



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS DE BIKE YOURSELF
EN SU INGRESO AL MERCADO DE PERÚ**

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

**Presentado por
Oscar Santiago Alomoto Ortiz
Jhessica Noemi Amao Lopez
Cynthia Rosa Kanashiro Lafitte**

Asesor: Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, mayo de 2022

RESUMEN

Bike Yourself es una empresa cuya marca es reconocida a nivel mundial y que planea ingresar al mercado de Lima ofreciendo bicicletas personalizadas de alta calidad e innovadoras al mercado local de Perú. Su filosofía es la de valor compartido, es decir, tiene el objetivo de trascender como empresa y colaborar con el desarrollo de la sociedad en promover el uso de la bicicleta, siendo consecuentes con los principios de sostenibilidad social y ambiental. La marca ingresará en los siguientes segmentos: urbano, de montaña y de velocidad, con los modelos BeUrban, BeXtrem y BeFast, respectivamente. Inicialmente, en el primer año, la empresa abrirá una tienda y en el tercer año inaugurará un segundo local, ambos ubicados estratégicamente en el distrito de Miraflores.

De acuerdo con la encuesta realizada en el presente trabajo de investigación, se determinó que el 50.1% del mercado limeño ha incrementado su frecuencia en el uso de la bicicleta, el 40.9% está dispuesto a adquirir una bicicleta personalizada y el 53.5% expresó su deseo de recibir planes de mantenimiento de bicicletas. Por ello, Bike Yourself tiene como objetivo ingresar al mercado limeño ofreciendo bicicletas de gama media y alta, personalizadas. Así mismo, se propone ofrecer planes de mantenimiento de bicicletas. Los proyectos que desarrollará estarán basados en promover el valor compartido con un sólido plan de marketing y responsabilidad social. Bike Yourself busca alcanzar un 13% del *market share* al cuarto año.

Para las operaciones de Bike Yourself, se ha considerado contar con un equipo de trabajo comprometido y empoderado, el cual se incrementará de manera mínima, debido a que se busca fomentar las ventas *online*. Además de ellos, la empresa piensa brindar un excelente clima laboral y reconocimientos por los logros obtenidos, con la finalidad de consolidar un equipo comprometido con la obtención y superación de las metas propuestas.

Finalmente, Bike Yourself plantea ingresar al mercado con una inversión de S/ 800,000, la cual va a ser financiada en un 80% por aportes de los accionistas y un 20% por préstamo de una entidad financiera. Se estima alcanzar el punto de equilibrio al segundo año y obtener un margen de utilidad de 17% en el cuarto año. Con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, se concluye que Bike Yourself es rentable y sostenible para el ingreso al mercado limeño.

Palabras clave: bicicletas, bicicletas personalizadas, valor compartido, movilidad sostenible, medio ambiente, salud.

ABSTRACT

Bike Yourself is a company whose brand is recognized worldwide and plans to enter the Lima market by offering high quality and innovative custom bikes to the local market in Peru. Its philosophy is one of shared value, that is, its objective of transcending as a company and collaborating with the development of the society by promoting the use of bicycles, being consistent with the principles of social and environmental sustainability. The brand will participate in the following segments: urban, mountain and speed, with its models: BeUrban, BeXtrem and BeFast. Initially, in the first year, the company will open a store and in the third year it will open a second location, both strategically located in the Miraflores district.

According to the survey carried out in this research work, it was determined that 50.1% of the Lima market has increased its frequency in the use of the bicycle, 40.9% is willing to acquire a personalized bicycle and 53.5% expressed their desire to receive bicycle maintenance plans. For this reason, Bike Yourself aims to enter the Lima market by offering personalized mid-range and high-end bicycles. Likewise, it intends to offer bicycle maintenance plans. The projects that will be developed will be based on promoting shared value with a solid marketing and social responsibility plan. Bike Yourself seeks to reach a 13% market share by the fourth year.

For operations, Bike Yourself will have a committed and empowered work team, which will increase minimally, due to the fact that it seeks to promote mainly online sales. In addition to those, the company intends to provide an excellent work environment and recognition for the achievements obtained, in order to consolidate a team committed to obtaining and exceeding the projected goals.

Finally, Bike Yourself plans to enter the market with an investment of S/ 800,000, which will be financed as follows: 80% by contributions from shareholders and 20% by a loan from a financial institution. It is estimated that the break-even point will be reached in the second year and a profit margin of 17% will be obtained in the fourth year. With the results obtained in this research work, it is concluded that Bike Yourself is profitable and sustainable for entering the Lima market.

Key words: bicycles, personalized bicycles, shared value, sustainable mobility, environment, health.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	II
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1. Descripción del perfil estratégico de la empresa.....	2
1.1 Descripción de la empresa.....	2
1.2 Perfil estratégico.....	3
1.3 Factores críticos de éxito.....	4
2. Alcance.....	4
3. Objetivo.....	4
4. Importancia.....	5
5. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	6
1. Macroentorno – análisis Pestel.....	6
1.1 Factores políticos.....	6
1.2 Factores económicos.....	6
1.3 Factores socioculturales y demográficos.....	8
1.4 Factores tecnológicos.....	8
1.5 Factores ecológicos.....	9
1.6 Factores legales.....	9
1.7 Factores globales.....	10
2. Microentorno - análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.3 Poder de negociación de los clientes.....	14
2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	15
2.5 Rivalidad entre competidores actuales.....	16
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	17
4. Conclusiones.....	18

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	20
1. Objetivos	20
1.1 Objetivos de la primera etapa de investigación: investigación exploratoria	20
1.2 Objetivos de la segunda etapa de investigación: investigación concluyente	20
2. Metodología.....	20
2.1 Investigación exploratoria.....	20
2.2 Investigación concluyente.....	24
3. Estimación de la demanda	27
4. Conclusiones generales	28
CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO.....	29
1. Visión.....	29
2. Misión	29
3. Valores	29
4. Objetivo general.....	29
5. Objetivos estratégicos	29
6. Estrategia competitiva.....	30
7. Modelo de negocio.....	30
8. Cadena de valor	30
9. Estrategia de crecimiento	33
10. Conclusiones.....	33
CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES	34
1. Plan funcional de marketing	34
1.1 Formulación de estrategia de marketing	34
1.2 Segmentación	34
1.3 Posicionamiento	34
1.4 Crecimiento.....	35
1.5 Marketing mix	35
1.6 Estrategia de marca.....	37
1.7 Presupuesto de marketing	39
2. Plan de operaciones.....	40
2.1 Introducción	40
2.2 Objetivos del plan de operaciones	40
2.3 Mapeo de los procesos	40
2.4 Mapeo de procesos	41

2.5	Actividades preoperativas	43
2.6	Actividades operativas	45
2.7	Presupuesto de las operaciones	47
3.	Plan de recursos humanos	47
3.1	Introducción	47
3.2	Estructura organizacional.....	48
3.3	Programa anual de requerimiento de personal	49
3.4	Estrategia de la gestión de recursos humanos	49
3.5	Descripción de perfiles y puestos en la organización	50
3.6	Programa de capacitaciones	50
3.7	Presupuesto de recursos humanos	52
4.	Plan de responsabilidad social	52
4.1	Objetivo	52
4.2	Estrategia de responsabilidad social	53
4.3	Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	55
5.	Plan financiero.....	55
5.1	Objetivo	56
5.2	Supuestos y políticas	56
5.3	Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	56
5.4	Estados financieros y flujo de caja	57
5.5	Análisis de sensibilidad	59
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES	61
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores críticos de éxito	4
Tabla 2.	Factores políticos	6
Tabla 3.	Factores económicos	7
Tabla 4.	Factores socioculturales y demográficos	8
Tabla 5.	Factores tecnológicos	8
Tabla 6.	Factores ecológicos	9
Tabla 7.	Factores legales	9
Tabla 8.	Factores globales	10
Tabla 9.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
Tabla 10.	Poder de negociación de los proveedores	13
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes	14
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos	16
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores actuales	17
Tabla 14.	Matriz de evaluación de factores externos	18
Tabla 15.	Grado de atracción de la industria	19
Tabla 16.	Resultado entrevista a expertos	21
Tabla 17.	Ficha técnica	25
Tabla 18.	Evolución de importaciones 2014-2021	27
Tabla 19.	Modelo del negocio Canvas	31
Tabla 20.	Objetivos del plan de marketing	34
Tabla 21.	Productos de lanzamiento	35
Tabla 22.	Nivel de personalización	36
Tabla 23.	Precios por modelo	36
Tabla 24.	Plan de mantenimiento precio	37
Tabla 25.	Presupuesto de marketing	39
Tabla 26.	Objetivos del plan de operaciones	40

