servicio. Ello se trabajará mediante reportes diarios ingresados a la base de datos de la empresa donde se mostrarán calificaciones de las siguientes métricas:

- Número de atenciones al mes
- Evaluación de satisfacción de clientes
- Evaluación de jefe
- Asistencia a las capacitaciones
- Errores en la atención

Tras ello, debe establecer comunicación con el community manager, a quien debe dotar de toda la información del emprendimiento (brief) y diseñar la campaña de medios para un determinado periodo. Asimismo, su papel en las redes sociales, será igualmente activo pues revisará las interacciones con la comunidad atendiendo consultas o quejas, y elaborará el formato para la evaluación de satisfacción de los clientes.

Con respecto al contacto con la administración, su papel será introductorio para la formación de alianzas con proveedores y luego para la conservación de las relaciones comerciales. Luego de ello se procederá con las órdenes de compras. Cabe mencionar que este tipo de productos no requiere un almacenamiento de alta tecnología, más allá de ello lo importante es la optimización

del espacio de almacén. Para establecer las cantidades de los pedidos se realizará el cálculo sobre la base de las proyecciones mensuales y anuales en niveles de venta, y el área disponible para almacenamiento. Tras esto se deberá realizar un seguimiento de las existencias por lo tanto se empleará el kardex, ya mencionado previamente, para llevar un orden y la correcta gestión de las compras.

- **Administrador:**

Es quien llevará a cabo la mayoría del proceso de compras a todo nivel (componentes de bicicletas, materiales para mantenimiento, materiales de oficina, local, compra de vehículo, materiales para el armado de taller itinerante). Por el lado de los pagos, es quien programará oportunamente las remuneraciones para el personal lo cual influye creando un ambiente de confianza internamente. En concordancia a ello también se cerciorará del cumplimiento de los derechos de sus colaboradores. En relación al contador se coordinarán las responsabilidades primarias y de apoyo para llevar en orden el funcionamiento del emprendimiento.

Enfocándonos en los momentos que ejerceremos un control de calidad de nuestro negocio debemos tomar en cuenta lo siguiente:

En la transferencia de información al proveedor estamos compartiendo nuestros estándares con un tercero por lo cual debemos acoplarlo a nuestro negocio. De tal forma nuestro objetivo es cumplir desde nuestros proveedores con un servicio de calidad, en este caso servicios de mantenimiento para bicicletas, cuyos componentes sean de calidad.

Un punto imprescindible a inicios de la operación está bajo la supervisión del jefe de operaciones y jefe de ventas quienes comprobarán el correcto estado de las compras realizadas. De la misma forma se estará realizando revisiones de forma mensual a los equipos de uso diario para reducir eventos imprevistos durante las jornadas de trabajo. De presentarse se estará

contactando con el proveedor correspondiente para la atención inmediata.

Para el servicio, el personal de ventas y atención al cliente recibirá una serie de capacitaciones que le otorgarán herramientas para una comunicación cordial y a su vez demostrar un amplio conocimiento en el rubro. Al ser el representante de la marca frente al cliente se debe asegurar que desde la recepción en el taller hasta la entrega y despedida se debe sostener la buena atención. Por tal motivo se estará llevando a cabo unas encuestas de satisfacción a los clientes para conocer su postura tras haber recibido el servicio de Total Byke. De esta forma el jefe de ventas y marketing trabajará con estos resultados para comunicar al equipo de ventas e identificar debilidades a trabajar en futuras capacitaciones.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Componentes de bicicleta / Recursos para mantenimiento

La empresa brindará los mejores componentes para bicicletas. Es por ello que se realizó una búsqueda de proveedores con quienes establecerá comunicación nuestra área administrativa. Sobre la base de esta búsqueda se establecerán criterios básicos para la evaluación y calificación. Se empleará un cuadro de análisis y a partir de ello se asignará una calificación sobre cada criterio dentro del rango del 1 al 5, siendo el 5 la mejor nota. Con ello se definirá los dos mejores calificados como nuestros proveedores. De acuerdo a lo mencionado en líneas arriba, tenemos en mira a dos potenciales candidatos:

- **Tecnimotors:** Su trayectoria se remonta al año 1979 y su presencia en el mercado peruano le ha permitido tener en la actualidad el mayor stock en cuanto a componentes para bicicletas e insumos para el mantenimiento de estas.
- **Bikeinn:** Es una tienda de ciclismo con el mejor surtido de marcas a nivel internacional, cuenta con 805 marcas dentro de su catálogo. Nos permitirá acceder a componentes

especializados acorde a solicitud de los clientes.

A a ambos se les compartirá un documento que resume brevemente los estándares para los proveedores. El propósito de ello es proporcionar una guía para el cumplimiento por parte de los proveedores de los requisitos contractuales y cerciorarse que se cumplan con los lineamientos de nuestras políticas operacionales.

- **Community manager:**

La función de esta persona en cuanto a la calidad se enfocará en la supervisión y planificación del contenido publicado de la página web y redes sociales. Asimismo, asistirá en la atención al cliente, se encargará de la gestión de comunidades.

- **Contador:**

Este profesional nos permitirá llevar un control sobre la información financiera y comercial oportuna para nuestro emprendimiento. Será la persona a cargo de la supervisión del flujo de dinero, el análisis e interpretación de nuestro rendimiento financiero y cumplimiento de las normas tributarias.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Para el correcto funcionamiento de nuestras áreas de la empresa deberemos contar con los siguientes activos enlistados en el cuadro a continuación:

Tabla 4.

Activos Fijos Tangibles

Activos Fijos Tangibles			
Descripción	Unidades	Precio unitario	Precio total
Vehículo de negocio (Van chevrolet N300 2M)	1	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Soporte de reparación para bicicletas	3	S/ 500.00	S/ 1,500.00
Soporte de almacenamiento vert. Para bicicletas	4	S/ 350.00	S/ 1,400.00
Soporte de almacenamiento horiz. Para bicicletas	2	S/ 350.00	S/ 700.00
Juego de herramientas Racing Stanley - 150 pcs.	1	S/ 900.00	S/ 900.00
Kit de herramientas especializado de bicicletas	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Bomba de Aire + manguera de extensión + aguja	2	S/ 300.00	S/ 600.00
Botiquín	1	S/ 120.00	S/ 120.00
Laptop HP i5	2	S/ 1,800.00	S/ 3,600.00
Escritorio	2	S/ 300.00	S/ 600.00
Impresora	1	S/ 350.00	S/ 350.00
Mesa de conferencia	1	S/ 1,399.00	S/ 1,399.00
Sillas estáticas	8	S/ 119.90	S/ 959.20
Sillas de oficina	2	S/ 399.90	S/ 799.80
Materiales de oficina	1	S/ 285.40	S/ 285.40
Celulares	6	S/ 500.00	S/ 3,000.00
Proyector +ecran	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Tachos para oficina y taller	2	S/ 20.00	S/ 40.00
Activos Fijos Intangibles			
Descripción	Unidades	Precio unitario	Precio total
Sistema ERP	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Página web	1	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Monto total			S/ 58,653.40

Nota: Elaboración Propia 2021

Asimismo, detallaremos en el siguiente cuadro materiales de oficina:

Tabla 5.

Materiales de oficina

Descripción	Unidades	Precio unitario	Precio total
Lapiceros	12	S/ 1.20	S/ 14.40
Correctores	4	S/ 1.50	S/ 6.00
Resaltadores	6	S/ 1.50	S/ 9.00
Cuadernos	6	S/ 8.00	S/ 48.00
Archivadores	6	S/ 10.00	S/ 60.00
Millar de hojas A4	1	S/ 70.00	S/ 70.00
Calculadora	3	S/ 18.00	S/ 54.00
Engrampadora	2	S/ 12.00	S/ 24.00
Monto total		S/	285.40

Nota: Elaboración Propia 2021

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

En las siguientes líneas se detallan los costos de venta de acuerdo al año inicial de operaciones:

Tabla 6.

Estructura de costos de venta

Descripción		Mes												Año 1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Servicio básico	Unidades	20	22	20	23	20	25	25	18	22	20	30	28	273
Servicio preventivo	Unidades	10	9	10	8	10	12	10	10	11	10	6	8	114
Servicio general	Unidades	8	10	9	7	9	5	10	9	8	8	12	10	105
Servicio adicional	Unidades	15	12	13	10	12	8	10	12	8	10	8	8	126
Total unidades		54	55	55	52	56	56	62	57	58	58	67	66	618
Descripción	C. Venta	Mes												Año 1
Servicio básico	S/ 55.05	1101	1211.1	1101	1266.15	1101	1376.25	1376.25	990.9	1211.1	1101	1651.5	1541.4	S/ 15,028.65
Servicio preventivo	S/ 76.60	766	689.4	766	612.8	766	919.2	766	766	842.6	766	459.6	612.8	S/ 8,732.40
Servicio general	S/ 90.20	721.6	902	811.8	631.4	811.8	451	902	811.8	721.6	721.6	1082.4	902	S/ 9,471.00
Servicio adicional	S/ 25.20	378	302.4	327.6	252	302.4	201.6	252	302.4	201.6	252	201.6	201.6	S/ 3,175.20
Total unidades		2966.6	3104.9	3006.4	2762.35	2981.2	2948.05	3296.25	2871.1	2976.9	2840.6	3395.1	3257.8	S/ 36,407.25

Nota: Elaboración Propia 2021

Un aspecto importante a considerar son los gastos operativos pues son los que permiten el funcionamiento de la empresa y son señalados en el siguiente cuadro:

Tabla 7.

Gastos operativos

Descripción	Mes												Total Año 1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Alquiler local	2000	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	S/	26,200.00
Publicidad redes	100	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	S/	320.00
Servicios (Luz, Agua, telefonía, internet)	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	S/	4,200.00
Sueldos	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	23308.84	S/	279,706.08
Monto total													S/	310,426.08

Descripción	Año					Total	
	1	2 (2%)	3 (2%)	4 (2%)	5 (2%)		
Alquiler local	S/26,200.00	S/26,724.00	S/27,258.48	S/27,803.65	S/28,359.72	S/	136,345.85
Publicidad redes	S/320.00	S/326.40	S/332.93	S/339.59	S/346.38	S/	1,665.29
Servicios (Luz, Agua, telefonía, internet)	S/4,200.00	S/4,284.00	S/4,369.68	S/4,457.07	S/4,546.22	S/	21,856.97
Sueldos	S/279,706.08	S/285,300.20	S/291,006.21	S/296,826.33	S/302,762.86	S/	1,455,601.67
Monto total						S/	1,615,469.79

Nota: Elaboración Propia 2021

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (2004) la estructura organizacional de una empresa debe ser funcional, con la finalidad que ayude a cumplir las metas establecidas y los objetivos. Cada empresa posee sus propias características que deben ser tomadas en cuenta para adaptar la estructura de la organización y así facilitar los procesos que lleven a que cada área pueda rendir lo mejor posible.

7.1 Objetivos organizacionales

Para elaborar los objetivos de la empresa se utilizará la metodología SMART ideada por George T. Doran y presentada por primera vez en el año 1981 en la Revista Management Review, con el artículo “Hay formas inteligentes de redactar las metas y objetivos de la gerencia”. El objetivo del método es cuantificar y focalizar los esfuerzos de las personas para conseguir las metas establecidas.

El nombre SMART es el acrónimo de específico, medible, alcanzable, realista y tiempo establecido o limitado para cada realizar cada objetivo de la organización.

En el caso de Total Byke, los objetivos son:

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo
Controlar la rotación del personal	Técnicos/reparadores	5% como máximo	Actividades de reconocimiento y motivación	Personal motivado y comprometido con el emprendimiento	En un año
Brindar capacitaciones técnicas	Técnicos/reparadores	4	Buscar cooperaciones de empresas del rubro que comercializan marcas específicas	Personal con conocimiento adecuado sobre reparación de bicicletas y en atención al cliente	En un año
Generar un ambiente laboral agradable	Administrativos y técnicos	2	Encuestas	Personal que cuenta con un espacio para manifestar su sentir y brindar sugerencias	En un año
Medir el desempeño de los colaboradores	Administrativos y técnicos	2	Evaluación	Cotejar las responsabilidades cumplidas y acciones proactivas	En un año

Figura 120. Objetivos SMART, por Elaboración Propia 2021

7.2 Naturaleza de la organización

Total Byke será inscrito en el régimen tributario como una Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Este es un régimen especial creado con el objetivo de promover el crecimiento de emprendimiento y pequeñas empresas.

Presenta ventajas que favorecen el cumplimiento de las responsabilidades tributarias, como el de pagar montos de acuerdo a las ganancias obtenidas, tasas reducidas, el negocio puede pertenecer a cualquier rubro, permiten emitir todos los tipos de comprobante de pago y llevar libros contables en función de tus ingresos.

A raíz de la pandemia ocasionada por la COVID-19, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) creó el Programa “Reactiva Perú” mediante el DL 1455 y modificado mediante el DL 1457. Es un programa sui generis en nuestro país que tiene como objetivo amortiguar la desaceleración económica brindando una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez que deben afrontar las empresas. Lo que se consigue con el programa, es asegurar que las PYMES cumplan con las responsabilidades salariales de sus empleados y pagos a proveedores.

7.2.1 Organigrama

La estructura organizativa de Total Byke es tradicional jerárquica, tiene un diseño vertical y se ha tomado los siguientes aspectos en cuenta:

- Toma de decisiones: recae la responsabilidad en la dirección en directa comunicación con la Administración.
- Colaboración: se busca que exista una integración entre todas las áreas y que ésta se consiga de manera orgánica al ser un grupo de trabajo pequeño.
- Comunicación: permanente entre todas las áreas.