Tabla 27.	Tabla de evolución de costos logísticos desde el año 2014 hasta 2021 (flete)	45
Tabla 28.	Tabla de proyecciones de flete.....	46
Tabla 29.	Presupuesto de las operaciones	47
Tabla 30.	Objetivos del plan de recursos humanos	48
Tabla 31.	Programa anual de requerimiento de personal	49
Tabla 32.	Estrategia de la gestión de recursos humanos	50
Tabla 33.	Programa de capacitaciones.....	51
Tabla 34.	Presupuesto de recursos humanos	52
Tabla 35.	Objetivos de responsabilidad social	53
Tabla 36.	Presupuesto de responsabilidad social.....	55
Tabla 37.	Estimación de ingresos	57
Tabla 38.	Punto de equilibrio	57
Tabla 39.	Base de datos WACC.....	58
Tabla 40.	Cálculo del beta.....	58
Tabla 41.	Cálculo del COK.....	58
Tabla 42.	Cálculo del WACC	58
Tabla 43.	Estructura del financiamiento	59
Tabla 44.	Análisis de sensibilidad	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Perfil estratégico de la empresa	3
Gráfico 2.	Las cinco fuerzas de Porter	11
Gráfico 3.	Evolución de las importaciones de bicicletas (valores en dólares)	12
Gráfico 4.	Estimación de la demanda	27
Gráfico 5.	Cadena de valor.....	32
Gráfico 6.	Mapa de procesos Bike Yourself	41
Gráfico 7.	Diagrama de flujo del proceso de venta y personalización de la bicicleta	42
Gráfico 8.	Localización geográfica de la primera tienda de Bike Yourself	43
Gráfico 9.	Localización geográfica de la segunda tienda de Bike Yourself.....	44
Gráfico 10.	Organigrama	48
Gráfico 11.	Logo de Bike Yourself	83
Gráfico 12.	Interior tienda parte I.....	83
Gráfico 13.	Interior tienda parte II.....	83
Gráfico 14.	Página Web Bike Yourself	84
Gráfico 15.	Experiencia de compra I.....	85
Gráfico 16.	Experiencia de compra II.....	85
Gráfico 17.	Experiencia de compra III	86
Gráfico 18.	Bicicletas en Lima.....	86
Gráfico 19.	Responsabilidad social	86
Gráfico 20.	Alianzas con empresas	87
Gráfico 21.	Programa Cashback.....	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Análisis de productos sustitutivos en función del motivo del uso de la bicicleta ..	68
Anexo 2.	Perfil de los entrevistados	69
Anexo 3.	Fuentes secundarias de información.....	70
Anexo 4.	Encuesta.....	73
Anexo 5.	Resultados de la encuesta	75
Anexo 6.	Descripción de perfiles y puestos en la organización.....	80
Anexo 7.	Selección de gráficos.....	83
Anexo 8.	Punto de equilibrio	88
Anexo 9.	Flujo de caja.....	89
Anexo 10.	Estado de resultados	90

INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial, el uso de la bicicleta ha ido aumentando a raíz de la pandemia del Covid-19, al ser un medio de transporte más seguro, libre de contacto directo con otras personas y que aporta beneficios al desarrollo sostenible y al medio ambiente. Además, a raíz de la pandemia, los comercios empezaron a necesitar movilizar sus productos o comercializarlos mediante el comercio electrónico o aplicaciones de *delivery*, lo cual ha conllevado un repunte exponencial de la demanda de bicicletas en el Perú. Tan es así, que solo para octubre del año 2021 el crecimiento de la importación de bicicletas había sido de 215%, según la Cámara de Comercio de Lima (2021), lo cual muestra un panorama atractivo para introducirse al mercado.

Bike Yourself es parte de una corporación global con presencia en todos los continentes, la cual es referente del transporte sostenible de bicicletas e innovación en el rubro. La corporación es un buen soporte para la marca por su gran experiencia en los cinco continentes y su capacidad de innovación. Por ello, es un gran respaldo al momento de ingresar al mercado limeño.

Mediante el estudio de mercado y el análisis del microentorno, macroentorno y factores externos, Bike Yourself evaluará la factibilidad de introducirse al mercado limeño y definir la mejor estrategia para el periodo 2022-2025, a fin de conseguir los objetivos planteados. Para ello, se definirá cuáles serán los planes (marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social corporativa y financiera) para poder cumplir con el plan estratégico.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Descripción del perfil estratégico de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

Bike Yourself es una corporación que es un referente en el rubro de transporte sostenible, dedicada a la venta de bicicletas fabricadas a la medida del cliente, reconocida por su alta calidad y su contribución positiva a la sociedad.

En el año 2019 incursionó en la fabricación de bicicletas de fibra de carbono, material que viene revolucionando el mercado por sus increíbles cualidades. Bike Yourself cuenta con la tecnología de impresión 3D, lo cual le da la posibilidad de crear bicicletas de fibra de carbono de alta calidad y a precios que están al alcance de una mayor cantidad de personas. De esta manera, además, cubre una necesidad insatisfecha. Con este nuevo desarrollo tecnológico, la corporación pone a prueba su capacidad innovadora, la cual representa uno de sus factores distintivos.

La corporación Bike Yourself se encuentra presente en dieciséis ciudades de las regiones de América del Norte, América Latina, Europa, la región de Oriente Medio / África y la región de Asia / Pacífico. Cada una es gestionada tomando en cuenta las diferencias culturales y económicas de las ciudades donde se comercializan sus productos. El éxito de la apertura de cada punto de venta está basado en los estudios de mercado realizados y en la estrategia cuidadosamente diseñada para cada ciudad.

Para satisfacer las necesidades del mercado, Bike Yourself ha segmentado sus productos según los fines para los que los clientes utilizan la bicicleta (niños, recreación, trabajo, montaña y velocidad). El diseño de las bicicletas de cada segmento ha sido realizado teniendo en cuenta las características más valoradas por cada usuario, logrando alcanzar una alta puntuación de juicio de marca por parte de los clientes.

Acorde con la expansión de mercados que viene realizando la corporación Bike Yourself en las distintas ciudades del mundo, esta ha establecido como siguiente paso el ingreso al mercado peruano. La decisión ha sido tomada con base en las grandes posibilidades de crecimiento que existen en el país con relación a la movilidad sostenible y el rol que tiene la bicicleta dentro de las medidas que se están implementando. La movilidad sostenible en el Perú representa un gran reto y un largo camino por recorrer, en el cual Bike Yourself puede contribuir con la experiencia que tiene en otras ciudades.

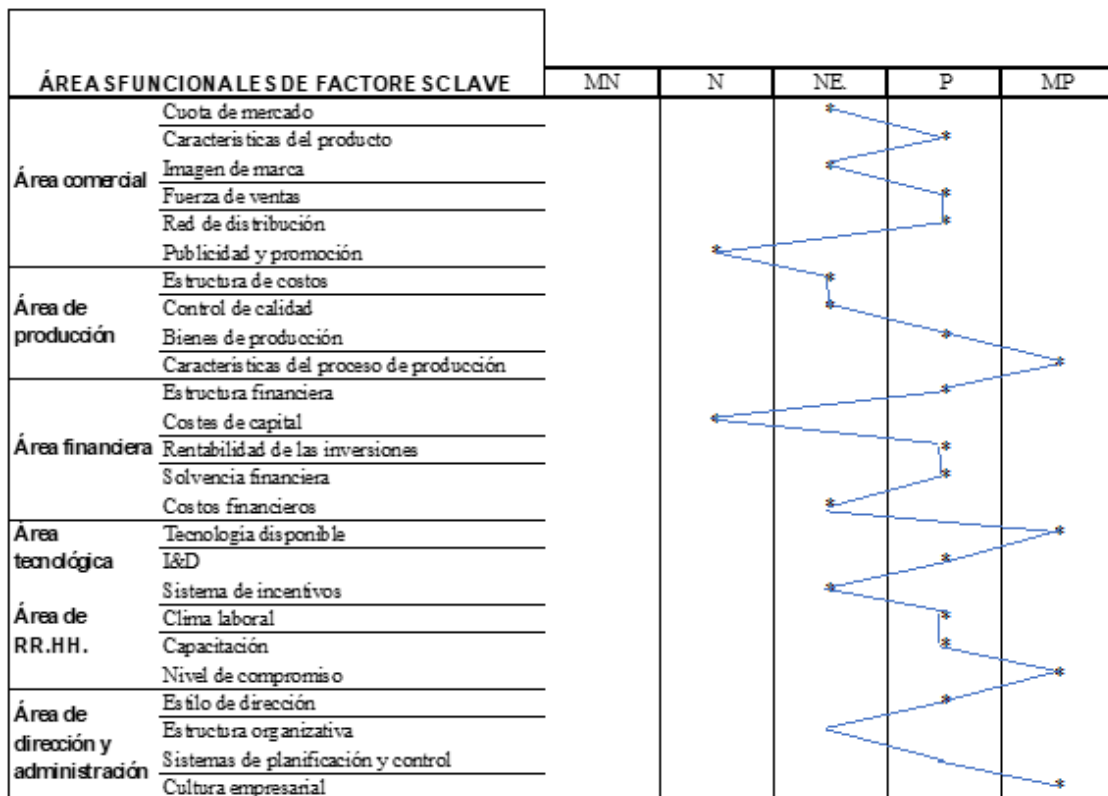
Es importante destacar que Bike Yourself es una empresa que genera rentabilidad e impacto, con el factor diferenciador de generar valor en la sociedad, es decir, la estrategia de la empresa está

guiada por el principio del valor compartido, que significa que la creación del valor económico para la empresa va de la mano con el valor que aporta a la sociedad (Porter y Kramer, 2011).

1.2 Perfil estratégico

Al tener presencia a nivel mundial, la corporación ha podido desarrollar estrategias diferentes de acuerdo con el mercado, lo que ha permitido comprender las diferentes necesidades que demandan los clientes y adaptarse a ellos. Su perfil estratégico se basa en generar un impacto positivo en la sociedad de la mano con los objetivos económicos del negocio. “La competitividad de la empresa y la salud de las comunidades donde operan están fuertemente entrelazadas”, afirman Porter y Kramer (2011), de tal manera que no solo se busque generar demanda para los productos que ofrece la corporación sino también suscitar un entorno en el negocio que asegure la sostenibilidad del mercado. Para poder identificar las fortalezas y las debilidades de la corporación, se ha utilizado un gráfico de perfil estratégico que permite medir las diferentes funciones importantes de la empresa por medio de una puntuación. La escala de Likert sirve para medir actitudes y conocer el grado de conformidad (Llauradó, 2014).

Gráfico 1. Perfil estratégico de la empresa



Elaboración propia, 2021, extraído de Likert, 1932

Según puede verse en el gráfico 1, con siglas MN: muy negativo, N: negativo, NE: neutral, P: positivo y MP: muy positivo, puede concluirse que los puntos fuertes son la cultura empresarial

y el alto compromiso de los miembros de la corporación, así como el grado de tecnología disponible para la producción respecto de la personalización de las partes de las bicicletas y las características de innovación, que dan a conocer un perfil estratégico de la empresa. Por otra parte, se evidencia que debe tenerse una mejor eficiencia en costes y en la inversión en publicidad y promoción para alcanzar los objetivos deseados.

1.3 Factores críticos de éxito

A continuación, se presentan los principales factores críticos de éxito de la corporación.

Tabla 1. Factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito	
Posicionamiento de la marca a nivel mundial	Representa una marca con gran notoriedad y diferenciación, ya que no solo vende bicicletas, sino que a la vez brinda una oferta personalizable según las preferencias de sus clientes.
Capacidad innovadora	Se encuentra constantemente innovando en su modelo de negocios, procesos, productos, comercialización, entre otros.
Responsabilidad social	El modelo de negocio de la corporación está enfocado en generar valor económico y social, para lo cual busca contribuir a promover una cultura del uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.
Experiencia en atención al cliente	Tiene amplia experiencia en atención personalizada según sea el segmento de mercado
Entendimiento de las necesidades del cliente	Capacidad de entender cuáles son las características que buscan los usuarios en una bicicleta, lo cual se ha demostrado en productos muy bien valorados y aceptados por el público.

Elaboración propia, 2021

2. Alcance

El trabajo de investigación contempla el desarrollo de un plan estratégico para el ingreso de Bike Yourself al mercado peruano, debido al potencial que este representa en cuestión de crecimiento de la industria de bicicletas. Asimismo, abarca un enfoque que permite trabajar de manera conjunta con distintas entidades públicas y privadas para promover el desarrollo de una cultura del uso de la bicicleta como un medio de transporte sostenible. El desarrollo de este trabajo es realizado bajo el contexto post-Covid19 durante los años 2022 y 2025. En el mismo, se evalúa cómo puede ir evolucionando cada uno de los aspectos que impactan al mercado. Los principales clientes objetivo se encuentran ubicados en Lima

3. Objetivo

El objetivo de la investigación es desarrollar un plan de negocios que permita dar sostenibilidad a Bike Yourself en su ingreso al mercado peruano, para posicionarse como una marca líder en innovación, que promueve el desarrollo de una cultura vial, generando un impacto positivo en la sociedad y el mercado.

4. Importancia

El aporte que entrega este trabajo de investigación es obtener información valiosa para participar en el desarrollo de modelos de gestión que sean útiles para fomentar el uso de la bicicleta como un medio de transporte sostenible. Este trabajo será un aporte significativo para la creación de ideas innovadoras que sean aplicables en el Perú. Esta investigación será utilizada para la elaboración de un plan estratégico para el ingreso de Bike Yourself al mercado peruano.

5. Limitaciones

- El trabajo de investigación ha sido realizado con base en información recopilada hasta diciembre de 2021.
- El presente trabajo de investigación es realizado bajo un contexto de incertidumbre debido a la pandemia del Covid-19. Este contexto influye de manera constante en las medidas que toma el Gobierno en materia de salud, economía y política, lo cual podría impactar las estrategias planteadas a corto y mediano plazo.
- Las etapas de recopilación de información y realización de investigación de mercado son realizadas bajo modalidad remota, debido a las normas de distanciamiento social dictadas por el Gobierno.
- Existe poco acceso a información de la competencia.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

En el presente capítulo se realizará el análisis del macroentorno hasta diciembre 2021, mediante el uso de la matriz PESTELG, la cual permite conocer los factores externos que pueden afectar a Bike Yourself en el logro de sus objetivos estratégicos. Asimismo, se desarrollará el análisis del microentorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permitirá conocer el grado de atracción de la industria de bicicletas. Finalmente, se elaborará la matriz de evaluación de factores externos para conocer la capacidad de respuesta que tiene Bike Yourself frente a los cambios que se pueden dar en el entorno.

1. Macroentorno – análisis Pestel

1.1 Factores políticos

La siguiente tabla contiene los resultados del análisis realizado.

Tabla 2. Factores políticos

Tendencia	Cambios relación cliente/Proveedor	Efecto probable	Oportunidad/ Amenaza
Se promueve el uso de la bicicleta para evitar la aglomeración y disminuir los casos de contagio por el Covid-19.	Con la regulación del Estado, los proveedores y los usuarios mejorarán la seguridad de los ciclistas y cultura vial, entre otros aspectos.	Gobierno con enfoque a impulsar el uso de bicicletas a través de leyes, reglamentos y demás recursos.	Oportunidad
Se promueve la construcción de ciclovías, cierre de vías y actividades relacionadas con incentivar el uso de bicicletas.	Búsqueda de proveedores que brinden productos y servicios relacionados con impulsar el uso de bicicletas.	Apertura del gobierno a realizar inversiones que promuevan el uso de bicicletas.	Oportunidad
Inestabilidad política del Gobierno peruano evidenciada en las constantes luchas de poderes del Estado con amenazas de vacancia presidencial.	Disminución de la confianza de los inversionistas, incremento de la tasa de cambio y desempleo, entre otros factores.	Desconfianza de inversionistas al momento de realizar inversiones en el Perú, debido a las decisiones políticas del país.	Amenaza

Elaboración propia, 2021

1.2 Factores económicos

En la siguiente tabla pueden verse los resultados del análisis hecho.

Tabla 3. Factores económicos

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), las expectativas de crecimiento de la economía peruana para el 2022 bajaron de 5.2% a 4.6%, según la reciente actualización a octubre del 2021 del informe <i>Perspectivas de la economía mundial</i> .	A pesar de disminuir las expectativas de crecimiento del Perú, se va a mantener la facilidad de realizar inversiones que dinamicen la actividad económica y mejoren el bienestar de los ciudadanos	Fortalecimiento de las cuentas fiscales; deuda pública del Perú entre las más bajas de la región.	Oportunidad
Según dicho informe del FMI, la inflación del Perú fue de 6.4% en 2021, la tasa más alta en 13 años. Sin embargo, según el BCR, la proyección para el 2022 es que será de 3.4%. Por su parte, FocusEconomics estima que la inflación en el Perú en 2022 será de 3.2%.	Para 2022, se estima que la inflación va a estar elevada en el primer semestre; sin embargo, en último semestre la inflación va a disminuir a los valores del rango meta.	Disminución de las tasas cambiarias, baja de precio de los <i>commodities</i> agrícolas y, en menor medida, los precios de los combustibles.	Oportunidad
Según el diario El Peruano (26/11/21), en el 2021 el Perú tenía un superávit comercial récord y estaba recuperándose rápidamente de los efectos negativos de la pandemia del Covid-19.	Este superávit se debe principalmente a los precios de los productos mineros de exportación.	Fortalecimiento de la balanza comercial del Perú, lo cual impulsa mayor confianza a los inversionistas.	Oportunidad
Según el EMBIG (Emerging Market Bond Index Global), el riesgo país del Perú se ubicó en 173 puntos básicos al 27 de diciembre de 2021, mostrando la segunda mejor posición en la región, después de Chile.	El Gobierno tiene altas expectativas de cumplimiento de las obligaciones de pago con los acreedores internacionales.	Atracción de más inversionistas extranjeros hacia el Perú.	Oportunidad
A fines del 2021 se realizaron campañas de vacunación para disminuir los efectos de la crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19.	Disminución de gastos de las familias para mitigar los efectos de los contagios del Covid-19.	Mayor disponibilidad de dinero para realizar compras que no son de primera necesidad.	Oportunidad
La crisis política que atraviesa el país con el gobierno de Pedro Castillo sí afecta la economía en el Perú.	Debido a la incertidumbre política, las familias prefieren ahorrar y abstenerse de realizar consumos no esenciales.	El crecimiento del PBI y la tasa de cambio se ve afectada por la crisis política del Perú, así como la desconfianza de los inversionistas.	Amenaza
Crecimiento de más de 1.000% en la importación de bicicletas en el primer trimestre del 2021.	Los usuarios de bicicletas buscan precios bajos sin valor agregado.	Importación de bicicletas a bajo precio sin valor agregado.	Amenaza
Debido a la pandemia la población ha tenido dificultades en el transporte a los centros de labores, actividades de recreación, etc.	Incremento de venta de bicicletas desde el inicio de la pandemia.	Necesidad de transporte alternativo al transporte público y particular.	Oportunidad

Elaboración propia, 2021

1.3 Factores socioculturales y demográficos

Se realizó el análisis, como puede verse en la siguiente tabla.

Tabla 4. Factores socioculturales y demográficos

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Según el INEI (2021), en el Perú se mantiene la problemática de la inseguridad ciudadana.	Al cierre del 2021, el Ministerio del Interior solo había ejecutado el 35.8% del presupuesto.	Se va a mantener la inseguridad ciudadana y delincuencia en el Perú.	Amenaza
Según Transparencia Internacional, la percepción de la corrupción en el Perú ha sufrido un ligero repunte y se ubica en el puesto 105 de 180.	Perú continúa con casos de corrupción.	Las empresas deben gestionar, prevenir, detectar y evitar que la corrupción afecte la confianza y la reputación y frene el crecimiento corporativo.	Amenaza
El Perú registró una tasa de desempleo de 5,3% en el tercer trimestre de 2021.	Incremento de la población ocupada en 16.9% en el tercer trimestre del año 2021 comparado con el mismo trimestre del año anterior; sin embargo, todavía sigue siendo menor en 1.4% respecto del mismo trimestre del año 2019.	Recuperación de la tasa de empleabilidad en el año 2022 a niveles pre-pandemia.	Oportunidad
Según cifras de la Defensoría del Pueblo, a noviembre de 2021 se reportaron 199 conflictos sociales, cantidad que no se registraba desde 2018.	Constantes cambios en las secretarías de dialogo por inestabilidad política.	Impacto en la credibilidad de las instituciones encargadas de la gestión de conflictos y la gestión pública.	Amenaza
La Defensoría del Pueblo busca combatir frontalmente la discriminación en la sociedad peruana. Indecopi regula los casos de discriminación en el consumo y trato diferenciado ilícito.	Las empresas regulan su funcionamiento mediante disposiciones para luchar contra la discriminación.	El Gobierno tiene proyectos de ley contra el racismo y toda forma de discriminación social.	Oportunidad

Elaboración propia, 2021

1.4 Factores tecnológicos

En la siguiente tabla se pueden ver los resultados del análisis hecho.