Organigrama

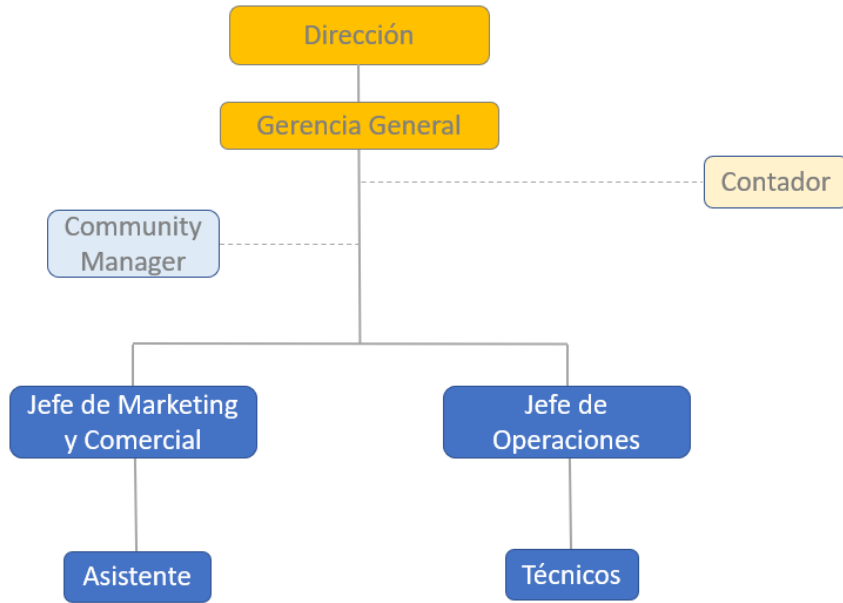


Figura 121. Organigrama Total Byke, por Elaboración Propia 2021

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

Idalberto Chiavenato (2000) define como un puesto de trabajo a una unidad que integra la organización y que se diferencia de los demás por las responsabilidades que se le confiere. Dichas acciones son realizadas por un colaborador que al realizarlas está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta ese concepto se ha diseñado un perfil para los siguientes puestos: Administración, Jefe de Marketing y comercial, Jefe de operaciones, asistente y los técnicos.

Tabla 8.

Descripción y Perfil del Puesto del Gerente General

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1. Denominación del cargo:	Gerente General
2. Gerencia inmediata superior	Dirección
3. Tiene mando directo sobre:	Jefe de Marketing y Comercial
4. Funciones específicas del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de caja chica - Llevar el registro de los gastos generados en área - Pago a proveedores - Organización del área, asistencias del personal, vacaciones, descansos médicos - Organización de los datos de los colaboradores - Pago de remuneraciones 	
5. Exigencias y requerimientos del puesto	
Formación básica	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado de la carrera de Administración de Empresas o afines
Especialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de inglés a nivel avanzado - Dominio de Office a nivel avanzado
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes penales y policiales - Reporte de Infocorp
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Buen manejo de relaciones interpersonales - Comunicación asertiva y efectiva - Honestidad - Proactividad
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 9.

Descripción y Perfil del Puesto de Jefe de Marketing y Comercial

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1. Denominación del cargo:	Jefe de Marketing y Comercial
2. Gerencia inmediata superior	Gerencia general
3. Tiene mando directo sobre:	Asistente
4. Funciones específicas del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con proveedores, pedidos y fechas pagos - Gestionar talleres de actualización técnica - Organización del trabajo con el community manager - Atención a consultas o quejas de clientes en los diferentes canales - Agendar citas/visitas para los servicios 	
5. Exigencias y requerimientos del puesto	
Formación básica	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller Marketing, Gestión Comercial o afines
Especialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de inglés a nivel avanzado - Dominio de Office a nivel avanzado
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes penales y policiales - Reporte de Infocorp
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Comunicación asertiva y efectiva - Nivel de redacción alta - Organización - Capacidad de análisis - Expresión oral adecuada
Experiencia previa	Mínimo 1 año en puestos similares

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 10.

Descripción y Perfil del Puesto de Jefe de Operaciones

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1. Denominación del cargo:	Jefe de Operaciones
2. Gerencia inmediata superior	Gerencia general
3. Tiene mando directo sobre:	Técnicos
4. Funciones específicas del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Administración de insumos - Administración de almacén - Manejo de la logística interna - Informar y verificar que los procesos establecidos se cumplan - Modificar/sugerir procesos para hacerlos más productivos 	
5. Exigencias y requerimientos del puesto	
Formación básica	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en Administración de Empresas, Ingeniería, Economía y afines
Especialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de inglés a nivel avanzado - Dominio de Office a nivel avanzado
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes penales y policiales - Reporte de Infocorp
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Buen manejo de relaciones interpersonales - Comunicación asertiva y efectiva - Honestidad - Proactividad - Organización - Toma de decisiones - Creativo
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 11.

Descripción y Perfil del Puesto de Asistente

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1. Denominación del cargo:	Asistente
2. Gerencia inmediata superior	Jefe de Marketing y Comercial
3. Tiene mando directo sobre:	-
4. Funciones específicas del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar informes y elaborar estadísticas de los clientes - Hacer seguimiento a las publicaciones y estadísticas de las redes sociales - Apoyo en las actividades del Jefe de Marketing y Comercial - Generar ideas de campañas o promociones para incrementar clientes 	
5. Exigencias y requerimientos del puesto	
Formación básica	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado de la carrera de Marketing, Administración de Empresas o afines
Especialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de inglés a nivel avanzado - Dominio de Office a nivel avanzado
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes penales y policiales - Reporte de Infocorp
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Buen manejo de relaciones interpersonales - Comunicación asertiva y efectiva - Honestidad - Proactividad - Creatividad
Experiencia previa	Mínimo 1 año en cargos similares

Nota: Elaboración propia 2021

Tabla 12.

Descripción y Perfil del Puesto de los Técnicos

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO	
1. Denominación del cargo:	Técnicos
2. Gerencia inmediata superior	Jefe de Marketing y Comercial
3. Tiene mando directo sobre:	-
4. Funciones específicas del cargo	
- Atender las reparaciones sea en el taller o en los domicilios de los clientes	
5. Exigencias y requerimientos del puesto	
Formación básica	Técnico en reparaciones de bicicletas
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado de antecedentes penales y policiales - Licencia de conducir A1
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con el trabajo - Autosuperación - Búsqueda de la excelencia por la calidad - Comunicación fluida - Dinamismo - Organización - Proactividad
Experiencia previa	Mínimo 2 años de experiencia

Nota: Elaboración Propia 2021

7.3 Políticas organizacionales

En Total Byke buscamos que tanto los colaboradores como los clientes se relacionen dentro de un ambiente de respeto, cordialidad y calidad. Para lo que, se establecen ciertas directrices que aseguren un adecuado servicio y clima organizacional

El área administrativa se encargará de informar y monitorear que las pautas establecidas sean cumplidas.

Son consideradas infracciones leves y se les hará un llamado de atención en caso de:

- Inasistencia injustificada al taller o atenciones a domicilio

- 03 tardanzas o demoras en la atención a domicilio. Entendiendo tardanza como 15 minutos pasada la hora de ingreso y 20 minutos de exceso de tiempo calculado según aplicación Google Maps.
- Realización de actos proselitistas de índole político o religioso.
- Retirarse de su puesto de trabajo sin previo aviso
- Uso inadecuado de las instalaciones del taller o de las herramientas
- Por pandemia, el incumplimiento de los protocolos de bio seguridad

Son consideradas infracciones graves y se procederá con una advertencia y si se repiten se les separa del personal:

- Discriminación por raza, creencias políticas o religiosas, orientación sexual, sexo, edad, entre otras.
- Acoso de cualquier tipo a los clientes o entre los colaboradores
- Copiar o compartir cualquier tipo de datos personales de los clientes
- Divulgar información de carácter confidencial de la empresa
- Abuso de autoridad
- Ingerir licor o cualquier tipo de sustancias tóxicas en horas de trabajo

7.4 Gestión humana

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Primero se debe definir los conceptos de los procesos que vamos a realizar:

- Reclutamiento; es la acción de convocar a posibles candidatos que presenten documentos que los indiquen como personal apto y capacitado para las plazas requeridas.

- Selección; es la etapa posterior al reclutamiento, en esta etapa se evalúan los perfiles de los candidatos presentados, se seleccionan los que más se acerquen al perfil que se necesita y se procede a realizar las entrevistas con los seleccionados.
- Contratación; el tercer paso de introducción de personal a la empresa, es la etapa donde, como su nombre lo indica, se procede a la firma del contrato laboral donde se indica el inicio de su relación con la empresa y los beneficios que va a recibir por desempeñar sus labores.
- Inducción; es la última etapa de ingreso de un nuevo personal a la empresa, en esta etapa se la presenta la empresa a los nuevos integrantes, se les presenta la visión y misión y los objetivos de la empresa.

En Total Byke, por ser una microempresa, las etapas de reclutamiento, selección, contratación e inducción estarán a cargo de los dueños del emprendimiento o administrador. Se buscará introducir a la empresa a personas que cumplan con el requerimiento necesario para brindar una atención de calidad y oportuna a nuestros clientes. Se utilizará como canales de reclutamiento:

- La página web y la página de Facebook.
- Anuncio en Computrabajo.

La forma como contrataremos al nuevo personal será bajo contrato de trabajo de naturaleza temporal por inicio de actividad, basados en la ley N° 29245 - Decreto Legislativo N° 1038, esto con el fin de poder contratar personal en un periodo de 3 años, según el cargo que ocupen dentro de nuestra compañía. La duración de los contratos será de 6 meses, incluyendo en el primer contrato un periodo de prueba de 3 meses, esto con la finalidad de poder evaluar el desempeño de los colaboradores y que encajen con el perfil del puesto que buscamos.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

- **Capacitación:** La capacitación al personal estará dirigida principalmente a la atención al cliente, estaremos enfocados a que nuestro personal brinde una atención que haga sentir cómodo al cliente. Estas serán dictadas por personas especialistas en el tema de Servicio al cliente, siendo dictadas con una frecuencia trimestral.

Así mismo, se capacitará al personal en las nuevas técnicas y repuestos que se utilizará, por lo cual se coordinará capacitaciones virtuales con los principales proveedores los cuales dictarán las capacitaciones tanto al personal técnico como al personal encargado de la atención por los diferentes canales, para que la atención sea la más acertada. La frecuencia de estas será igualmente trimestralmente.

Las capacitaciones, por la coyuntura, se dictarán de manera virtual. Además, por el tipo de servicio que se brinda, nos permitirá que nuestro personal pueda acceder a ellas de manera remota en el lugar que se encuentren.

El cronograma de capacitaciones será el siguiente:

MES	TEMA
1 mes	
2 mes	Técnico 1
3 mes	Atención de calidad a los clientes
4 mes	
5 mes	Técnico 2
6 mes	
7 mes	
8 mes	Técnico 3
9 mes	Servicio desde el punto de vista de los clientes
10 mes	
11 mes	Técnico 4
12 mes	

Figura 122. Cronograma de Capacitación, por Elaboración Propia 2021

- **Motivación:** la motivación es uno de los pilares para poder transmitir a los clientes la confianza e identificación con la empresa, ya que, si el personal se encuentra motivado y comprometido, el servicio será de una calidad superior a la del resto de los competidores. El plan de motivación consta de premiar al empleado del mes, este reconocimiento será en la reunión de resultados trimestrales que se celebrará para con el personal, donde se tratará:
 - Posicionamiento de la empresa en el último trimestre.
 - Crecimiento de la empresa con respecto a los clientes.
 - Puntos de mejora en el servicio.
 - Consultas del personal.
 - Reconocimiento al miembro destacado del trimestre.

Este reconocimiento será además publicado en la web para que motive al personal a lograr también ellos estar dichas publicaciones. Adicional ello se brindara un bono que asciende a S/ 750.

Una actividad adicional que se realizará una vez al año, es la celebración del aniversario de la empresa, donde se convocará a todos los empleados en una reunión de camaradería donde se compartirá con todos los resultados obtenidos en el año y pasará un momento de integración con todos.

El cronograma final sería el siguiente:

MES	TEMA
1 mes	
2 mes	Técnico 1
3 mes	Reunión trimestral / Atención de calidad a los clientes
4 mes	
5 mes	Técnico 2
6 mes	Reunión trimestral
7 mes	
8 mes	Técnico 3
9 mes	Reunión trimestral/ Servicio desde el punto de vista de los clientes
10 mes	
11 mes	Técnico 4
12 mes	Reunión aniversario y celebración

Figura 123. Cronograma de Final Capacitación, por Elaboración Propia 2021

- **Evaluación de desempeño:** la evaluación de desempeño del personal como será medida por los siguientes KPI's:

Nombre KPI	Métrica	Mínimo	Máximo
No. atenciones al mes	Unidades	25	50
Evaluación de satisfacción de clientes	Porcentaje	80%	100%
Evaluación de desempeño (jefes)	Porcentaje	80%	100%
Asistencia a las capacitaciones	Unidades	1	1
Errores en la atención	Unidades	5	0

Figura 124. Evaluación de Desempeño, por Elaboración Propia 2021

7.4.3 Sistema de remuneración

Las remuneraciones del año 1 se compondrán de la siguiente manera:

Tabla 13.

Sistema de Remuneraciones Año 1

CARGO	CANT.	SUELDO BASICO MENSUAL	TOTAL SUELDO BASICO MENSUAL	ESSALUD MENSUAL	GRATIFICACION ANUAL	CTS ANUAL	TOTAL PLANILLA ANUAL
Gerente general	1	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	2,500.00	73,350.00
Jefe de Marketing y Comercial	1	3,500.00	3,500.00	315.00	3,815.00	1,750.00	51,345.00
Jefe de Operaciones	1	3,500.00	3,500.00	315.00	3,815.00	1,750.00	51,345.00
Asistente administrativo	1	1,500.00	1,500.00	135.00	1,635.00	750.00	22,005.00
Técnicos	4	1,500.00	6,000.00	540.00	6,540.00	3,000.00	88,020.00

Nota: Elaboración Propia 2021

En el año 2 ingresará un técnico más, esto debido al aumento en atenciones de los clientes, siendo nuestra planilla la siguiente:

Tabla 14.

Sistema de Remuneración Año 2

CARGO	CANT.	SUELDO BASICO MENSUAL	TOTAL SUELDO BASICO MENSUAL	ESSALUD MENSUAL	GRATIFICACION ANUAL	CTS ANUAL	TOTAL PLANILLA ANUAL
Gerente general	1	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	2,500.00	73,350.00
Jefe de Marketing y Comercial	1	3,500.00	3,500.00	315.00	3,815.00	1,750.00	51,345.00
Jefe de Operaciones	1	3,500.00	3,500.00	315.00	3,815.00	1,750.00	51,345.00
Asistente administrativo	1	1,500.00	1,500.00	135.00	1,635.00	750.00	22,005.00
Técnicos	5	1,500.00	7,500.00	675.00	8,175.00	3,750.00	110,025.00

Nota: Elaboración Propia 2021

A partir del año 3, el personal técnico contará con 1 personal más, es decir serán 6 personas completando así el equipo operativo de la compañía. La planilla a partir del año 3 es la siguiente:

Tabla 15.

Sistema de Remuneración Año 3

CARGO	CANT.	SUELDO BASICO MENSUAL	TOTAL SUELDO BASICO MENSUAL	ESSALUD MENSUAL	GRATIFICACION ANUAL	CTS ANUAL	TOTAL PLANILLA ANUAL
Gerente general	1	5,000.00	5,000.00	450.00	5,450.00	2,500.00	73,350.00
Jefe de Marketing y Comercial	1	3,500.00	3,500.00	315.00	3,815.00	1,750.00	51,345.00
Jefe de Operaciones	1	3,500.00	3,500.00	315.00	3,815.00	1,750.00	51,345.00
Asistente administrativo	1	1,500.00	1,500.00	135.00	1,635.00	750.00	22,005.00
Técnicos	6	1,500.00	9,000.00	810.00	9,810.00	4,500.00	132,030.00

Nota: Elaboración Propia 2021

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Tabla 16.

Estructura de gastos en Recursos Humanos

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
Reclutamiento nuevo personal - Publicación Computrabajo	1	S/86.00	S/86.00
Material entrevistas	1	S/150.00	S/150.00
Capacitaciones personal - Capacitador	2	S/500.00	S/1,000.00
Material Capacitaciones	2	S/150.00	S/300.00
Bono mejor trabajador trimestral	4	S/750.00	S/3,000.00
Evento aniversario	1	S/3,000.00	S/3,000.00
TOTAL ANUAL		S/4,636.00	S/7,536.00

Nota: elaboración Propia 2021

8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

- Las ventas se realizan al contado, tarjeta de crédito y/o débito, por transferencia o pago aplicación
- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes el costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- El aporte de los 5 socios accionistas en la misma proporción, quedando cada uno con el

20% del accionariado.

- El análisis financiero está en soles.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo.
El primer año se analiza mensualmente, del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación.
- Los trabajadores en planilla gozan de los beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en el que se encuentren.
- Trabajadores en Régimen Laboral Pequeña Empresa estarán afiliados a ESSALUD.
- No hay trabajadores en el área de producción en la etapa pre-operativa (mes cero).
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Todo lo que se produce se vende el mismo mes de producción.
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo de 5 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1.
- El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización

Los activos son bienes de una empresa que son necesarios para su funcionamiento y no están destinados para su venta. Estos pueden ser fijo e intangibles.

Los activos fijos son aquellos bienes y materiales tangibles; es decir, que se pueden tocar.

Mientras que, por otro lado, los activos intangibles son aquellos bienes y derechos que no son físicos.

Tabla 17.

Activos Tangibles

TANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Vehículo de negocio (Van)	43,411.00	1.00	43,411.00	SI	7,813.98	51,224.98	0.20	5.00	8,682.20	723.52
Soporte de reparación de	500.00	3.00	1,500.00	SI	270.00	1,770.00	0.10	10.00	150.00	12.50
Soporte de almacenamiento	350.00	4.00	1,400.00	SI	252.00	1,652.00	0.10	10.00	140.00	11.67
Soporte de almacenamiento	350.00	2.00	700.00	SI	126.00	826.00	0.10	10.00	70.00	5.83
Juego de herramientas Ra	900.00	2.00	1,800.00	SI	324.00	2,124.00	0.10	10.00	180.00	15.00
Kit de herramientas espec	2,400.00	1.00	2,400.00	SI	432.00	2,832.00	0.10	10.00	240.00	20.00
Bomba de aire + manuer	300.00	2.00	600.00	SI	108.00	708.00	0.10	10.00	60.00	5.00
Botiquín	120.00	1.00	120.00	SI	21.60	141.60	0.10	10.00	12.00	1.00
Laptop HP i5	1,800.00	2.00	3,600.00	SI	648.00	4,248.00	0.25	4.00	900.00	75.00
Escritorio	300.00	2.00	600.00	SI	108.00	708.00	0.10	10.00	60.00	5.00
Impresora	350.00	1.00	350.00	SI	63.00	413.00	0.25	4.00	87.50	7.29
Mesa de conferencia	1,399.00	1.00	1,399.00	SI	251.82	1,650.82	0.10	10.00	139.90	11.66
Sillas estáticas	119.90	8.00	959.20	SI	172.66	1,131.86	0.10	10.00	95.92	7.99
Sillas de oficina	399.90	2.00	799.80	SI	143.96	943.76	0.10	10.00	79.98	6.67
Materiales de oficina	285.40	1.00	285.40	SI	51.37	336.77	0.10	10.00	28.54	2.38
Celulares	500.00	6.00	3,000.00	SI	540.00	3,540.00	0.25	4.00	750.00	62.50
Proyector + ecran	1,000.00	1.00	1,000.00	SI	180.00	1,180.00	0.25	4.00	250.00	20.83
Tachos para oficina y talle	20.00	2.00	40.00	SI	7.20	47.20	0.10	10.00	4.00	0.33
Total Tangibles			63,964.40		11,513.59	75,477.99			11,930.04	994.17

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 18.

Activos Intangibles

INTANGIBLES

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Sistema de Gestión	5,000.00	1.00	5,000.00	SI	900.00	5,900.00	0.20	5.00	1,000.00	83.33
Página Web	4,000.00	1.00	4,000.00	SI	720.00	4,720.00	0.20	5.00	800.00	66.67
Licencia Office	90.00	2.00	180.00	SI	32.40	212.40	0.20	5.00	36.00	3.00
Antivirus Eset	83.40	2.00	166.80	SI	30.02	196.82	0.20	5.00	33.36	2.78
Registro de empresa	300.00	1.00	300.00	SI	54.00	354.00	0.20	5.00	60.00	5.00
Total Intangibles			9,646.80		1,736.42	11,383.22			1,929.36	160.78
TOTAL ACTIVOS FIJOS			73,611.20		13,250.02	86,861.22			13,859.40	1,154.95

GASTOS PREOPERATIVOS

Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	5,450.00	SI	981.00	6,431.00
Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	14,759.32	SI	2,656.68	17,416.00
Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	3,000.00	NO	-	3,000.00
Registro notarial	575.00	NO	-	575.00
Licencia de funcionamiento	250.00	NO	-	250.00
Licencia de defensa civil	75.00	NO	-	75.00
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	24,109.32		3,637.68	27,747.00

Nota: Elaboración Propia 2021

8.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas se basa principalmente a la Investigación de Mercado realizado para obtener el target de nuestro negocio. Asimismo, los servicios ofrecidos tienen estacionalidad, por ello las variaciones de ventas en todos los meses.

Tabla 19.

Precio de Venta Unitario (incluye IGV)

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)																	
Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100
Preventivo	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		150	150	150	150
General	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220		220	220	220	220
Delivery	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		20	20	20	20
Adicional	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		50	50	50	50

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 20.

Unidades Vendidas y Ventas Totales (incluye IGV)

UNIDADES VENDIDAS																	
Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	197	247	222	173	148	148	148	173	197	222	222	370	2,467	3,084	3,392	3,731	4,105
Preventivo	126	157	142	110	94	94	94	110	126	142	142	236	1,575	1,968	2,165	2,382	2,620
General	97	121	109	85	72	72	72	85	97	109	109	181	1,207	1,509	1,660	1,826	2,009
Delivery	168	210	189	147	126	126	126	147	168	189	189	315	2,100	2,625	2,887	3,176	3,493
Adicional	84	105	94	73	63	63	63	73	84	94	94	157	1,050	1,312	1,443	1,588	1,747
TOTAL	671.87	839.84	755.86	587.89	503.90	503.90	503.90	587.89	671.87	755.86	755.86	1,259.76	8,398.40	10,498.00	11,547.80	12,702.58	13,972.84

VENTAS CON IGV																	
Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	19,736	24,670	22,203	17,269	14,802	14,802	14,802	17,269	19,736	22,203	22,203	37,005	246,703	308,379	339,217	373,138	410,452
Preventivo	18,896	23,621	21,258	16,534	14,172	14,172	14,172	16,534	18,896	21,258	21,258	35,431	236,205	295,256	324,782	357,260	392,986
General	21,248	26,560	23,904	18,592	15,936	15,936	15,936	18,592	21,248	23,904	23,904	39,840	265,599	331,999	365,199	401,719	441,891
Delivery	3,359	4,199	3,779	2,939	2,520	2,520	2,520	2,939	3,359	3,779	3,779	6,299	41,992	52,490	57,739	63,513	69,864
Adicional	4,199	5,249	4,724	3,674	3,149	3,149	3,149	3,674	4,199	4,724	4,724	7,874	52,490	65,613	72,174	79,391	87,330
TOTAL	67,439	84,299	75,869	59,009	50,579	50,579	50,579	59,009	67,439	75,869	75,869	126,448	842,989	1,053,737	1,159,110	1,275,021	1,402,524

Nota: Elaboración Propia 2021

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Tabla 21.

Costo por unidad de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta

COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00		35.00	35.00	35.00	35.00
Preventivo	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50	52.50		52.50	52.50	52.50	52.50
General	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00	77.00		77.00	77.00	77.00	77.00
Delivery	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00		14.00	14.00	14.00	14.00
Adicional	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50		17.50	17.50	17.50	17.50

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 22.

Costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	6.908	8.635	7.771	6.044	5.181	5.181	5.181	6.044	6.908	7.771	7.771	12.952	86.346	107.933	118.726	130.598	143.658
Preventivo	6.614	8.267	7.440	5.787	4.960	4.960	4.960	5.787	6.614	7.440	7.440	12.401	82.672	103.340	113.674	125.041	137.545
General	7.437	9.296	8.366	6.507	5.578	5.578	5.578	6.507	7.437	8.366	8.366	13.944	92.960	116.200	127.820	140.602	154.662
Delivery	2.352	2.939	2.645	2.058	1.764	1.764	1.764	2.058	2.352	2.645	2.645	4.409	29.394	36.743	40.417	44.459	48.905
Adicional	1.470	1.837	1.653	1.286	1.102	1.102	1.102	1.286	1.470	1.653	1.653	2.756	18.372	22.964	25.261	27.787	30.566
TOTAL	24.779	30.974	27.877	21.682	18.585	18.585	18.585	21.682	24.779	27.877	27.877	46.462	309.743	387.179	425.897	468.487	515.336

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 23.

Otros materiales, suministros del área de producción

OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (con IGV)

Servicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento Vehicular	527	536	536	507	546	546	605	556	566	566	653	644	6.788	6.924	7.062	7.203	7.347
Guantes	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	490	499	509	520
Trapos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	245	250	255	260
TOTAL	587	596	596	567	606	606	665	616	626	626	713	704	7.508	7.658	7.811	7.967	8.127

PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV	25.366	31.571	28.473	22.249	19.191	19.191	19.249	22.298	25.405	28.503	28.590	47.165	317.251	394.837	433.708	476.454	523.462
IGV	3.869	4.816	4.343	3.394	2.927	2.927	2.936	3.401	3.875	4.348	4.361	7.195	48.394	60.229	66.159	72.679	79.850
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	21.497	26.755	24.130	18.855	16.263	16.263	16.313	18.897	21.530	24.155	24.229	39.971	268.857	334.608	367.549	403.775	443.612

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 24.