Tabla 5. Factores tecnológicos

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Se cuenta con el Reglamento de la Ley N.º 30936, ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.	Con esta ley se busca promover la construcción de ciclovías, mejorar la cultura vial, promocionar el uso de la bicicleta en los centros laborales y fomentar el sistema de bicicleta pública.	Mejores condiciones para promover el uso de las bicicletas en el Perú.	Oportunidad

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Nuevas innovaciones en el ciclismo en carretera: nuevos componentes más aerodinámicos, tecnología sin cables. Además, existe un nuevo material superior a la fibra de carbono que logra que las bicicletas sean más ligeras, cuyo nombre es el grafeno.	Los usuarios de bicicletas en carretera buscan nuevas tecnologías para ser más competitivos.	Las empresas de bicicletas deben estar a la vanguardia de estas nuevas tecnologías.	Oportunidad
Aparición de nuevas tecnologías que tienen dificultades de producción en el Perú.	Pocos usuarios que puedan acceder a esta tecnología	Dificultad de producción de bicicletas con las nuevas tecnologías que están en tendencia a nivel mundial.	Amenaza

Elaboración propia, 2021

1.5 Factores ecológicos

Los resultados del análisis que se realizó pueden verse en la siguiente tabla.

Tabla 6. Factores ecológicos

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Tendencia mundial en promover el cuidado del medio ambiente.	Existen razones de política pública para promover el uso de transportes no motorizados.	Implementación de leyes y reglamentaciones que regulen el transporte no motorizado a fin de promover el cuidado del medio ambiente.	Oportunidad
Búsqueda de disminución de la huella de carbono a cero.	Incremento de conciencia de las personas que buscan, en su estilo de vida, lograr estar cero en la huella de carbono que emiten.	Más empresas en implementar políticas ambientales que promuevan reducir la huella de carbono, con el objetivo de fidelizar a los clientes con conciencia ambiental y mejorar su imagen y reputación.	Oportunidad

Elaboración propia, 2021

1.6 Factores legales

Los resultados del análisis que se llevó a cabo pueden verse en la siguiente tabla.

Tabla 7. Factores legales

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Para la importación de bicicletas, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, (2021), el impuesto selectivo al consumo es de 0%.	Mayor oportunidad en la importación de bicicletas sin tener que pagar el impuesto selectivo al consumo.	Facilidad de importar bicicletas a menor precio	Oportunidad
Según la Ley N.º 30936, se establece una serie de medidas relacionadas con temas de seguridad del ciclista.	Los usuarios de bicicletas deben cumplir con el uso de implementos de seguridad.	Incremento en la venta de implementos de seguridad.	Oportunidad

Tendencia	Cambios relación cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Constantes aplazamiento de multas para ciclistas en el año 2021.	La mayoría de los usuarios perciben que las normativas implementadas no son controladas.	Falta de control del gobierno y entidades del Estado para hacer cumplir las normativas establecidas.	Amenaza

Elaboración propia, 2021

1.7 Factores globales

Se realizó el análisis correspondiente, que puede verse en la siguiente tabla.

Tabla 8. Factores globales

Tendencia	Cambios Relación Cliente /Proveedor	Efecto probable	Oportunidad /Amenaza
Crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19 y sus variantes, incluyendo medidas sanitarias para combatir los efectos a la salud que golpean a toda la humanidad.	Los gobiernos imponen medidas para mitigar el impacto del Covid-19.	Todavía hay impactos negativos en la economía por las medidas sanitarias.	Amenaza

Elaboración propia, 2021

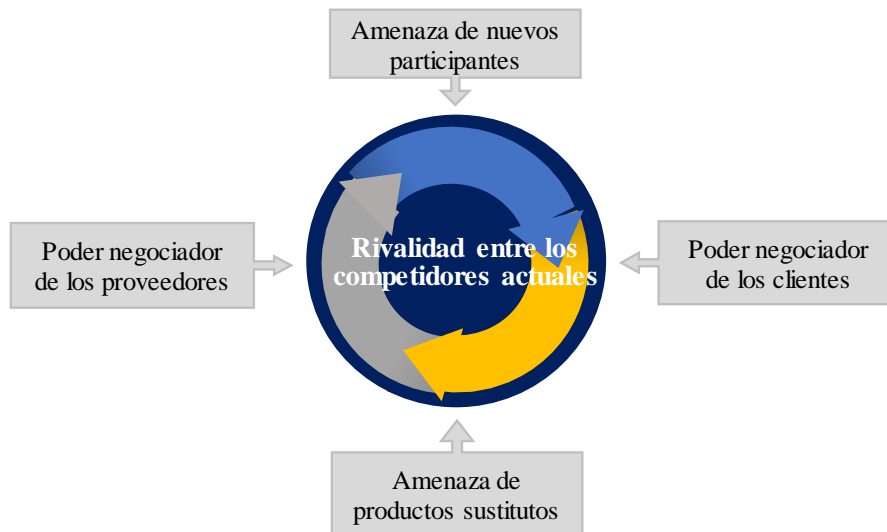
2. Microentorno - análisis de las cinco fuerzas de Porter

En primer lugar, la industria de bicicletas se identifica dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) elaborada por la Organización de Naciones Unidas (ONU). Dentro de la versión vigente, 4^{ta} revisión, la actividad económica realizada por Bike Yourself está ubicada dentro del código 3092: Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos (CIIU, 2021).

Con la finalidad de poder realizar un análisis de la industria de bicicletas, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos permite medir el grado de atracción e influencia que ejerce la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación que poseen los proveedores y clientes y las amenazas de productos sustitutos y de posibles nuevos participantes. El poder que ejerce cada una de estas fuerzas impacta la rentabilidad de la industria: mientras mayor sea la fuerza, el sector será menos atractivo y mientras menor sea la fuerza, el sector será más atractivo (ver gráfico 2).

Para poder evaluar el impacto de cada una de las fuerzas sobre el grado de atracción de la industria, se determinaron ciertos criterios valorados con una escala de medición de Likert, donde 1 es muy poco atractiva, 2 es poco atractiva, 3 es neutral, 4 es atractiva y 5 es muy atractiva.

Gráfico 2. Las cinco fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2010.

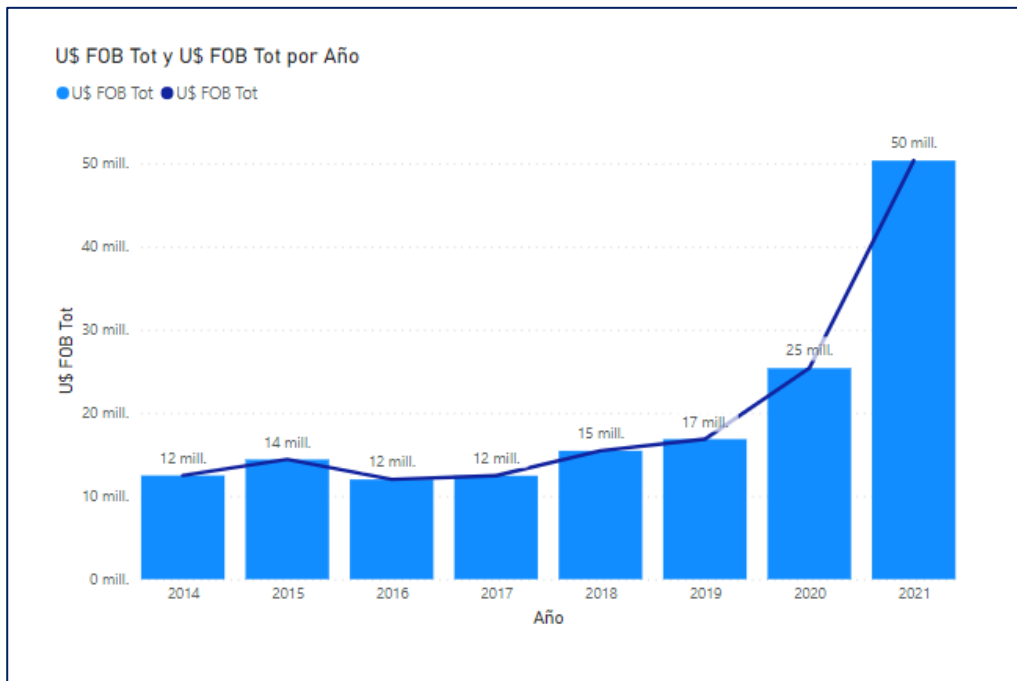
2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para determinar el poder que tienen potenciales competidores, se tomará en consideración los siguientes criterios:

En primer lugar, cuando hay pocas barreras de ingreso al mercado, se facilita que nuevos actores entren a participar, lo que actualmente viene acompañado de un aumento de la demanda a raíz del Covid-19. Una muestra de ello son las importaciones al mes de octubre de 2021, que aumentaron en un 215% en comparación con el año 2020, según el Cámara de Comercio de Lima (2021).

Por otra parte, las diferencias en cuanto a la calidad de los productos, así como del material que se emplea en la elaboración de las bicicletas, como, por ejemplo, la fibra de carbono, son muy altas, por lo que no es atractivo competir en este tipo de diferenciación. No se necesita una gran experiencia para montar una empresa de venta de bicicletas, por lo que existe una amplia gama de tiendas u ofertantes de bicicletas en el Perú. Este es un mercado sumamente atractivo, no solo por las facilidades que hay para la inversión extranjera en el país, sino también por el repunte que ha tenido el mercado peruano en los últimos meses, lo cual lo hace muy atractivo para los competidores.

Gráfico 3. Evolución de las importaciones de bicicletas (valores en dólares)



Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Veritrade (2021), elaborado en Power BI

Tabla 9. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Criterios de evaluación	Límite inferior	Medición					Límite superior	Ponderación
		1	2	3	4	5		
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	2
Diferenciación de productos	Pequeño						Grande	1
Economías de escala	Pequeño						Grande	2
Curva de aprendizaje	Bajo						Alto	2
Necesidades de capital	Bajo						Alto	2
Promedio								1.80

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

El resultado de 1.80 indica que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta y, por ende, representa un bajo grado de atracción de la industria.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria de bicicletas son variados y, aunque en su gran mayoría son de China, existe una gran oferta de calidades y de gama de productos, lo cual permite que se escoja y opte por la más conveniente.