Gastos administrativos y venta

GASTOS ADMINISTRACION Y VENTA

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reclutamiento nuevo personal - Publicación Computrabajo	86													-	-	-	-	-
Material entrevistas	150													300	300	300	300	300
Material Capacitaciones				150										150	150	150	150	150
Evento aniversario														3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Marketing		8,573	10,716	9,644	7,501	6,430	6,430	6,430	7,501	8,573	9,644	9,644	16,074	107,160	133,950	147,345	162,079	178,287
Cambio de aceite sintético de auto				400			400			400				400	1,600	1,600	1,600	1,600
soat		150												150	150	150	150	150
seguro vehicular		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Revisión técnica														-	-	-	-	90
Acondicionamiento de local - transporte	3,000						300							300	1,200	1,200	1,200	1,200
Fumigación				300						300				300	1,200	1,200	1,200	1,200
Servicio de seguridad-verisure	180	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Hosting y dominio página web		1,200												1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Alquiler de local	14,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
luz		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
agua		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
telefonía		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
internet		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Contador		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Tot. Gastos afectos a IGV	17,416	19,033	19,826	19,604	16,611	15,540	16,240	15,840	16,611	18,533	18,754	18,754	28,884	223,930	250,870	264,265	275,089	295,297
IGV	2,957	2,903	3,024	2,990	2,534	2,370	2,477	2,370	2,534	2,827	2,881	2,861	4,406	34,159	38,268	40,312	42,573	45,045
Total gastos sin IGV	14,759	16,129	16,802	16,614	14,077	13,169	13,762	13,470	14,077	15,706	15,894	15,894	24,478	189,771	212,601	223,953	236,516	250,252

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 25.

Otros materiales, suministros del área de producción

GASTOS NO AFECTOS AL IGV

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones personal - Capacitador				500						500				1,000				
Bono mejor trabajador trimestral				750			750						750	3,000				
community manager	3,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Personal de limpieza		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
TOTAL NO AFECTOS A IGV	3,000	2,500	2,500	3,750	2,500	2,500	3,250	2,500	2,500	3,750	2,500	2,500	3,250	34,000	30,000	30,000	30,000	30,000
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	17,759	18,629	19,302	20,364	16,577	15,869	17,012	15,869	16,577	19,456	18,394	18,394	27,228	223,771	242,601	253,953	266,516	280,252

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 26.

Personal del área de producción

PERSONAL AREA DE PRODUCCIÓN

	AÑO 1					Cantidad personal					% Incremento Remuneración					Total Planilla				
	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Técnicos	4	1,500	6,000	540	6,540	3,000	88,020	5	6	6	6	0%	0%	0%	0%					
Jefe de operaciones	1	3,500	3,500	315	3,815	1,750	51,345	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%					
TOTAL	5	5,000	9,500	855	10,355	4,750	139,365	10	11	11	11					161,370	183,375	183,375	183,375	

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración básica	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	114,000				
ESSALUD	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	10,260				
CTS					2,375								4,750				
Gratificación							5,178						5,178				
Total	10,355	10,355	10,355	10,355	12,730	10,355	15,533	10,355	10,355	10,355	10,355	12,730	139,365	161,370	183,375	183,375	183,375

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 27.

Personal administración y ventas

PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	Preoperativo			AÑO 1							Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Gerente General	1	5.000,0	5.000,0	1,0	5.000,0	5.000,0	450	5.450	2.500	73.350	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%	73.350	73.350	73.350
Jefe comercial				1,0	3.500,0	3.500,0	315	3.815	1.750	51.345	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%	51.345	51.345	51.345	51.345
Asistente administrativo				1,0	1.500,0	1.500,0	135	1.635	750	22.005	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%	22.005	22.005	22.005	22.005
TOTAL	1	5.000,0	5.000,0	3,0	10.000,0	10.000,0	900	10.900	5.000	146.700	6	6	6	6					146.700	146.700	146.700	146.700

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración básica	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000			
ESSALUD	450	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800			
CTS						2.500						2.500		5.000				
Gratificación							5.450						5.450	10.900				
Total	5.450	10.900	10.900	10.900	10.900	13.400	10.900	16.350	10.900	10.900	10.900	13.400	16.350	146.700	146.700	146.700	146.700	146.700

Nota: Elaboración Propia 2021

8.5 Cálculo de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL **14,868**

El 60% del primer mes de costos totales de materiales de directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.

CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas)
Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1 **26.01%**

Aplicable al incremento de ventas entre dos meses o años consecutivos.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Para poder calcular la estructura y opciones de financiamiento primero necesitamos saber cuál es el COK y el WACC del proyecto.

Para calcular el COK utilizamos la siguiente fórmula:

Tasa Libre de Riesgo (rf) → Activo libre riesgo HOY
 Beta apalancada (riesgo de β_{lproy} apalancado respecto a mercado) → β_{lproy}
 Prima Riesgo de Mercado (rendimiento $r_{m,proy}$ anual histórico de mercado USA) → $(r_m - r_f)$
 Riesgo país HOY → RP

$$COK_{proy} = r_f + \beta_{lproy} (r_m - r_f) + RP$$

$$\beta_{lproy} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{Perú}) \frac{D_{proy}}{E_{proy}} \right]$$

Figura 126. Fórmula COK, por Elaboración Propia 2021

Tabla 28.

Cálculo COK

Beta desapalancada del sector bu	0.79
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
D _{proy}	40.00%
E _{proy}	60.00%

$$\beta_{lproy} = 1.16$$

Tasa libre de Riesgo rf	1.47%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%
Riesgo País RP	1.70%

COK proy US\$=	12.46%
----------------	--------

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$COK \text{ proy soles} = (1 + COK \text{ US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$

COK proy soles=	13.01%
-----------------	--------

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 29.

Cálculo WACC

	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	51,790	40.00%	14.45%	5.78%
Financiamiento Accionistas	77,686	60.00%	13.01%	7.81%
Inversión Total	129,476	100.00%		13.58%

Nro de accionistas	5
Accionista 1	15,537.1
Accionista 2	15,537.1
Accionista 3	15,537.1
Accionista 4	15,537.1
Accionista 5	15,537.1
TOTAL	77,685.5

Nota: Elaboración Propia 2021

Al ser una empresa nueva de régimen de pequeña empresa, los principales bancos del país ponen muchas trabas para obtener un crédito con ellos y a tasas muy elevadas. Por ello, se decidió buscar financiamiento en las Cajas que brindan muchas facilidades a los microempresarios para emprender un negocio. En ese sentido, se encontró en Caja Trujillo la mejor opción de financiamiento, ya que ofrecía la mejor tasa del mercado. Este préstamo se pagará en cuotas mensuales fijas.

El financiamiento será de la siguiente forma:

Tabla 30.

Financiamiento

PRESTAMO	
Monto	51,790
TEA	18.49%
TEM	1.42%
Seguro desgravamen	2.00%
Seguro desgravamen	0.17%
TCEA	20.49%
TCEM	1.57%
Plazo (meses)	60
Cuota	1,337

Nota: Elaboración Propia 2021

El cronograma de pago de las cuotas mensuales es el siguiente:

Tabla 31.

Cronograma de pago

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20
SALDO	51.790	51.264	50.729	50.186	49.634	49.074	48.504	47.926	47.339	46.743	46.137	45.522	44.897	44.263	43.619	42.964	42.299	41.624	40.938	40.242
AMORT.	527	535	543	552	560	569	578	587	596	606	615	625	635	644	655	665	675	686	696	707
INTERES	811	802	794	786	777	768	759	750	741	732	722	713	703	693	683	673	662	652	641	630
CUOTA	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337
EFI	239	237	234	232	229	227	224	221	219	216	213	210	207	204	201	198	195	192	189	186

	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40
SALDO	39.534	38.816	38.086	37.345	36.592	35.828	35.051	34.263	33.462	32.648	31.822	30.983	30.130	29.265	28.385	27.492	26.585	25.664	24.729	23.778
AMORT.	718	730	741	753	765	776	789	801	814	826	839	852	866	879	893	907	921	936	950	965
INTERES	619	608	596	585	573	561	549	536	524	511	498	485	472	458	444	430	416	402	387	372
CUOTA	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337
EFI	183	179	176	172	169	165	162	158	155	151	147	143	139	135	131	127	123	119	114	110

	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
SALDO	22.813	21.833	20.837	19.826	18.799	17.756	16.697	15.621	14.528	13.418	12.291	11.146	9.983	8.802	7.602	6.384	5.146	3.890	2.613	1.317
AMORT.	980	996	1.011	1.027	1.043	1.059	1.076	1.093	1.110	1.127	1.145	1.163	1.181	1.200	1.218	1.237	1.257	1.276	1.296	1.317
INTERES	357	342	326	310	294	278	261	245	227	210	192	174	156	138	119	100	81	61	41	21
CUOTA	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337	1.337
EFI	105	101	96	92	87	82	77	72	67	62	57	51	46	41	35	29	24	18	12	6

Nota: Elaboración Propia 2021

8.7 Estados financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Tabla 32.

Estado de situación financiera

Estado de Situación Financiera						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	(S/12,085.09)	(S/57,084.63)	14151.98954	36666.31418	85969.08346	140730.5962
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Existencias	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Otros Activos Corrientes	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Total Activo Corriente	(S/12,085.09)	(S/57,084.63)	S/14,151.99	S/36,666.31	S/85,969.08	S/140,730.60
Activo no Corriente						
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	S/75,477.99	S/75,477.99	S/75,477.99	S/75,477.99	S/75,477.99	S/75,477.99
Depreciación Acumulada	S/0.00	(S/11,930.04)	(S/23,860.08)	(S/35,790.12)	(S/47,720.16)	(S/59,650.20)
Intangibles	S/11,383.22	S/11,383.22	S/11,383.22	S/11,383.22	S/11,383.22	S/11,383.22
Amortización Acumulada	S/0.00	(S/1,929.36)	(S/3,858.72)	(S/5,788.08)	(S/7,717.44)	(S/9,646.80)
Total Activo no Corriente	S/86,861.22	S/73,001.82	S/59,142.42	S/45,283.02	S/31,423.62	S/17,564.22
Total Activo	S/74,776.12	S/15,917.19	S/73,294.41	S/81,949.33	S/117,392.70	S/158,294.81
Pasivo						
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Impuesto a la Renta	S/0.00	(S/25,756.43)	(S/4,095.91)	S/3,191.53	S/18,381.57	S/35,181.93
Deuda Bancaria	S/51,790.36	S/16,048.27	S/16,048.27	S/16,048.27	S/16,048.27	S/16,048.27
Otros Pasivos Corrientes	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Total Pasivo Corriente	S/51,790.36	(S/9,708.16)	S/11,952.36	S/19,239.80	S/34,429.84	S/51,230.20
Pasivo no Corriente						
Deuda Bancaria	S/0.00	S/64,193.09	S/48,144.82	S/32,096.55	S/16,048.27	S/0.00
Total Pasivo no Corriente	S/0.00	S/64,193.09	S/48,144.82	S/32,096.55	S/16,048.27	S/0.00
Total Pasivo	S/51,790.36	S/54,484.93	S/60,097.18	S/51,336.35	S/50,478.11	S/51,230.20
Patrimonio						
Capital Social	S/22,985.76	S/22,985.76	S/22,985.76	S/22,985.76	S/22,985.76	S/22,985.76
Resultados Acumulados	S/0.00	(S/61,553.50)	(S/9,788.53)	S/7,627.22	S/43,928.83	S/84,078.85
Total Patrimonio	S/22,985.76	(S/38,567.74)	S/13,197.23	S/30,612.98	S/66,914.59	S/107,064.61
Total Pasivo y Patrimonio	S/74,776.12	S/15,917.19	S/73,294.41	S/81,949.33	S/117,392.70	S/158,294.81
Diferencia (Activo/Pasivo)		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Diferencia (Activo/Pasivo)		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 33.

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS																		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	57,152	71,440	64,296	50,008	42,864	42,864	42,864	50,008	57,152	64,296	64,296	107,160	714,398	892,997	982,297	1,080,527	1,188,579	
Personal área producción	10,355	10,355	10,355	10,355	12,730	10,355	15,533	10,355	10,355	10,355	12,730	15,533	139,365	161,370	183,375	183,375	183,375	
Costo de Producción	21,497	26,755	24,130	18,855	16,263	16,263	16,313	18,897	21,530	24,155	24,229	39,971	268,857	334,608	367,549	403,775	443,612	
UTILIDAD BRUTA	25,300	34,330	29,811	20,798	13,871	16,246	11,018	20,756	25,267	29,786	27,337	51,657	306,176	397,019	431,372	493,377	561,592	
Personal de Administración y Ventas	10,900	10,900	10,900	10,900	13,400	10,900	16,350	10,900	10,900	10,900	13,400	16,350	146,700	146,700	146,700	146,700	146,700	
Gastos de Administración y Ventas	18,629	19,302	20,364	16,577	15,669	17,012	15,669	16,577	19,456	18,394	18,394	27,728	223,771	242,601	253,953	266,516	280,252	
Depreciación y amortización	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	13,859	13,859	13,859	13,859	13,859	
UTILIDAD OPERATIVA	- 5,384	2,973	- 2,608	- 7,835	- 16,354	- 12,822	- 22,156	- 7,876	- 6,244	- 662	- 5,612	6,424	- 78,155	- 6,141	16,860	66,301	120,781	
Gastos Financieros	811	802	794	786	777	768	759	750	741	732	722	713	9,155	7,743	6,041	3,991	1,520	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 6,195	2,171	- 3,402	- 8,620	- 17,131	- 13,590	- 22,915	- 8,626	- 6,985	- 1,394	- 6,334	5,711	- 87,310	- 13,884	10,819	62,310	119,261	
Impuesto a la Renta	- 1,828	640	- 1,004	- 2,543	- 5,054	- 4,009	- 6,760	- 2,545	- 2,060	- 411	- 1,869	1,685	- 25,756	- 4,096	3,192	18,382	35,182	
UTILIDAD NETA	- 4,368	1,530	- 2,398	- 6,077	- 12,077	- 9,581	- 16,155	- 6,081	- 4,924	- 983	- 4,465	4,026	- 61,554	- 9,789	7,627	43,929	84,079	

Nota: Elaboración Propia 2021

Impuesto a la Renta

29.50%

Tabla 34.