La percepción de la diferenciación de productos de una misma gama es muy baja, por lo que es muy fácil cambiar de proveedores si eso significa una reducción de costos versus una calidad similar. Definitivamente es de China, el gigante asiático, de donde el Perú importa la mayor cantidad de bicicletas. Existen varios fabricantes de otros países que también tienen sus tiendas propias y ofrecen sus marcas al *retail*, como Oxford, Goliat e, incluso marcas de alta gama, como Specialized, marca americana que tiene su propia tienda en el Perú. Sin embargo, los proveedores de componentes específicos, como la marca Shimano, por ejemplo, tienen un gran poder de negociación con los fabricantes de bicicletas. En el caso de Shimano, esto se debe a que es una marca líder y que provee a nivel mundial en la industria de bicicletas. La gran demanda en el mercado ha hecho que proliferen más proveedores para satisfacer esa demanda.

Por estas razones, el poder de negociación de los proveedores es bajo, pues hay facilidad de conseguir nuevos proveedores y el costo de cambiar entre uno y otro es relativamente bajo.

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Ponderación
		1	2	3	4	5		
Diferenciación de los insumos	Grande						Pequeño	5
Concentración del proveedor	Grande						Pequeño	4
Costes fluctuantes del proveedor	Alto						Bajo	4
Importancia del volumen para el proveedor	Alto						Bajo	2
Costo de cambio de proveedor	Alto						Bajo	4
Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	Alto						Bajo	3
Promedio								3.67

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

El resultado de 3.67 confirma que el poder de negociación de los proveedores es bajo y, por ende, representa un alto grado de atracción de la industria.

2.3 Poder de negociación de los clientes

A raíz de la propagación del Covid-19 en el Perú, la bicicleta ocupa un lugar protagónico dentro de las medidas de prevención de contagio, ya que representa un medio de transporte seguro, de uso personal y que facilita el distanciamiento social, en comparación con los medios de transporte públicos. Como parte de las medidas adoptadas por el Gobierno para hacer frente al incremento de casos de Covid-19, el Perú declaró a la bicicleta como medio de transporte para frenar el contagio.

Esta medida ha impulsado a que una gran cantidad de personas se vean en la necesidad de pensar en la bicicleta como un medio de transporte seguro, evitando los grandes focos de contagio del transporte público. Por su parte, el Gobierno viene trabajando en la instalación de una red de ciclovías que van a integrarse a las ya existentes de una manera articulada.

En los años 2020 y 2021 se logró ver un incremento en la compra de bicicletas, principalmente motivado por la propagación del Covid-19 y el desarrollo de plataformas de *delivery*. Con las medidas que está tomando el Gobierno, y la cultura del uso de bicicleta que se va formando en la sociedad, la tendencia es que la concentración de clientes para esta industria sea cada vez mayor.

Adicionalmente, para determinar el poder de negociación de los clientes, es necesario evaluar factores como la disponibilidad de productos sustitutos que existen para cubrir las necesidades de los usuarios, el costo de cambio que significa para el cliente cambiar de proveedor, la diferenciación de productos, la identidad de marca y la sensibilidad del cliente al precio.

Tabla 11. Poder de negociación de los clientes

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Ponderación
		1	2	3	4	5		
Concentración de clientes	Bajo						Alto	5
Costo de cambio para el cliente	Alto						Bajo	5
Diferenciación de productos	Grande						Pequeño	4
Identificación de marcas	Alto						Bajo	5
Promedio								4.75

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

El resultado de 4.75 indica que el poder de negociación de los clientes es bajo y, por ende, representa un alto grado de atracción de la industria. Esto se debe, principalmente, a la alta concentración de clientes y la poca diferenciación que existe entre las marcas.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

Según el estudio realizado por el Banco Mundial (2021) para la Municipalidad de Lima, el uso de la bicicleta se asocia con una mayor frecuencia de movilidad activa, entendiendo el concepto de movilidad activa como el empleo de energía metabólica, es decir, del cuerpo humano. Sin embargo, el uso de la bicicleta como medio de transporte de distancias menores a 5 km no es el único considerado como transporte no motorizado. A este tipo de transporte se han sumado con mucha fuerza los monopatines, patines y *scooters* eléctricos con motor asistido y también las bicicletas eléctricas.

Los sustitutos a la bicicleta son aquellos productos que tienen la capacidad de satisfacer la misma necesidad originada por una persona al momento de realizar la compra de una bicicleta, solo que, a veces, se da de manera diferente. Para poder identificar cuáles son los potenciales productos sustitutos dentro de la industria de las bicicletas, primero se revisará cuáles son los principales motivos por el cual las personas hacen uso de esta.

Según encuesta realizada por el Banco Mundial en 2019, los principales motivos de movilizarse en bicicleta son que representa un medio de transporte fácil y rápido (45%); es decir, que cubre la necesidad del usuario de poder trasladarse de un lugar a otro. En este sentido, los potenciales sustitutos serían el transporte público, la motocicleta, la bicicleta eléctrica y los *scooter* eléctricos. El segundo motivo del uso de la bicicleta es que sirve como un medio para la realización de ejercicio físico y favorece la salud (33%); es decir, cubre la necesidad del usuario de deporte y salud. En este sentido, los potenciales sustitutos serían el equipamiento para el desarrollo de *running*, la bicicleta estática y el gimnasio. En el anexo 1 se presenta el análisis de los sustitutos de la bicicleta en función de los principales motivos que originan su uso.

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Ponderación
		Medición						
		1	2	3	4	5		
Precios relativos de los productos sustitutos	Alto						Bajo	4
Calidad y rendimiento del sustituto	Alto						Bajo	3
Costos del cambio	Bajo						Alto	1
Propensión del comprador al sustituto	Alto						Bajo	3
Nivel percibido de diferenciación del sustituto	Alto						Bajo	4
Promedio								3.00

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

El resultado de 3.00 indica que la amenaza de productos sustitutos representa un efecto neutral al grado de atracción de la industria. Esto se debe principalmente a que existen diversos factores positivos y negativos en los productos sustitutos.

2.5 Rivalidad entre competidores actuales

Actualmente, en el Perú, hay varios competidores con características similares de tamaño y capacidad para competir dentro de la industria, de los cuales podemos resaltar las tiendas Monark, Oxford y Specialized Perú. Las dos primeras tienen productos similares, servicio al cliente muy parecido y alta demanda de productos a raíz del Covid-19. No obstante, a pesar de su gran rivalidad, la alta demanda por estos productos hace que la diferenciación por servicio sea muy baja y la disputa se vea solo en los precios. En cuanto a la Specialized, marca americana especializada en bicicletas de competencia y alto rendimiento, la tienda no solo ofrece productos de alta calidad, sino que además se diferencia ampliamente en el tipo de servicio que brinda y la atención que le presta al cliente, así como la capacitación de su personal. Los servicios adicionales que ofrece, además de la venta de bicicletas de alto rendimiento, son servicio técnico a domicilio, ropa especializada para montar bicicleta e incluso el servicio *fit*, que es un servicio a la medida del usuario.

En una industria pujante, donde la demanda va en aumento, se puede afirmar que existen varios competidores en el mercado, sobre todo en los de la gama media hacia abajo, que es donde más se concentran los competidores. En ese espacio la diferencia de precios es mínima. Sin embargo, en el ámbito de los competidores de gama media y media-alta hay una concentración en ciertas marcas específicas donde el servicio al cliente y el producto entran a diferenciar el uno del otro.

En conclusión, se puede afirmar que no existe una gran rivalidad en el mercado, la percepción del usuario por una marca en específico no es habitual, los precios son muy similares y existen varias opciones a elegir.

Tabla 13. Rivalidad entre competidores actuales

Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Ponderación
		Medición						
		1	2	3	4	5		
Concentración y equilibrio de competidores	Alto						Bajo	2
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido	5
Costos fijos o de almacenamiento	Alto						Bajo	3
Diferenciación de productos	Grande						Pequeño	5
Identificación de marcas	Alto						Bajo	5
Promedio								4.00

Nota: Elaboración propia, con base en Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004.

El resultado de 4.00 indica que la rivalidad entre competidores es baja, teniendo en cuenta los criterios considerados en la evaluación. Esta ponderación representa un alto grado de atracción de la industria.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permitirá conocer la capacidad que tiene la empresa para afrontar cambios en los factores externos, los cuales son clasificados en oportunidades y amenazas. Para la definición de los factores externos clave se ha tenido en consideración la información obtenida del análisis realizado en el análisis del macroentorno (PESTEG) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. A cada factor externo se ha asignado un peso, el cual puede ser entre 0% y 100%, y una evaluación según la capacidad de Bike Yourself para responder a los cambios, la cual se atribuye de acuerdo con la siguiente escala: 1. Respuesta deficiente, 2. Respuesta promedio, 3. Respuesta mayor al promedio y 4. Respuesta superior. Finalmente, la multiplicación entre el peso y la evaluación realizada de cada factor se suman y se obtiene la evaluación ponderada.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos

Factor externo clave		Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Oportunidades				
1	Incremento en la demanda de bicicletas	15%	4	0.60
2	Mayor conciencia de la población respecto de la importancia de realizar ejercicio físico para mantener una vida saludable	12.5%	4	0.50
3	Tendencia mundial de promover el cuidado del medio ambiente	12.5%	4	0.50
4	Políticas gubernamentales que promueven la movilidad sostenible	10%	4	0.40
5	Baja calidad del transporte público	5%	3	0.15
Amenazas				
1	Alto nivel de competencia	15%	3	0.45
2	Incertidumbre por la crisis política en el país	15%	1	0.15
3	Posibilidad de aparición de nuevas cepas del Covid-19	5%	3	0.15
4	Disminución de la inversión privada	10%	1	0.10
Total		100%		3.00

Elaboración propia, 2021

4. Conclusiones

Del análisis PESTELG, se concluye que el Perú es un país que ha tenido alto potencial de recuperación económica a partir del año 2021, lo cual favorece la industria de la bicicleta, pues sus actividades están teniendo mucho dinamismo y proyecciones favorables de crecimiento por la demanda. Además, debe tenerse en cuenta que las familias peruanas ya han reducido los gastos ocasionados por la pandemia y, por lo tanto, aumenta la disponibilidad para realizar compras que no solo son de primera necesidad. Por otro lado, sin embargo, es necesario mantenerse vigilantes respecto de la situación política del Perú. Lo que ocurra en ese terreno puede impactar negativa o positivamente las tasas de cambio del dólar, lo cual afecta los costos de importación. Una consecuencia directa de la devaluación de la moneda nacional es que incrementan los precios de las bicicletas. También es indispensable estar alertas acerca de las tendencias mundiales que afectan la economía global.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el grado de atracción de la industria de bicicletas en el Perú es 3.60, lo cual indica que el sector ofrece condiciones favorables para el ingreso de Bike Yourself al país. Debido a la poca diferenciación que existe entre los productos y la baja identidad de marca, la fuerza de la rivalidad que ejercen en la industria es baja, lo que a su vez origina que exista gran amenaza de entrada de nuevos competidores por el crecimiento del mercado. Además, se debe tener en cuenta la amenaza constituida por otros medios de transporte sustitutos, como motocicletas, bicicletas eléctricas y *scooters* eléctricos.

Tabla 15. Grado de atracción de la industria

Criterios de evaluación	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Ponderación
	Medición					
	1	2	3	4	5	
Rivalidad entre los competidores						4
Poder de negociación de los proveedores						4
Poder de negociación de los clientes						5
Amenaza de nuevos competidores						2
Amenaza de productos sustitutos						3
Evaluación global						3.60

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2010; Hax y Majluf, 2004

Finalmente, de acuerdo con la matriz de factores externos elaborada, se concluye que la empresa cuenta con una buena capacidad de respuesta antes las oportunidades y las amenazas que se presentan en la industria de bicicletas en el Perú.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo principal realizar un estudio de mercado para conocer el perfil del consumidor de bicicletas en Lima Metropolitana, que es la ciudad en la cual se desarrollará este trabajo de investigación. El estudio de mercado ha sido realizado a octubre del 2021.

1. Objetivos

1.1 Objetivos de la primera etapa de investigación: investigación exploratoria

- Conocer el comportamiento del consumidor de bicicletas en Lima Metropolitana.
- Identificar los competidores actuales y cuáles son las características de los productos y servicios que ofrecen.
- Obtener información por parte de fuentes primarias y secundarias para determinar las preferencias y las necesidades de los usuarios de bicicletas.

1.2 Objetivos de la segunda etapa de investigación: investigación concluyente

- Determinar el segmento de mercado al cual se van a dirigir los productos y el precio que el usuario está dispuesto a pagar.
- Medir el grado de satisfacción de los usuarios de bicicletas con los productos que ofrece actualmente el mercado.
- Validar si la propuesta de Bike Yourself es atractiva para el mercado.
- Estimar la demanda, con la finalidad de determinar si el proyecto es financieramente viable.

2. Metodología

El estudio de mercado fue realizado aplicando la investigación exploratoria y concluyente, utilizando fuentes primarias y secundarias de información. Como parte de la investigación exploratoria, fueron entrevistados expertos y se visitó a tiendas de la competencia. Dentro de la investigación concluyente, se efectuó una serie de encuestas a usuarios y potenciales usuarios de bicicleta, con la finalidad de validar la información obtenida en la primera etapa de la investigación.

2.1 Investigación exploratoria

Esta etapa de la investigación tiene como finalidad proporcionar un análisis preliminar del comportamiento de la industria y establecer supuestos que posteriormente serán validadas en la etapa de investigación concluyente.

2.1.1 Fuente primaria de información

- Entrevista a expertos:** entrevistas en profundidad a expertos en movilidad sostenible, quienes hicieron posible que se tuviese una mejor perspectiva no solo acerca de las necesidades del usuario, sino también desde el punto de vista de las empresas y de la sociedad. Para la entrevista se preparó una guía de preguntas, las cuales estaban orientadas a conocer la opinión y la experiencia de cada entrevistado acerca del rol que cumple el usuario, la empresa y el Estado en un entorno orientado a fomentar el uso de la bicicleta. Asimismo, las entrevistas tenían el objetivo de conocer la tendencia de la industria y de los usuarios de bicicletas, así como mecanismos para promover la movilidad sostenible. Las entrevistas fueron realizadas los días 8 y 15 de junio de 2021. El perfil de los entrevistados se encuentra en el anexo 2. A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas, así como el perfil de cada uno de los entrevistados.

Tabla 16. Resultado entrevista a expertos

Tema	Enfoque	Punto de vista de los expertos
La bicicleta como un medio de transporte sostenible	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario siempre está enfocado en el precio de la bicicleta. El reto es lograr que las personas viajen seguras: uso de implementos de seguridad, conducción correcta por las ciclovías y respeto a las señalizaciones de tránsito, entre otros aspectos. - Educarse no solo como usuario de bicicletas, sino también como peatones y conductores, respetando las leyes de movilidad. - La cultura de cada ciudad tiene mucho que ver con el tema del respeto a los peatones y los ciclistas. Es muy importante analizar este factor para proyectos de uso de la bicicleta.
	Estado	<ul style="list-style-type: none"> - El rol del Estado es ofrecer un marco seguro para la creación y el uso adecuado de ciclovías y mejorar la conectividad de las ciclovías para impulsar el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. - Hacer cumplir las leyes que regulan el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. - Educar e incentivar el uso de la bicicleta no solo como un medio de transporte, sino además de promoción de una buena salud. - El Estado debe buscar estar más cerca de la empresa privada, para incentivar que la bicicleta se siga usando como medio de transporte, pero también para asegurar que exista una reciprocidad entre los conductores y las personas que van en bicicleta, de manera de generar un ambiente seguro para todos.
	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el dónde y el cómo se ofrecerán las bicicletas y los servicios complementarios que se brindarán. - La empresa debe buscar estar más cerca del usuario, mediante una retroalimentación constante. - Ofrecer no solo productos, sino también servicios integrales. - Ser parte de la educación que se debe brindar a los usuarios, promoviendo la educación vial. - Las empresas privadas brindan herramientas para aportar en los temas de movilidad. - Es necesario reeducar y promover el uso de la bicicleta. Las mismas empresas que venden las bicicletas deberían educar a los usuarios, ya que también es su responsabilidad.

Tema	Punto de vista de los expertos
Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la seguridad con chips para las bicicletas. - La empresa privada puede involucrarse ofreciendo duchas en los lugares de trabajo y estacionamientos en paradas principales de medios de transporte. - Promover la creación de una red empresarial que se encargue de la movilidad sostenible, con participación de bancos, aseguradoras y otras empresas no necesariamente relacionadas con la movilidad. - Involucrar a organismos internacionales para educar, conjuntamente con los municipios, acerca de educación vial. Hay ejemplos, como el de la Dutch Cycling Embassy, que es una red público-privada de los Países Bajos para la promoción de la movilidad sostenible inclusiva de la bicicleta. - Los grupos de ciclistas podrían hacer lobby ante las autoridades competentes, para conseguir un mayor involucramiento del Estado en asuntos de movilidad sostenible. - El uso de aplicación Strava impulsa el mayor uso de la bicicleta.
Post-covid	Va a seguir creciendo el uso de la bicicleta, siempre y cuando se vayan mejorando las condiciones para mejorar la experiencia del usuario.

Elaboración propia, 2021

- **Visitas a tiendas de la competencia:** el 18 de julio del 2021 se realizaron visitas a las principales tiendas de venta de bicicletas en Lima, con la finalidad de conocer la gama de productos y servicios que ofrecen, rango de precio de los productos y nivel de atención al cliente. A continuación, se brinda detalles acerca de la experiencia percibida y la información obtenida en cada una de las tiendas visitadas:
 - **Oxford:** en la visita a la tienda de esta marca, se pudo percibir una buena atención al cliente y conocimiento técnico de su personal. La ubicación de la tienda (Avenida Angamos en Miraflores) es ideal, ya que siempre cuenta con clientes. Los fines de semana los clientes hacen fila antes de que la tienda abra sus puertas. La marca Oxford está enfocada a un segmento medio y medio-alto. La bicicleta más económica tiene un costo de alrededor de S/ 1,200 y la más costosa, de gama media, tiene un valor promedio de S/ 2,200 (material de aluminio, frenos de disco y amortiguadores). En cuanto a la consulta de si disponen de algún tipo de personalización, la respuesta fue negativa, incluso en casos de ventas a pedido y por volumen. Cuenta con servicio de taller, pero no tienen un servicio al cliente. Actualmente no disponen de bicicletas de fibra de carbono, ya que son muy costosas para el público que tienen como objetivo.
 - **Monark:** la atención en la tienda de esta marca fue deficiente. La ubicación tampoco le da muchas ventajas (se encuentra en la Calle Los Libertadores, en San Isidro). Segmentos medio-bajo, medio y medio-alto. tienen disponibles en stock bicicletas desde S/ 1,300. Además, al momento de la visita, disponían de pocas unidades de fibra de carbono, y estaban más enfocados en el segmento de montaña o recreación (precios desde US\$ 3,400). En cuanto al servicio técnico, no disponen de este.

- **Specialized:** excelente atención y mucho conocimiento técnico y asesoramiento de su personal. Como su nombre lo indica, están especializados en bicicletas para competencias, ya sean de montaña o de pista. Además, también disponen de bicicletas para recreación y para niños en una gama alta. Cuentan con bicicletas de fibra de carbono, con un costo desde US\$ 2,600, pero disponen de stock cada cuatro meses. Tienen servicios complementarios, como el *fit* (ajuste a la medida) del cuerpo del usuario con la bicicleta, basado en datos que pueden generar el ajuste perfecto de la postura del cuerpo con la bicicleta en cuatro puntos, para poder dar mayor eficiencia, comodidad y además prevenir posibles lesiones. Adicionalmente, disponen de un servicio técnico a domicilio.