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA																			
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	57,152	71,440	64,296	50,008	42,864	42,864	42,864	50,008	57,152	64,296	64,296	107,160	714,398	892,997	982,297	1,080,527	1,188,579	1,188,579	
Costo de producción	21,497	26,755	24,130	18,855	16,263	16,263	16,313	18,897	21,530	24,155	24,229	39,971	268,857	334,608	367,549	403,775	443,612	443,612	
Personal área producción	10,355	10,355	10,355	10,355	12,730	10,355	15,533	10,355	10,355	12,730	15,533	139,365	161,370	183,375	183,375	183,375	183,375	183,375	
Utilidad Bruta	25,300	34,330	29,811	20,798	13,871	16,246	11,018	20,756	25,267	29,786	27,337	51,637	306,176	397,019	431,372	493,377	561,592	561,592	
Personal de Administración y Ventas	10,900	10,900	10,900	10,900	13,400	10,900	16,350	10,900	10,900	13,400	16,350	146,700	146,700	146,700	146,700	146,700	146,700	146,700	
Gastos de administración y ventas	18,629	19,302	20,364	16,577	15,669	17,012	15,669	16,577	19,456	18,394	18,394	27,728	223,771	242,601	253,953	266,516	280,252	280,252	
Depreciación y amortización de intangibles	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	13,859	13,859	13,859	13,859	13,859	
Utilidad Operativa (EBIT)	- 5,384	2,973	2,608	7,835	16,354	12,822	22,156	7,876	6,244	662	5,612	6,424	78,155	6,141	16,860	66,301	120,781	120,781	
Impuesto a la renta	1,096	1,308	1,199	982	872	870	867	971	1,076	1,180	1,178	1,818	13,417	38,284	4,974	19,559	35,630	35,630	
+ depreciación y amortización de intangibles	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	1,155	13,859	13,859	13,859	13,859	13,859	
Flujo de Caja Operativo	- 5,326	2,820	2,652	7,662	16,071	12,536	21,868	7,692	6,165	688	5,634	5,761	77,712	46,002	25,746	60,602	99,010	99,010	
- Activo fijo	86,861																		
- Gastos preoperativos	27,747																		
- Capital de trabajo	14,868	3,717	1,858	3,717	1,858	-	-	1,858	1,858	1,858	-	11,151	8,518	4,491	1,936	2,129	2,342	25,767	
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	3,515	5,019	4,239	3,074	1,041	-	-	-	-	-	-	-	16,888	-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	129,476	5,528	9,697	5,305	2,730	15,030	12,536	23,726	9,551	8,023	688	16,785	14,279	65,316	44,066	23,616	58,259	124,777	1,217,056
+ Préstamos obtenidos	51,790																		
-Amortización de la deuda		527	535	543	552	560	569	578	587	596	606	615	625	6,893	8,305	10,007	12,057	14,528	
- Interés de la deuda		811	802	794	786	777	768	759	750	741	732	722	713	9,155	7,743	6,041	3,991	1,520	
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		239	237	234	232	229	227	224	221	219	216	213	210	2,701	2,284	1,782	1,177	448	
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	- 77,686	- 6,626	8,897	4,201	- 3,835	- 16,138	- 13,647	- 24,839	- 10,667	- 9,142	- 1,809	- 17,909	13,152	- 78,663	30,302	9,350	43,388	109,177	1,064,898

Nota: Elaboración Propia 2021

El 1.5% de las ventas netas mensuales del primer año de operaciones corresponden al pago a cuenta del Impuesto a la Renta mensual. Si hubiese monto a regularizar, se realizará en el año 2

El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. Se asume que a partir del año 6 el flujo de caja crecerá en función a la tasa de inflación anual proyectada de Perú.

8.8 Flujo financiero

Tabla 35.

Flujo de Caja Neto del Inversionista

FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)																			
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	- 129,476	- 5,528	9,697	5,305	2,730	15,030	12,536	23,726	- 9,551	- 8,023	688	- 16,785	14,279	- 65,316	44,066	23,616	58,259	124,777	1,217,056
+ Préstamos obtenidos	51,790																		
-Amortización de la deuda		527	535	543	552	560	569	578	587	596	606	615	625	6,893	8,305	10,007	12,057	14,528	
- Interés de la deuda		811	802	794	786	777	768	759	750	741	732	722	713	9,155	7,743	6,041	3,991	1,520	
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		239	237	234	232	229	227	224	221	219	216	213	210	2,701	2,284	1,782	1,177	448	
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	- 77,686	- 6,626	8,897	4,201	- 3,835	- 16,138	- 13,647	- 24,839	- 10,667	- 9,142	- 1,809	- 17,909	13,152	- 78,663	30,302	9,350	43,388	109,177	1,064,898

Nota: Elaboración Propia 2021

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

COK proy US\$=	12.46%
----------------	--------

COK proy soles=	13.01%
-----------------	--------

Perú inflación anual	2.50%
----------------------	-------

USA inflación anual	2.00%
---------------------	-------

Tabla 36.

Financiamiento

	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	51,790	40.00%	14.45%	5.78%
Financiamiento Accionistas	77,686	60.00%	13.01%	7.81%
Inversión Total	129,476	100.00%		13.58%

Nro de accionistas	5
Accionista 1	15,537.1
Accionista 2	15,537.1
Accionista 3	15,537.1
Accionista 4	15,537.1
Accionista 5	15,537.1
TOTAL	77,685.5

Nota: Elaboración Propia 2021

8.10 Indicadores de rentabilidad

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD
TIR FCLD

531,088
47.88%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA
TIR FCNI

480,005
50.60%

Figura 127. Indicadores de Rentabilidad, por Elaboración Propia 2021

Luego de traer el Valor Presente Neto (VPN) de la totalidad del flujo de caja arroja valores positivos demostrando que el negocio es rentable. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es la rentabilidad que ofrece el negocio, es mayor al 47%; es decir es mayor al Costo de Oportunidad de Capital (COK=13.01%)

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

- ¿Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio?

Desarrollamos la igualdad

Tabla 37.

COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio

	Actual	Nuevo
COK	13.01%	50.60%
TIR - FCNI actual	50.60%	

Comprobamos:

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCNI	- 77,686	- 78,663	30,302	9,350	43,388	109,177	1,064,898

VPN actual	480,005
VPN nuevo	-

Nota: Elaboración Propia 2021

Para que el valor presente neto del inversionista presente un estado de equilibrio la tasa de descuento de capital (COK) igual a su rentabilidad interna de retorno. Es decir, la tasa interna de retorno es igual a 50.60%

- ¿Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio?

Desarrollamos la igualdad:

Tabla 38.

WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio

	Actual	Nuevo
WACC	13.58%	47.88%
TIR - FCLD actual	47.88%	

Comprobamos:

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCLD	- 129,476	- 65,316	44,066	23,616	58,259	124,777	1,217,056

VPN actual	531,088
VPN nuevo	0.00

Nota: Elaboración Propia 2021

Para que el valor presente neto del proyecto presente un estado de equilibrio, la tasa de descuento de costo capital (WACC) igual a su rentabilidad interna de retorno. Es decir, la tasa debería ser 47.88%

- ¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

La tasa de descuento (COK) en la medida que se incremente, los resultados VPN serán cada vez menores. Por tanto, en la medida que el costo capital disminuya, el valor presente final será mayor.

Tabla 39.

Análisis multidimensional de variables críticas

Variaciones	
Ventas	25.00%
Costo de producción	2.00%
Personal área producción	2.00%
Personal de Administración y Ventas	2.00%
Gastos de administración y ventas	2.00%
Costo de financiamiento	2.00%

Resultados:	
WACC	13.58%
COK	13.01%
VPN - WACC - FCLD	92,798
VPN - COK - FCNI	28,340

TIR	19.05%
IR	1.36
PRID (años)	12.26

Nota: Elaboración Propia 2021

- El proyecto genera un valor neto presente 92,798 por una inversión de 77,686 y una rentabilidad promedio de 13.58%
- El proyecto genera un valor neto presente 28,340 por una inversión de 129,476 y una rentabilidad promedio de 13.01%
- La rentabilidad que el proyecto genera es de 19.05%
- El valor adicional por cada unidad invertida en el proyecto es de 0.36
- El proyecto se recuperará en 12.26 años

8.11.2 Análisis por escenarios

Tabla 40.

Probabilidades

Escenario	Crecimiento %	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Pesimista	10.31%	15.00%	16.50%	18.15%	19.97%	21.96%	24.16%
Esperado	13.75%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%	60.00%
Optimista	15.47%	25.00%	23.50%	21.85%	20.04%	18.04%	15.84%

Nota: Elaboración Propia 2021

Tabla 40

Escenarios

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	0
Pesimista FCLD		33,281.49	17,662.78	19,062.63	20,606.83	46,596.90	498,445.63
Probabilidad		15%	17%	18%	20%	22%	24%
Flujo Pesimista		4,992.22	2,914.36	3,459.87	4,114.15	10,233.38	120,412.75
Esperado FCLD	- 129,475.90	28,843.13	7,593.82	23,616.26	58,259.37	124,776.87	1,032,245.03
Probabilidad		60%	60%	60%	60%	60%	60%
Flujo Esperado	-	17,305.88	4,556.29	14,169.76	34,955.62	74,866.12	619,347.02
Optimista FCLD		32,514.88	17,412.07	19,473.06	21,852.85	55,119.45	411,447.23
Probabilidad		25%	24%	22%	20%	18%	16%
Flujo optimista		8,128.72	4,091.84	4,254.86	4,378.22	9,942.72	65,182.91
Total FE	-	4,184.93	11,562.49	21,884.49	43,448.00	95,042.22	804,942.68
VP del flujo esperado	- 129,475.90	3,684.46	8,962.35	14,934.55	26,104.21	50,273.91	425,785.70
Varianza ^ FC Pesimista		204,972,259.95	12,490,094.18	3,092,949.91	6,033,668.43	2,969,289.87	1,275,394,974.83
Varianza ^ FC Esperado		379,775,196.11	1,123,715.99	45,223,308.71	620,372,436.95	3,330,414,348.30	220,675,751,701.04
Varianza ^ FC Optimista		327,598,028.09	16,778,488.44	4,500,681.14	3,621,142.10	4,235,302.09	32,570,567.63
Total varianza		912,345,484.15	30,392,298.61	52,816,939.75	630,027,247.48	3,337,618,940.27	221,983,717,243.50
VP Varianza		26,592.85	4,273.19	4,959.55	15,080.67	30,559.38	249,222.17

WACC	14%
E(VPN) =	555,314
VP DE LA VARIANZA	608,568
Z	- 0.9125
PROBABILIDAD DE RENTABILIDAD	18.08%

Nota: Elaboración Propia 2021

La probabilidad de que el proyecto no presente pérdida es de unos 81.92%

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio por producto en los primeros 5 años es el siguiente:

Tabla 41.

Punto de equilibrio

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	1,668	1,753	1,804	1,860	1,922
Preventivo	1,065	1,119	1,151	1,188	1,227
General	816	858	883	910	941
Delivery	3,076	3,232	3,326	3,431	3,545
Adicional	710	746	768	792	818

Nota: Elaboración Propia 2021

8.11.4 Principales riesgos del proyecto

- La inestabilidad política que se vive actualmente en el país, no permite tener un panorama claro respecto a las políticas económicas que el nuevo presidente adoptará. Tampoco, garantiza un modelo económico que contribuya al desarrollo de emprendimientos o nuevos negocios.
- La prohibición de importaciones que el eventual gobierno que ingresa ha manejado como discurso de campaña, afecta directamente la adquisición de insumos y materiales para el rubro de las bicicletas.
- Si bien es cierto, la pandemia ocasionada por el COVID-19 se viene manejando de manera adecuada por los países, los rebrotes y apariciones de nuevas variantes pueden ocasionar nuevamente el cierre de fronteras como sucedió el año pasado, causando dificultades en el acceso a materiales e insumos propios del negocio de las bicicletas.

9. CONCLUSIONES

- La coyuntura actual generada por el COVID – 19 ha impulsado el crecimiento del mercado de bicicletas, momento adecuado para que una propuesta como Total Byke pueda iniciar su
- Total Byke es un emprendimiento que busca cubrir la brecha de la alta demanda del servicio de reparación y mantenimiento. Con una propuesta integral y diferenciándose de la competencia en la comodidad del servicio en casa.
- Las pruebas realizadas a lo largo de la investigación han sido cruciales para modificar la idea inicial hasta poder conseguir una propuesta basada en las necesidades e intereses de los potenciales clientes.
- La capacitación al personal técnico será clave para conseguir el posicionamiento en el mercado como el taller que brinda el mejor servicio al cliente en la comodidad de su hogar.
- Sacar del taller a los técnicos y ponerlos en puntos céntricos de la ciudad acercando el servicio a los usuarios, marca la diferencia con la competencia y sitúa a Total Byke como una propuesta que apuesta por el bienestar de los ciclistas.
- El proyecto es viable, ya que por el análisis financiero podemos concluir que cuenta con un 81.92% de probabilidades de no presentar pérdida.
- El requerimiento de inversión será de S/ 129,476, el mismo que será financiado el 60% por capital propio, es decir aporte de los accionistas y el 40% restante será financiado por un préstamo bancario con cuota fija mensual en un plazo de 5 años.