2.1.2 Fuente secundaria de información

Para el presente estudio de mercado se utilizaron diversas fuentes de información, las cuales permitieron conocer mejor las características del mercado, las preferencias y las necesidades de los usuarios de bicicletas y de la ciudadanía. En el anexo 3 se presenta el detalle de la información recopilada de diferentes fuentes, la cual es relevante para el presente trabajo de investigación.

2.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria

Las restricciones establecidas por el Gobierno como medida de prevención contra el contagio del Covid-19 en el Perú impulsaron el uso de la bicicleta como medio de transporte, notándose que el incremento es más pronunciado en los niveles socioeconómicos A y B. Es importante implementar programas que incentiven que las personas que comenzaron a utilizar la bicicleta como un medio de transporte más seguro ante el Covid-19 lo continúen haciendo al término de la pandemia.

El problema de transporte público es considerado uno de los principales problemas sociales en Lima y Callao y solo el 8.9% de los ciudadanos se encuentra satisfecho con la calidad del servicio. Este es un indicador clave de la necesidad social actual de la ciudadanía y de que se deben tomar medidas con relación a la mejora de la gestión del transporte urbano.

Casi un tercio de los ciudadanos de Lima consideran que la creación de más ciclovías es una medida que mejoraría el problema del transporte, lo cual demuestra la disposición que existe hacía el uso de la bicicleta como una solución ante el problema social que representa el transporte público en Lima y Callao.

Los aspectos que más valoran los usuarios al momento de usar la bicicleta son su contribución a la preservación del medio ambiente, que representan un medio más seguro para evitar contagios (Covid-19), evitan la congestión vial y les permite mejorar su salud y calidad de vida mediante el ejercicio físico.

Las principales barreras hacia el uso de la bicicleta están relacionadas principalmente con estructura vial (falta de ciclovías, ciclovías con mala señalización), educación vial (accidentes de tránsito, dificultades para cruzar en intersecciones), falta de estacionamientos y facilidades en los lugares de trabajo.

El 50.84% de los ciudadanos de Lima y Callao considera que el problema ambiental más grave se origina a raíz de la contaminación generada por los vehículos. Para poder contrarrestar este problema ambiental, es cada vez más importante concientizar a la ciudadanía sobre el concepto de movilidad sostenible.

Perú se encuentra en el cuarto lugar dentro del ranking de países con mayor exposición anual promedio a la contaminación en la región de América Latina y el Caribe.

La ciudad de Lima se encuentra dentro de las diez ciudades con mayor nivel de congestión vial en el mundo. Este indicador refleja la situación caótica que atraviesa el sistema de transporte. Para mejorar esta situación, es necesario que el gobierno implemente distintas medidas, dentro de las cuales se debe considerar el desarrollo de una política ciclo-inclusiva que tenga como finalidad integrar al uso de la bicicleta a la red de transporte.

2.2 Investigación concluyente

En esta etapa, el objetivo principal es proporcionar evidencia concluyente sobre las interrogantes y los supuestos planteados en la etapa anterior. La investigación concluyente brinda información de fuente primaria para evaluar y seleccionar un curso de acción. La investigación concluyente se llevó a cabo durante los meses de julio a setiembre de 2021.

2.2.1 Encuesta a usuarios y potenciales usuarios de bicicleta

El objetivo de la encuesta fue conocer las características del comportamiento de los usuarios y potenciales usuarios de bicicletas, los aspectos que son más valorados al momento de la compra y las apreciaciones acerca de la cultura vial en la sociedad.

- **Determinación del tamaño de la muestra:** la fórmula aplicada para calcular el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{S^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra; N = tamaño de la población; Z = nivel de confianza; P = probabilidad de que se realice el evento; Q = probabilidad de que no se realice el evento; S = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

Para el cálculo se consideró un nivel de confianza de 95% ($Z=1.96$), un margen de error de 5% y un 50% de probabilidad de éxito y fracaso. Como resultado, se concluyó que el número de encuestas a realizar debía ser 384.

- **Población objetivo:** personas que habitan en Lima Metropolitana, cuyas edades están en el rango entre 26 y 45 años.
- **Diseño de la encuesta:** la encuesta ha sido estructura en base a la información recopilada en la etapa de investigación exploratoria (fuente de información primaria y secundaria).

Tabla 17. Ficha técnica

Nombre del proyecto de investigación	Encuesta del mercado de bicicletas para Bike Yourself
Fecha de inicio	14 de agosto de 2021
Fecha de término	26 de agosto de 2021
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado
Método de recolección	Encuesta virtual
Público objetivo	Habitantes de Lima Metropolitana
Tamaño de la muestra	384
Número de encuestados	384

Elaboración propia, 2021

El detalle de las preguntas realizadas en la encuesta se encuentra en el anexo 4.

- **Resultado de la encuesta:** para ver el resultado de la encuesta véase el anexo 5.

2.2.2 Conclusiones de la investigación concluyente

- Los distritos donde es mayor el uso de bicicleta son Miraflores, San Isidro, Jesús María y Barranco. Esta información permite establecer la ubicación del punto de venta comercial.
- Se identifica al 70% de los encuestados como potenciales usuarios de bicicleta, un 16.7% como posibles usuarios y solo un 13.3% se rehúsa a usar la bicicleta como medio de transporte por motivos de inseguridad, escasa cultura vial y falta de ciclovías, entre otros.
- De las personas encuestadas que indicaron que sí usarán la bicicleta como medio de transporte, los principales usos que le darían serían para las actividades de recreación y deporte, con un 59.3% y 58% respectivamente; luego, con una menor proporción, están actividades como ir de compras y al trabajo, con un 36.5% y 32.3% respectivamente. Con

estas preferencias, se podrá enfocar ofrecer bicicletas y accesorios que se adecuen en satisfacer las necesidades de los clientes.

- Asimismo, de las encuestas realizadas, se desprende que la mayoría de los encuestados valora la comodidad, la calidad y la seguridad al momento de elegir una bicicleta.
- De manera complementaria, en las encuestas se puede identificar que los accesorios con mayor demanda son el casco, las luces, candado y reflectores, en el orden de prioridad mencionado.
- Con base en información recopilada en la investigación exploratoria se, identificó la falta de cultura vial como una de las barreras para fomentar el mayor uso de la bicicleta. Por tal motivo, dentro de la encuesta se incluyó una pregunta orientada a medir la aceptación de los usuarios hacia ciertos cambios que permitan variar la cultura vial actual. Las alternativas de campañas organizadas por los municipios e inclusión de la empresa privada fueron las más aceptadas, con un 79.6% y 67%, respectivamente.
- Además, los encuestados manifestaron que les gustaría recibir los servicios de planes de mantenimiento de bicicletas y personalización de bicicletas a medida en un 53.5% y 40.9% respectivamente.
- Con la finalidad de identificar qué medidas podrían impulsar el mayor uso de la bicicleta, se plantearon las siguientes opciones: domingos solo de bicicleta, obtener beneficios en tu centro de trabajo (días libres por cantidad de viaje, estacionamientos seguros, duchas), obtener beneficios tributarios (por parte del Estado) y obtener beneficios en tu centro de estudios (estacionamientos gratuitos, duchas). Los tres primeros planteamientos fueron los de mejor aceptación por los encuestados.
- Para complementar el estudio y medir el impacto de la pandemia del Covid-19 en el uso de la bicicleta, se estableció una pregunta que permitiese conocer el aumento en la frecuencia del uso de bicicletas. Como resultado, el 50.1% de los encuestados indicó que había aumentado la frecuencia de su uso.
- El canal de venta más utilizado para la compra de bicicleta es a través de tiendas físicas, según el 76.2% de los encuestados. Sin embargo, el resto de los encuestados indicaron que podían comprar su bicicleta en la tienda *online*. Solo en el año 2020, según el portal Mercado Libre, las búsquedas de bicicletas a través de esta tienda digital crecieron en un 282% con respecto a 2019, y para el año 2021, el portal online Linio reportó un aumento del 300% en ventas de bicicletas y accesorios de bicicletas, por lo que Bike Yourself tendrá estos dos canales.

- Finalmente, el 47% de los encuestados está dispuesto a pagar entre S/ 2,000 y S/ 3,000, mientras que un 28% está dispuesto a pagar entre S/ 3,000 y S/ 4,000 por la compra de una bicicleta que cumpla con sus necesidades. Las personas dispuestas a pagar entre S/ 1,000 y S/ 2,000 y más de S/ 4,000 representan el 14% y 11%, respectivamente.

3. Estimación de la demanda

Para el cálculo de la estimación de la demanda, se ha tomado como base la información de los volúmenes de importación de bicicletas en el periodo 2014 al 2021, datos extraídos de la aplicación Veritrade. Con la información recopilada en la etapa de investigación exploratoria y concluyente, se ha validado que el mercado objetivo son aquellas personas dispuestas a adquirir bicicletas de gama media-alta; por tal motivo, de la información obtenida, solo se ha considerado aquellas marcas que comercializan dichos productos.

Tabla 18. Evolución de importaciones 2014-2021

Año	Cantidad de importaciones	% variación anual
2014	26,714	
2015	30,130	12.79%
2016	22,360	-25.79%
2017	16,100	-28.00%
2018	23,716	47.30%
2019	27,554	16.18%
2020	30,804	11.80%
2021	60,084	95.05%

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en data tomada de Veritrade (2021)

Para fines de la estimación de la demanda para los años 2022 al 2025, no se ha considerado los años 2020 y 2021, debido a que esos años reflejan los impactos de la pandemia. Para la proyección de la demanda del año 2022 se ha tomado como base la demanda del año 2019 y se ha considerado un incremento anual de 16.18%, de forma conservadora.

Gráfico 4. Estimación de la demanda



Elaboración propia, 2021

4. Conclusiones generales

A través del estudio de mercado realizado se ha podido establecer cuál es el público objetivo que se quiere conquistar, así como los productos y los servicios complementarios a ofrecer de acuerdo con los atributos que más valora el público.