10. CONCLUSIONES PERSONALES

- **Lorena M. Taipe Zea.** El desarrollo del trabajo ha contribuido a mi formación

profesional desde dos aspectos. El primero, a nivel cognitivo y práctico, ya que me ha permitido recordar lo aprendido en diferentes cursos y ejecutarlos en un emprendimiento. El segundo aspecto, desde la construcción de un perfil profesional que permite descubrir las habilidades blandas, tales como liderazgo, organización, trabajo en equipo, comunicación asertiva y efectiva, entre otras.

- **Alejandra Buigley Gargurevich.** Este trabajo me ha permitido poder plantear en un negocio real todo lo aprendido, con este aprendizaje podré llevar a cabo el negocio que quiero poner con mi esposo. También, me ha enseñado que no siempre es bueno desechar la idea, debemos darle formar y replantearnos las estrategias para poder probar que nuestra idea es rentable, si después de replantear todo aun así no resulta, nunca es tarde para cambiar la idea por otra y comenzar, nunca debemos dejar de intentar ser exitosos en nuestra vida.
- **Rodrigo Yañez Ospina.** El trabajo desarrollado por nuestro grupo me ha permitido explorar nuevamente los cursos que he llevado en mi carrera. Incluso en algunos puntos a refrescar conocimientos puesto que no los he podido poner en práctica en mi vida profesional. De los aspectos más importantes que pude refrescar es la evaluación a nivel financiero pues con el trabajo consolidado visualizas la ejecución de un emprendimiento en su amplio espectro.
- **Christian Arrambide Mejia.** El desarrollo de este trabajo me ha permitido conocer mi lado emprendedor y cómo desarrollar una idea de negocio ante una adversidad. El curso me ha enseñado a tener una perspectiva distinta ante cualquier problema o falencia que pueda existir en nuestra sociedad. Me voy con la ilusión, después de todo lo aprendido, de poder emprender un negocio propio y poder cumplir con todas las metas trazadas que

tengo como profesional.

- **Christian Kaufmann Ortiz.** El curso me ha permitido desarrollar mis habilidades emprendedoras y cómo tener una visión innovadora. Ahora tengo la confianza de poder diseñar propuestas de valor y hacer viable las oportunidades de negocio que se me puedan presentar en el camino. Me llevo todo este conocimiento aprendido con la ilusión y todas las ganas para poder validar distintas ideas que antes solo quedaban en ideas y darle vida al sueño de emprender un negocio propio y sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (2007). *Como construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000.

Agencia AFP (2020). *Muertes de ciclistas en Perú casi se duplicaron en el 2020 por la pandemia*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/muertes-de-ciclistas-en-peru-casi-se-duplicaron-en-el-2020-por-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>

Agencia EFE (2020). *Lima en bicicleta, una revolución “sin marcha atrás”*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/lima-en-bicicleta-una-revolucion-sin-marcha-atras-noticia/?ref=gesr>

APEIM. (2020). *Niveles socioeconómicos*. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Ayasta, V. (2021). *Importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció más de 1,000% en primer trimestre*. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/importacion-de-bicicletas-tradicionales-y-electricas-crecio-mas-de-1000-en-primer-trimestre-noticia/>

Biking Point (s.f.). *Mantenimiento de tu bici en casa | Mecánica [Video]*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=yI3zhRtpFJM>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Choy, L., Filio, J., Huamani, R., Lázaro, R. y Tapia, M. (2020). *Servicio de taller móvil para bicicletas*. [Trabajo de investigación para bachillerato, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola.

- Ciclolima Municipalidad de Lima. (s.f). *Inicio*[Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/CICLOLIMA.munlima/>
- Comex Perú (2020). *En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior*. Lima. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>
- Cóndor, J. (2019). *Mercado de bicicletas crecería 25% este año en Perú, proyecta Oxford*. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-bicicletas-creceria-25-ano-peru-proyecta-oxford-261178-noticia/?ref=signwall>
- CPI. (2019). *Market Report.Perú: Población 2019*. Recuperado de: http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- De la Fuente,L., Pantigoso, P. y Torres, L. (2021). *Kusikuy la felicidad de los peruanos*. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/03/Kusikuy-la-felicidad-de-los-peruanos-SECURED.pdf>
- Doran, G. T. (1981). *“There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”*.
- Eco Inteligencia (2019). *La bicicleta: gran aliada del medio ambiente*. Recuperado de <https://www.ecointeligencia.com/2019/03/bicicleta-medioambiente/>
- Edificaciones Inmobiliarias. (2021). *Estacionamiento para bicicletas: Por qué cada vez más edificios los eligen*. Recuperado de: <https://ei.com.pe/noticia/estacionamiento-para-bicicletas-por-que-cada-vez-mas-edificios-los-eligen/>
- El peruano (2020). *Decreto de urgencia N° 101-2020*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-en-decreto-de-urgencia-n-101-2020-1880165-8>
- El Peruano (2021). *BM: Economía peruana crecerá 7.6% en el 2021*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/112984-bm-economia-peruana-crecera-76-en-el-2021>
- Google Maps. (s.f. -a). [Venta de bicicletas – Av. Emancipación] Recuperado de: <https://www.google.com/maps/search/Venta+de+Bicicletas+av+emancipacion/@-12.0444615,-77.0426703,17z/data=!3m1!4b1?hl=es-419>
- Google Maps. (s.f. -b). [Ventas de bicicletas – Av. Grau] Recuperado de: <https://www.google.com/maps/search/Venta+de+Bicicletas+av+grau/@-12.0592241,-77.0299187,18z?hl=es-419>

- León, J. (2020). "Pedalear contra la pandemia". *El Comercio*. Recuperado de: <https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales/pedalear-contra-la-pandemia-ecpm/index.html>
- Lima como vamos. (2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos*. Recuperado de: http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_web.pdf
- Lozano, V. (2021). *Ventas de bicicletas seguirán en expansión y este año crecerán 20%*. Andina Agencia peruana de noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-ventas-bicicletas-seguiran-expansion-y-este-ano-creceran-20-831377.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *¿Tienes una mype? Conoce las facilidades y beneficios a los que puedes acceder*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/mype.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2020). *Manual para ciclistas del Perú*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1309978/Manual%20para%20ciclistas%20del%20Per%C3%BA.pdf>
- Municipalidad de Lima (2020). *Municipalidad de Lima presentó resultados de estudio sobre el uso de la bicicleta en la ciudad*. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/40205-municipalidad-de-lima-presento-resultados-de-estudio-sobre-el-uso-de-la-bicicleta-en-la-ciudad>
- Municipalidad de Lima. (2020). *Distritos se suman al cierre de vías los domingos, impulsado por la municipalidad de Lima*. Recuperado de: <https://www.munlima.gob.pe/noticias/item/40852-distritos-se-suman-al-cierre-de-vias-los-domingos-impulsado-por-la-municipalidad-de-lima>
- Nowell, L. (2015). *Capacitación y servicio al cliente*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Nowell-Crysta.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Actividad Física*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Pineda, J. (2019). *Fomentar el uso de la bicicleta en la sociedad*. Encolombia. Recuperado de <https://encolombia.com/medio-ambiente/interes-a/fomentar-uso-bicicleta/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Recuperado de: https://upc.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/51UPC_INST/12150190210003391

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard Business School. "The Value Chain". Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/que-es-la-cadena-de-valor-empresarial/>

Primera Edición. (2021). *Cercado de Lima: Largas colas se forman para adquirir o reparar bicicletas*. América Televisión. Recuperado de: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/cercado-lima-largas-colas-se-forman-adquirir-reparar-bicicletas-n419940>

Redacción El Comercio. (2020). *Aumentaron los robos de bicicletas durante el estado de emergencia en Lima*. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/reportan-incremento-de-robos-de-bicicletas-durante-el-estado-de-emergencia-en-lima-covid-19-coronavirus-peru-nndc-noticia/?ref=ecr>

Redacción Gestión. (2020). *Ciclistas podrían recibir multas por infracciones desde el próximo año*. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/ciclistas-podrian-recibir-multas-por-infracciones-desde-el-proximo-ano-noticia/?ref=gesr>

Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones*. Mc Grawm Hill. Recuperado de: https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf

Suárez, M. y Valencia, M. (2003). *Metodología para el diseño de descripciones de puestos de trabajo, con los perfiles de competencia*. [Tesis para licenciatura]. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/

SUNAT (2021). *Tipo de cambio oficial*. Recuperado de: <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

Tejada, Franco (2021). *Comercio electrónico en Perú: La guía más completa del mercado*. Ecommerce News. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#:~:text=As%C3%AD%20lo%20se%C3%B1ala%20el%20informe,la%20econom%C3%ADa%20digital%20del%20pa%C3%ADs>.

Tejada, Franco. (2021). *Comercio electrónico en Perú: La guía más completa del mercado*. Ecommerce News. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#:~:text=As%C3%AD%20lo%20se%C3%B1ala%20el%20informe,la%20econom%C3%ADa%20digital%20del%20pa%C3%ADs>

- Thompson, I. (2005). *Definición del producto*. PromonegocioS.net. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- Tineo, R. (2020). *Promoviendo la movilidad sostenible*. La Cámara. Recuperado de: <https://lacamara.pe/promoviendo-la-movilidad-sostenible/>
- Torrado, U. (2019). *Nueva dinámica en las familias peruanas*. Recuperado de: https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/nuevas_dinamicas_en_las_familias_peruanas.pdf
- Vilches, E. (2020). *Bicicletas: El nuevo medio de transporte codiciado por delincuentes*. Punto Seguido. Recuperado de: <https://puntoseguido.upc.edu.pe/bicicletas-el-nuevo-medio-de-transporte-codiciado-por-delincuentes/>
- Zegarra, M. (5 de junio 2020). *Todo lo que debes saber sobre el nuevo reglamento para ciclistas*. La Bicicletería. Recuperado de: <https://www.labicicleteria.pe/blogs/ciclismo-urbano/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-nuevo-reglamento-para-ciclistas>

ANEXOS

- **Anexo 1 – Resumen entrevistas a profundidad**

Anexo 1 – Resumen entrevistas a profundidad

Entrevista N° 1		
Nombre	Marco Cedrón	
Perfil	Edad:	31
	Distrito:	Cercado de Lima
	Estado civil:	soltero
	A qué se dedica	publicista
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce diferentes lugares	
	2. Si validó. Por comodidad es mejor tener todo junto	
	3. Si validó. Le gusta tener la bicicleta con los accesorios necesarios para tener un viaje seguro y cómodo. La personaliza para hacer deporte.	
	4. Si validó. Utiliza como medio de transporte, recreación y deporte	
	5. No validó. Utiliza la bicicleta porque le gusta, porque la libertad que le da y porque avanza más rápido que con los carros. Le gana al tráfico limeño.	
	6. No validó. Solo tiene una bicicleta en casa y la utiliza como transporte, recreación y para deporte.	
	7. Si validó. Pertenece a un grupo de ciclista en San Miguel, hace recorridos largos y antes ha hecho bicicleteadas con personas del extranjero, le gusta hacerlo en grupo	
	8. No validó. Sabe como reparar su bicicleta, tiene herramientas.	
	9. No validó. Conoce talleres donde ir si es que malogra su bici.	
	10. No validó. Conoce rutas, tiene referentes a quien preguntar y utiliza apps.	
Link:	https://youtu.be/bWZpHjmbVAU	

Entrevista N° 2		
Nombre	Ricardo Solís	
Perfil	Edad:	50
	Distrito:	San Miguel
	Estado civil:	soltero
	A qué se dedica	independiente
Validación de hipótesis	1. No validó. Tiene un taller preferido donde se siente cómodo y confía.	
	2. Si validó. Compra de manera recurrente accesorios y repuestos para su bicicleta y no encuentra todo en un solo lugar.	

	3. Si validó. La adapta a sus necesidades. La utiliza como medio de transporte y deporte.
	4. Si validó. Utiliza como medio de transporte y deporte
	5. No validó. No es tema prioritario para él.
	6. Si validó. Tiene 2 y las utiliza según necesidad sea transporte o deporte.
	7. Si validó. Pertenece a un grupo de ciclista en San Miguel, hace recorridos largos.
	8. No validó. Tiene una mochila con herramientas que las carga siempre y tiene conocimientos de reparación.
	9. No validó. Si se le malogra la bicicleta demora muy poco en arreglarla y si él no puede repararla sabe a donde acudir.
	10. No validó. Conoce rutas porque tiene experiencia y muchos años manejando en Lima, no usa aplicativos.
Link:	https://youtu.be/X47mFYuAsJk

Entrevista N° 3	
Nombre	Renzo Valenzuela
Perfil	Edad: 37
	Distrito: San Miguel
	Estado civil: soltero
	A qué se dedica cocinero
Validación de hipótesis	1. No validó. Tiene dos centros de confianza
	2. Si validó. Sería más cómodo y es mejor si hay variedad de piezas, hasta el momento no ha encontrado un lugar donde haya de todo. Compra repuestos en un lugar y accesorios en otro (Marketplace de Facebook)
	3. Si validó. Se considera comprador compulsivo y compra los accesorios novedosos que encuentra y los va renovando con cierta frecuencia también.
	4. Si validó. Se moviliza para ir al centro de trabajo desde hace tiempo incluso antes de la pandemia y para hacer deporte.
	5. No validó. Es un tema que no lo tiene presente.
	6. No validó. Solo tiene una bicicleta en casa
	7. Si validó. Lo hace con un grupo de ciclista de San Miguel de manera esporádica y a veces con su hermana.
	8. No validó. Sabe de reparación y tiene todos los repuestos y herramientas posibles en su mochila que carga siempre antes de salir de casa con la bicicleta.
	9. No validó. Conoce talleres y les tiene confianza. Menciona que a raíz de la pandemia la demanda a aumentado y que el tiempo de reparación pasó de dos días a una semana aproximadamente.
	10. No validó. Conoce rutas, se entera de las nuevas por noticias, revisa aplicaciones y tiene experiencia porque maneja desde hace mucho tiempo.
Link:	https://youtu.be/KgWI3PQKM9Q

Entrevista N° 4		
Nombre	Alonso Caval	
Perfil	Edad:	22
	Distrito:	Magdalena
	Estado civil:	soltero
	A qué se dedica	Estudiante universitario, Ingeniería de Sistemas
Validación de hipótesis	1. No validó. Si conoce dónde reparar su bicicleta aunque no lo hace con mucha frecuencia.	
	2. Si validó. No compra muchos accesorios, pero cuando lo hace no encuentra todo lo que quiere en el taller donde repara su bicicleta	
	3. Si validó. Utiliza stickers para tapar partes oxidadas de su bicicleta y compra accesorios utilitarios para él.	
	4. Si validó. Lo utiliza para recorridos cortos, sobre todo para hacer compras	
	5. Si validó. Si es consciente del cuidado del medio ambiente, en su casa separa los residuos sólidos, utiliza menos bolsas de plástico.	
	6. No validó. Solo tiene una en casa y la comparte a veces con el hermano.	
	7. No validó. Porque solo sale a manejar bicicleta para hacer compras y si sale a pasear lo hace solo.	
	8. No validó. Tiene herramientas básicas en casa para reparar su bicicleta y cuenta con conocimientos mínimos.	
	9. No validó. Conoce de talleres de reparación cercanos a su casa, aunque no confía mucho en ellos.	
	10. No validó. Utiliza aplicaciones para ubicar ciclovías.	
Link:	https://youtu.be/CEEsJRBUXxg	

Entrevista N° 5		
Nombre	Iván Caravedo	
Perfil	Edad:	31
	Distrito:	Rímac
	Estado civil:	soltero
	A qué se dedica	Comunicador audiovisual
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce de muchas ofertas en el mercado y cerca de su casa, variedad de precios, experiencia. Pero, no tiene confianza.	
	2. Si validó. Compra repuestos y accesorios en diferentes lugares y tiene que buscar bastante,	
	3. Si validó. La que utiliza para paseos la tiene personalizada buscando comodidad y que sean funcionales.	
	4. Si validó. Tiene una específica para transportarte, es más sencilla y busca que no llame la atención.	
	5. Si validó. Sabe que manejar bicicleta contribuye a la conservación del medio ambiente.	
	6. Si validó. Tiene 5, de las cuales 2 usa más, que son las de transporte y para	

	paseo.
	7. No validó. Prefiero y disfruta manejar solo mientras escucha música.
	8. No validó. Sabe de reparación y tiene herramientas con las que sale por precaución, Ha tenido muchas malas experiencias sobre reparación en la calle, así que por eso carga con las herramientas.
	9. No validó. Conoce muchos talleres cerca de su casa, pero prefiere tratar de repararlo él primero.
	10. No validó. Le gusta descubrir rutas por sí solo, revisa aplicaciones y nuevas rutas, pero él crea las suyas por calles alternativas que sean más tranquilas.
Link:	https://youtu.be/k5pEIQKL0m0

Entrevista N° 6		
Nombre	Fernando Manco	
Perfil	Edad:	45
	Distrito:	San Miguel
	Estado civil:	Casado
	A qué se dedica	Analista financiero
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce acerca de un taller en el cual le brindaron un buen servicio, con distintas tarifas de acuerdo al tipo de mantenimiento. En esta experiencia sí le generó confianza	
	2. No validó. Ha llevado al taller para servicios de mantenimiento aunque no para comprar repuestos o accesorios.	
	3. No validó. Tan solo valora su bicicleta de acuerdo a su funcionalidad básica mas no para la personalización.	
	4. Sí validó. Por la coyuntura, su medio de transporte principal es la bicicleta.	
	5. Sí validó. Reconoce que manejar bicicleta contribuye con el cuidado del medio ambiente.	
	6. No validó. Tan solo tiene una bicicleta.	
	7. No validó. Prefiere manejar de forma personal para hacer ejercicios y realizar algunos trámites.	
	8. Sí validó. Reconoce que no sabe de reparación ni mantenimiento, pero tiene algunas nociones muy básicas, como ajustar tornillos e inflar llantas.	
	9. No validó. Tiene un taller cercano que considera de confianza por lo que acudiría a este en caso se le presente algún problema.	
	10. No validó. Es capaz de transitar hacia distintos distritos y no se le presenta complejidad en caso se desvíe.	
Link:	https://drive.google.com/file/d/1ELRV2rsreCEk2pGTqkYyUDczwlhJOuMW/view?usp=sharing	

Entrevista N° 7		
Nombre	Geraldine Lara	
Perfil	Edad:	40
	Distrito:	San Miguel
	Estado civil:	Casada
	A qué se dedica	Independiente
Validación de	1. No validó. Ha llevado su bicicleta a un taller y está cerca al domicilio	

hipótesis	2. Sí validó. Lleva su bicicleta al taller por un tema que le brinda un servicio integral.
	3. No validó. No busca personalizar su bicicleta
	4. Sí validó. Considera que es una forma para transportarse.
	5. Sí validó. Afirma que tiene un interés por cuidar el medio ambiente.
	6. Sí validó. Sale a pasear con su hija los Domingos. Tiene 2 bicicletas.
	7. Sí validó. Considera que es una buena manera de reencontrarse y disfrutar las salidas con amigos y con la familia.
	8. Sí validó. Tiene algunos conocimientos para reparación de bicicletas pero no tiene las herramientas. Prefiere llevarlo al taller ante cualquier problema.
	9. No validó. Tiene un taller conocido al que lleva su bicicleta.
	10. Sí validó. Usa las rutas más conocidas de la Costa Verde y solo ha estado recorriendo estas.
	Link:

Entrevista N° 8		
Nombre	Eliana Chaves	
Perfil	Edad:	48
	Distrito:	Pueblo Libre
	Estado civil:	Casada
	A qué se dedica	Contadora
Validación de hipótesis	1. No validó. Ha llevado su bicicleta en varias ocasiones a un taller general que ya conocía y están cerca al domicilio	
	2. No validó. No ha pensado en la compra de accesorios puesto que considera que tan solo transita de día.	
	3. No validó. No busca personalizar su bicicleta.	
	4. Sí validó. Lo usa principalmente como medio de transporte.	
	5. Sí validó. Siempre ha pensado en ello. Lleva 5 años manejando bicicleta.	
	6. Sí validó. Tiene más de una bicicleta en casa.	
	7. No validó. No ve esta actividad como medio para socializar.	
	8. Sí validó. Sabe que necesita de un taller para solucionar cualquier problema que se le presente con su bicicleta.	
	9. No validó. Tiene un taller cercano por lo que ante cualquier inconveniente acude a este local.	
	10. Sí validó. Considera que hay muy pocas ciclovías y a veces transita por las veredas por motivos de cuidarse ante el riesgo de conductores irrespetuosos.	
Link:	https://drive.google.com/file/d/1UrPG6MFhpZXCnw_DVlJwKfpH8WRRqlhn/view?usp=sharing	

Entrevista N° 9		
Nombre	Angel Plasencia	
Perfil	Edad:	25
	Distrito:	Pueblo Libre
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Ejecutivo comercial
Validación de hipótesis	1. No validó. Ha llevado su bicicleta a un taller y está cerca al domicilio	
	2. Sí validó. Sería lo mejor que pueda encontrar eso en un mismo lugar.	

	3. Sí validó. Compra accesorios para personalizar por un tema de seguridad.
	4. Sí validó. Lo considera como un medio de transporte útil.
	5. Sí validó. Afirma que tiene un interés por cuidar el medio ambiente.
	6. Sí validó. Tiene 4 bicicletas en su casa. 2 operativas y 2 que requieren reemplazo de piezas principales.
	7. Sí validó. Suele salir con amigos y lo hace para distraerse y pasarla bien.
	8. Sí validó. Lleva al taller su bicicleta para los problemas que se presenten.
	9 No validó. Tiene un taller cercano cerca a su casa.
	10. No validó. Recorre por todas las ciclovías que pueda al momento de desplazarse.
Link:	https://drive.google.com/file/d/1X3EpS9cVYllvbQOS3DLpdBsfm5ziX64L/view?usp=sharing

Entrevista N° 10		
Nombre	Francisco Capeta	
Perfil	Edad:	22
	Distrito:	Pueblo Libre
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Estudiante universitario
Validación de hipótesis	1. No validó. Ha llevado su bicicleta a un taller, pero no con mucha frecuencia	
	2. No validó. No es algo que se busque por lo que no va a talleres con mucha frecuencia.	
	3. No validó. No es algo en lo que ha pensado hasta el momento.	
	4. Sí validó. Es un medio de transporte útil para ciertas ocasiones	
	5. Sí validó. Afirma que tiene un interés por cuidar el medio ambiente.	
	6. Sí validó. Tiene 2 bicicletas en casa.	
	7. Sí validó. Suele salir con amigos y lo hace para distraerse y pasarla bien.	
	8. Sí validó. Tiene conocimientos muy básicos, pero prefiere solucionar sus problemas en un taller.	
	9 No validó. Tiene un taller cercano cerca a su casa.	
	10. Sí validó. No conoce muchas rutas por lo que suele transitar los Domingos por la Costa Verde.	
Link:	https://drive.google.com/file/d/1NCPQ2ZwmriwA-gLA8KCOw82tmoRM1e5T/view?usp=sharing	

Entrevista N° 11		
Nombre	José Luis Barreto Vargas	
Perfil	Edad:	35 años
	Distrito:	Callao
	Estado civil:	Casado
	A qué se dedica	Jefe de operaciones
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce varias ofertas de mantenimiento de bicicletas. En el centro de lima, Emancipación y en San Martín de Porres.	
	2. Si validó. Conoce varias tiendas en el Centro de Lima, compra también por	

	internet.
	3. Si validó. Usa implementos necesarios según el uso que le dé a la bicicleta, puede ser para cicling o recreación.
	4. Si validó. Utilizan la bicicleta como transporte además de deporte y recreación.
	5. Si validó. Utilizan la bicicleta como también como forma de cuidar el medio ambiente.
	6. Si validó. En casa él y su hija tienen bicicleta.
	7. Si validó. Pertenece a un grupo que comparte la afición del ciclismo.
	8. No validó. El usuario si conoce de herramientas y de mantenimiento de su propia bicicleta.
	9. No validó. Realiza mantenimiento de su bicicleta a pesar de la lejanía de los talleres que conoce.
	10. No Validó, Conoce las rutas y ciclovías en la capital.
Link:	https://drive.google.com/drive/folders/1bvml9j1y0HIE0uLnPLmoHXMq_L3-2qtl?usp=sharing

Entrevista N° 12		
Nombre	Manuel Rojo Valle	
Perfil	Edad:	27 años
	Distrito:	Salamanca de Ate
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Trabaja en el área de tesorería en empresa exportadora
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce varias ofertas de mantenimiento de bicicletas. En el centro de lima, Emancipación y en Salamanca	
	2. Si validó. Conoce varias tiendas en el Centro de Lima, compra también por internet.	
	3. Si validó. Usa implementos necesarios según el uso que le dé a la bicicleta, puede ser para cicling o recreación.	
	4. Si validó. Utilizan la bicicleta como transporte además de deporte y recreación.	
	5. Si validó. Utilizan la bicicleta como también como forma de cuidar el medio ambiente.	
	6. Si validó. En casa él tiene dos bicicletas y su mamá tiene una bicicleta	
	7. Si validó. Pertenece a un grupo que comparte la afición del ciclismo.	
	8. No validó. El usuario si conoce de herramientas y de mantenimiento de su propia bicicleta.	
	9. No validó. Realiza mantenimiento de su bicicleta a pesar de la lejanía de los talleres que conoce.	
	10. No Validó, Conoce las rutas y ciclovías en la capital.	
Link:	https://drive.google.com/drive/folders/1bvml9j1y0HIE0uLnPLmoHXMq_L3-2qtl?usp=sharing	

Entrevista N° 13		
Nombre	Renato Gonzales	
Perfil	Edad:	29 años
	Distrito:	Chorrillos
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Trabaja en Pacíficos Seguros
Validación de	1. No validó. Conoce varias ofertas de mantenimiento de bicicletas. En el	

hipótesis	centro de lima, Emancipación y en Salamanca
	2. Si validó. Conoce varias tiendas en el Centro de Lima, compra también por internet.
	3. Si validó. Usa implementos necesarios según el uso que le de a la bicicleta, puede ser para cicling o recreación.
	4. Si validó. Utilizan la bicicleta como transporte además de deporte y recreación.
	5. Si validó. Utilizan la bicicleta como también como forma de cuidar el medio ambiente.
	6. No validó. Sólo él tiene bicicleta en casa.
	7. Si validó. Pertenece a un grupo que comparte la afición del ciclismo.
	8. No validó. El usuario si conoce de herramientas y de mantenimiento de su propia bicicleta.
	9. No validó. Realiza mantenimiento de su bicicleta a pesar de la lejanía de los talleres que conoce.
	10. No Validó, Conoce las rutas y ciclovías en la capital.
Link:	https://drive.google.com/drive/folders/1bvml9j1y0HIE0uLnPLmoHXMq_L3-2qtl?usp=sharing

Entrevista N° 14		
Nombre	Arturo Tafur	
Perfil	Edad:	30 años
	Distrito:	San Juan de Lurigancho
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Área comercial
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce varias ofertas de mantenimiento de bicicletas. En el centro de lima, Emancipación y en Salamanca	
	2. Si validó. Conoce varias tiendas en el Centro de Lima, compra también por internet.	
	3. Si validó. Usa implementos necesarios según el uso que le de a la bicicleta, puede ser para cicling o recreación.	
	4. Si validó. Utilizan la bicicleta como transporte además de deporte y recreación.	
	5. Si validó. Utilizan la bicicleta como también como forma de cuidar el medio ambiente.	
	6. No validó. Sólo el tiene bicicleta en casa.	
	7. Si validó. Pertenece a un grupo que comparte la afición del ciclismo.	
	8. No validó. El usuario si conoce de herramientas y de mantenimiento de su propia bicicleta.	
	9. No validó. Realiza mantenimiento de su bicicleta a pesar de la lejanía de los talleres que conoce.	
	10. No Validó, Conoce las rutas y ciclovías en la capital.	
Link:	https://drive.google.com/drive/folders/1bvml9j1y0HIE0uLnPLmoHXMq_L3-2qtl?usp=sharing	

Entrevista N° 15	
Nombre	Wilmer Pérez Ramírez

Perfil	Edad:	34 años
	Distrito:	
	Estado civil:	Casado
	A qué se dedica	Cocinero
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce varias ofertas de mantenimiento de bicicletas. En el centro de lima, Emancipación y en Salamanca	
	2. Si validó. Conoce varias tiendas en el Centro de Lima, compra también por internet.	
	3. Si validó. Usa implementos necesarios según el uso que le de a la bicicleta, puede ser para cycling o recreación.	
	4. Si validó. Utilizan la bicicleta como transporte además de deporte y recreación.	
	5. Si validó. Utilizan la bicicleta como también como forma de cuidar el medio ambiente.	
	6. No validó. Sólo el tiene bicicleta en casa.	
	7. Si validó. Pertenece a un grupo que comparte la afición del ciclismo.	
	8. No validó. El usuario si conoce de herramientas y de mantenimiento de su propia bicicleta.	
	9. No validó. Realiza mantenimiento de su bicicleta a pesar de la lejanía de los talleres que conoce.	
	10. No Validó, Conoce las rutas y ciclovías en la capital.	
Link:	https://drive.google.com/drive/folders/1bvm19j1y0HIE0uLnPLmoHXMq_L3-2qt!/?usp=sharing	

Entrevista N° 16		
Nombre	Danitza Valerio	
Perfil	Edad:	30 años
	Distrito:	Chorrillos
	Estado civil:	Soltera
	A qué se dedica	Administradora
Validación de hipótesis	1. No validó. Tiene el conocimiento de que arreglan y reparan bicicletas en la Av. Grau.	
	2. Si validó, a atención brindada no fue buena.	
	3. No validó. No compra con frecuencia accesorios para su bicicleta.	
	4. Si validó. Usa la bicicleta como medio de transporte para ir al trabajo.	
	5. Si validó. También usa la bicicleta para cuidar el medio ambiente.	
	6. Si validó. Cuenta con tres bicicletas en su hogar.	
	7. Si validó. Le gustó salir a manejar con la familia.	
	8. Si validó. No cuenta con herramientas, y solo cuenta con conocimiento muy básico para reparar la bicicleta.	
	9. No validó. Demoró en arreglar la bicicleta, por que tenia que ir desde Chorrillos hasta la Av. Grau a reparar la bicicleta.	
	10. No validó. En su distrito aun no hay muchas ciclovías.	
Link:	https://youtu.be/M9jBh651GBw	

Entrevista N° 17		
Nombre	Guiconda Calderón	
Perfil	Edad:	47 años
	Distrito:	Bellavista
	Estado civil:	Soltera
	A qué se dedica	Asistente de administración
Validación de hipótesis	1. No validó. Si conoce donde arreglan y reparan bicicletas.	
	2. No validó. no ha tenido problemas en este sentido.	
	3. No validó. Lo que mas le interesa es su seguridad.	
	4. Si validó. usa la bicicleta como medio de transporte. Además, para hacer deporte.	
	5. Si validó. También usa la bicicleta para cuidar el medio ambiente.	
	6. Si validó. Tiene 2 bicicletas en el hogar.	
	7. Si validó. Sale a manejar bicicleta con su hija.	
	8. Si validó. No arregla, ni repara su bicicleta.	
	9. No validó. Demora en hacer las reparaciones. Por que tiene q separar citas, los talleres no son cercanos	
	10. No validó. Conoce sus rutas y ciclovías.	
Link:	https://youtu.be/VRowbN1dVA4	

Entrevista N° 18		
Nombre	Armando Alcas	
Perfil	Edad:	23 años
	Distrito:	La Perla
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Administrador de RRHH
Validación de hipótesis	1. No validó. Conoce donde reparan y arreglan bicicletas.	
	2. Si validó. No conoce un lugar donde brinden un servicio integral.	
	3. Si validó. Esta pendiente por su seguridad, y por ende está al tanto de los accesorios de seguridad.	
	4. Si validó. Usa la bicicleta para medios de relaxo, diversión y con motivos de salud.	
	5. Si validó. También usa la bicicleta para cuidar el medio ambiente.	
	6. Si validó. Tiene 2 bicicletas en el hogar.	
	7. Si validó. Sale a manejar con primos y amigos a la Costa Verde.	
	8. Si validó. No arregla, ni repara su bicicleta.	
	9. No validó. si conoce talleres cercanos a su hogar.	
	10. No validó. Conoce sus rutas y ciclovías.	
Link:	https://youtu.be/z0Ewreq7-TM	

Entrevista N° 19		
Nombre	Edgard Carpio	
Perfil	Edad:	33 años
	Distrito:	Cercado de Lima
	Estado civil:	Casado
	A qué se dedica	Asesor Comercial
Validación de	1. No validó. Si conoce donde reparan y hacen mantenimiento a las bicicletas.	

hipótesis	2. No validó. Tuvo buena experiencia en el lugar donde lo atendieron y le brindaron alternativas de un servicio integrado.
	3. Si validó. Interés en implemento de seguridad y Guantes.
	4. Si validó. Usa la bicicleta los días domingo para divertirse, ejercicios y salud.
	5. Si validó. También usa la bicicleta para cuidar el medio ambiente.
	6. Si validó. Cuenta con una bicicleta en el hogar.
	7. Si validó. Le gustaría salir con su hijo a hacer este tipo de deporte.
	8. Si validó. No cuenta con herramientas ni tiene interés en reparar su bicicleta.
	9. No validó. Debido a su mudanza, los únicos talleres que conoce, son los de su anterior distrito.
	10. No validó. Si conoce sus rutas y ciclovías de la ciudad.
	Link:

Entrevista N° 20		
Nombre	Madeleine Hernández	
Perfil	Edad:	29 años
	Distrito:	Surquillo
	Estado civil:	Soltera
	A qué se dedica	Abogada Tributarista
Validación de hipótesis	1. Si validó. Desconoce de lugares donde realicen mantenimiento y reparaciones de bicicletas.	
	2. Si validó. Le gustaría encontrar todo en un solo lugar.	
	3. Si validó. Le gustaría encontrar implementos de seguridad y guantes.	
	4. Si validó. Usa la bicicleta como medio de diversión y hobby.	
	5. Si validó. También usa la bicicleta para cuidar el medio ambiente.	
	6. Si validó. Cuenta con una bicicleta en el hogar.	
	7. Si validó. Le gusta salir a manejar con amistades.	
	8. Si validó. No cuenta con herramientas ni sabe reparar bicicletas.	
	9. No validó. Investiga donde puede arreglar su bicicleta.	
	10. Si validó. No conoce ciclovías. Crea su propia ruta.	
Link:	https://youtu.be/1r6sd--PrOo	

Entrevista N° 21		
Nombre	Manuel Antonio Pinto Tulloch	
Perfil	Edad:	57 años
	Distrito:	La Punta
	Estado civil:	Casado
	A qué se dedica	Ingeniero Pesquero
Validación de hipótesis	1. No validó, si conocen centros de reparaciones de bicicletas.	
	2. Si validó, conoce centros de reparación en el Callao, pero no cuentan con accesorios estos los tiene que adquirir en otra parte	
	3. Si validó, tiene los implementos que le permiten disfrutar de la bicicleta como recreación.	
	4. No validó, solo utiliza la bicicleta como recreación.	
	5. No validó, no realiza acciones para conservar el medio ambiente.	

	6. Si validó , en su casa cuentan con 3 bicicletas.
	7. Si validó , prefiere montar bicicleta con su familia y/o amigos.
	8. Si validó , prefiere llevar a reparar la bicicleta.
	9. No validó , realiza el mantenimiento así le quede lejos de su domicilio.
	10. No validó , conoce diferentes lugares para montar bicicleta
Link:	https://drive.google.com/file/d/12s9h22xneQuOujdNN0ee9qkEAcFJPY18/view?usp=drive_sdk

Entrevista N° 22	
Nombre	María Dilismar Valderrama Jugador
Perfil	Edad: 39 años
	Distrito: Callao
	Estado civil: Conviviente
	A qué se dedica Ingeniero de Sistemas
Validación de hipótesis	1. No validó , si utiliza los centros de reparaciones en su distrito
	2. Si validó , conoce centros de mantenimiento en el Callao, pero su experiencia no fue la mejor. Tuvo que buscar los repuestos en varios lugares diferentes.
	3. Si validó , tiene los implementos que le permiten transportarse a su centro de labores.
	4. Si validó , ella utiliza la bicicleta para ir a su centro de labores.
	5. Si validó , en su casa reciclan para ayudar al medio ambiente.
	6. Si validó , en su casa cuentan con 2 bicicletas.
	7. No validó , ella maneja sola ya que lo utiliza principalmente para dirigirse a su trabajo.
	8. Si validó , lleva a reparar la bicicleta a un centro de mantenimiento.
	9. No validó , realiza el mantenimiento en un centro así se encuentre lejos a su domicilio.
	10. No validó , conoce las rutas para movilizarse en bicicleta.
Link:	https://drive.google.com/file/d/12nni7P1y5fHSof50aAGlBjvy-17cWN3q/view?usp=drivesdk

Entrevista N° 23	
Nombre	Ania Carolina Pitre Ladino
Perfil	Edad: 37 años
	Distrito: Callao
	Estado civil: Soltera
	A qué se dedica Empleada en Administración de Empresas
Validación de hipótesis	1. No validó , si conoce centros de reparaciones
	2. Si validó , si conoce centros de mantenimiento en su zona.

	3. No validó , le faltan accesorios para poder realizar sus actividades con gusto.
	4. No validó , solo utiliza a bicicleta como recreación.
	5. Si validó , en su casa reciclan.
	6. Si validó , en su casa cuentan con 3 bicicletas.
	7. No validó , prefiere montar bicicleta sola.
	8. Si validó , tiene conocimiento básico sobre como reparar la bicicleta.
	9 No validó , realiza el mantenimiento en centros especializados.
	10. Si validó , no conoce las rutas que puede utilizar para movilizarse por la ciudad.
Link:	https://drive.google.com/file/d/12moBqF3IkCO5GeVLcr4TrBN0d_nJuvLg/view?usp=drivesdk

Entrevista N° 24		
Nombre	Andrés Alejandro Buigley Gargurevich	
Perfil	Edad:	47 años
	Distrito:	La Punta
	Estado civil:	Casado
	A qué se dedica	Gerente empresa comercializadora
Validación de hipótesis	1. No validó , si conoce centros de reparaciones.	
	2. Si validó , si conoce centros de mantenimiento para bicicletas.	
	3. Si validó , tiene los implementos necesarios para realizar sus actividades.	
	4. No validó , solo usa la bicicleta como medio de recreación o deporte.	
	5. Si validó , en su casa reciclan.	
	6. Si validó , en su casa cuentan con 2 bicicletas.	
	7. Si validó , prefiere montar bicicleta con su familia.	
	8. Si validó , prefiere reparar su bicicleta por un especialista.	
	9 No validó , realiza el mantenimiento en centros especializados.	
	10. Si validó , no conoce los diferentes lugares por donde puede circular.	
Link:	https://drive.google.com/file/d/12jD5OP-7liDA-d-GhVhmY1o415ZqAKFQ/view?usp=drivesdk	

Entrevista N° 25		
Nombre	Ángelo Alejandro Pinto Buigley	
Perfil	Edad:	19 años
	Distrito:	Callao
	Estado civil:	Soltero
	A qué se dedica	Estudiante
Validación de hipótesis	1. No validó , si conoce centros de mantenimiento.	
	2. Si validó , conoce centros de mantenimiento.	
	3. No validó , no compra con frecuencia accesorios.	
	4. No validó , solo la utiliza como recreación.	
	5. Si validó , en su casa reciclan y además él está a favor de no ensuciar las calles.	
	6. Si validó , en su casa cuentan con 3 bicicletas.	
	7. Si validó , le gusta montar bicicleta con sus amigos.	

	8. No validó , cuenta con herramientas cada vez que sale para poder arreglar su bicicleta.
	9 Si validó , prefiere repara el mismo su bicicleta.
	10. No validó , si conoce diferentes lugares para montar bicicleta
Link:	https://drive.google.com/file/d/12j63dZxtraepq_U2F85jieQBBHRUjx3s/view?usp=drivesdk