Otro aspecto importante que se ha podido determinar son las necesidades sociales que giran alrededor de este negocio, las cuales formarán parte importante en el desarrollo de la estrategia competitiva basada en el concepto de valor compartido.

CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO

En el presente capítulo se formulará el plan de negocio de Bike Yourself en su ingreso al mercado de Perú para el periodo 2022-2025. Los conceptos que se desarrollarán en este capítulo han sido realizados bajo el concepto de liderazgo por diferenciación.

1. Visión

Ser una empresa referente dentro del rubro de transporte sostenible al 2025 en el Perú, con bicicletas diseñadas a la medida del cliente, que sea reconocida por su alta calidad y contribución positiva a la sociedad.

2. Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes ofreciendo productos y servicios diseñados especialmente para atender sus necesidades. Mediante la venta de bicicletas buscamos promover la transformación cultural orientada a la educación vial.

3. Valores

- Innovación: buscar que tenga una influencia profunda en los resultados y en la cultura de la empresa.
- Responsabilidad social: contribuir a promover la cultura de andar en bicicleta, como medio de transporte sostenible.
- Excelencia en el servicio en el cliente: ofrecer una experiencia de compra única a cada uno de nuestros clientes.
- Calidad: crear una reputación con base en la calidad de nuestros productos y servicios ofrecidos, buscando la confianza de nuestros clientes.
- Aprendizaje: permitir la oportunidad de experimentar, mejorar, descubrir y expandir nuestro conocimiento hacia nuevas ideas.

4. Objetivo general

Posicionar a Bike Yourself dentro las tres marcas con mayor participación de mercado de Lima en el rubro de venta de bicicletas.

5. Objetivos estratégicos

Mediante los objetivos estratégicos, se establecen las metas que se espera conseguir, las cuales están fijadas de acuerdo con la visión, la misión y los valores definidos para la empresa.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos para el periodo 2022-2025, clasificados por rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

- Objetivo de rentabilidad: recuperar la rentabilidad de la inversión inicial en el tercer año (indicador de medición ROE).
- Objetivo de crecimiento: lograr una participación total de mercado de bicicletas en Lima de un 13% para el cuarto año.
- Objetivo de sostenibilidad: lograr un índice de satisfacción al cliente superior al 80% en el primer año y superior a 95% a partir del segundo año; mantener un índice de satisfacción a colaboradores superior al 95%, que comparta y transmita la cultura organizacional; establecer 20 alianzas estratégicas para el cuarto año; y mantener una inversión en innovación anual del 5% de las ventas.

6. Estrategia competitiva

Para la definición de la estrategia competitiva se ha tomado como base el principio sobre el cual se ha constituido Bike Yourself, el valor compartido. Acorde con este principio, la empresa no solo busca generar un valor económico a sí misma, sino que se propone, además, servir como herramienta que permita transformar la sociedad. Al mismo tiempo, se busca que los clientes reconozcan en los productos que se ofrecen un valor diferencial de contribución hacia el bien común, lo cual les permitirá sentirse más identificados con la marca, ya que está comprometida con el crecimiento de Lima en temas de movilidad sostenible.

En este sentido, la estrategia competitiva de Bike Yourself es el liderazgo en diferenciación, el cual está concentrado en desarrollar e invertir en cualidades que permitan diferenciar el producto en aspectos que son importantes y que crean valor para los clientes.

Adicionalmente a la diferenciación generada a partir del valor compartido, la empresa busca ser única en otros aspectos, tales como el nivel de personalización de las bicicletas, la excelencia en el servicio al cliente y la calidad de los productos.

7. Modelo de negocio

El modelo de negocio ha sido elaborado con base en la metodología Canvas, desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011), la cual consiste en analizar los principales nueve aspectos del negocio. En la tabla 19 se muestra el modelo de negocio de Bike Yourself para el periodo 2022-2025.

8. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar a la empresa a través de sus principales actividades estratégicas, con la finalidad de identificar las fuentes de ventaja competitiva.

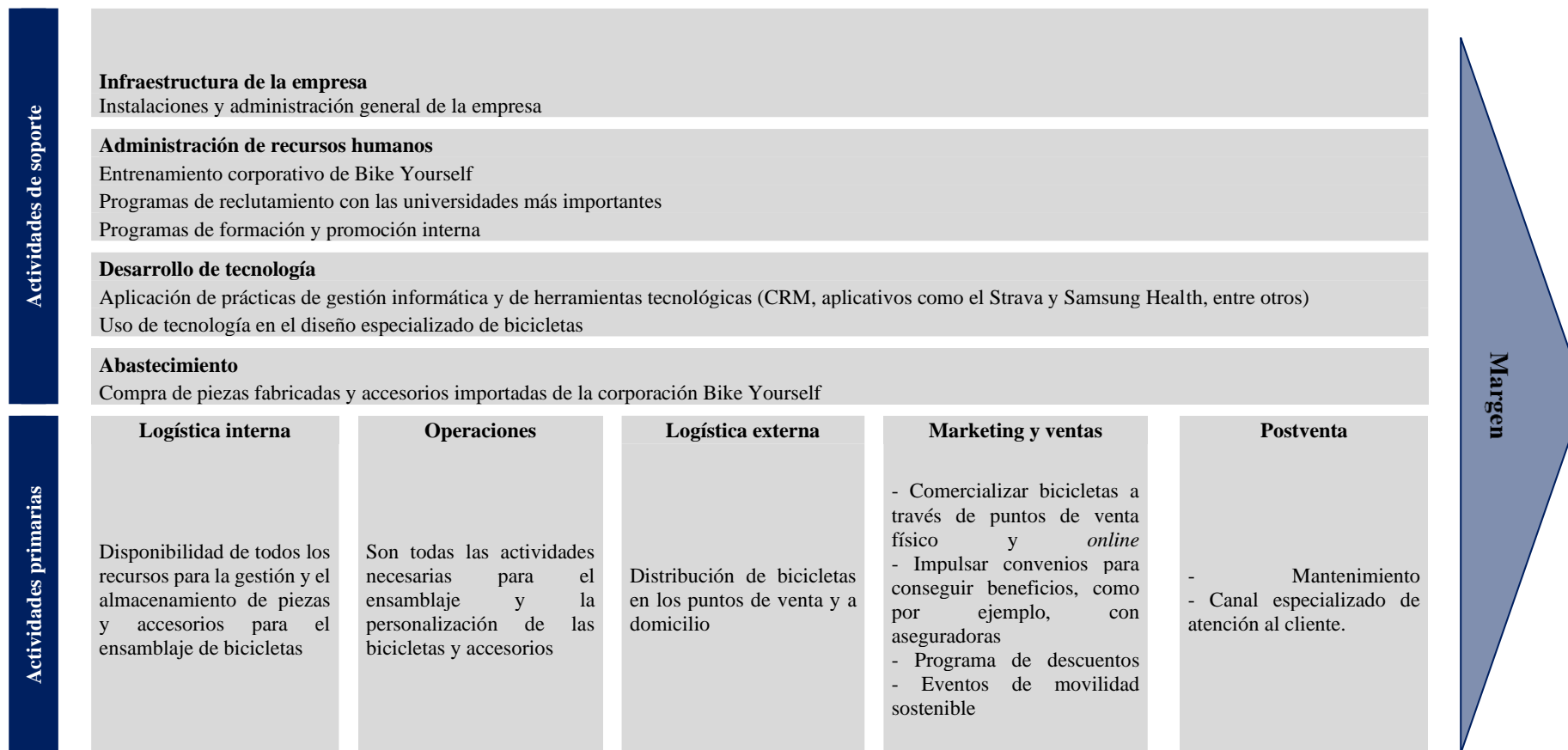
En el gráfico 5 se muestra la cadena de valor de Bike Yourself para el periodo 2022-2025.

Tabla 19. Modelo del negocio Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
Corporación Bike Yourself Empresas que formen parte del programa de alianzas estratégicas Comunidades de ciclistas	Proceso de importación Proceso de ensamblaje Proceso de personalización de bicicletas Proceso de atención al cliente Servicio postventa Gestión de programas de alianzas con entidades públicas y privadas Innovación en productos y servicios	Ofrecer un medio de transporte sostenible, a través de la venta de bicicletas que se adecuen a las necesidades actuales de los usuarios, brindando innovación en los productos (personalización) y excelencia en el servicio al cliente. Promover el transporte sostenible mediante alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, con la finalidad de contribuir a una transformación cultural.	Marketing digital (SEM, redes sociales y correo electrónico, entre otros.) Servicio de postventa personalizado Eventos de movilidad sostenible Redes sociales	Los clientes residen en la ciudad de Lima, de edades entre 26 y 45 años y de los niveles socioeconómicos A y B.
	Recursos clave Marca Personal técnico especializado Consultores externos en movilidad sostenible Asesores de ventas Personal de servicio al cliente y postventa Punto de venta Tecnología (CRM, aplicativos como el Strava y Samsung Health, entre otros.)		Canal de distribución Punto de venta físico Punto de venta virtual (página web)	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Costos de importación Costos de ensamblaje Costo de personalización de bicicletas Costos de marketing y publicidad Planilla del personal Alquiler de locales		Ventas de bicicletas, accesorios y servicios postventa provenientes de la tienda física y <i>online</i>		

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Osterwalder y Pigneur, 2011.

Gráfico 5. Cadena de valor



Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Porter, 2016

9. Estrategia de crecimiento

Mediante la utilización de la matriz Ansoff, se ha definido que la estrategia de crecimiento de Bike Yourself en el mercado del Perú será la de penetración de mercado. El uso de esta estrategia tiene como finalidad aumentar la participación de mercado mediante la atracción de nuevos usuarios que no cuentan con una bicicleta o que tienen una que no cubre sus necesidades actuales, fomentando el mayor uso de la bicicleta en los clientes actuales y atrayendo clientes de la competencia.

10. Conclusiones

- La estrategia competitiva en diferenciación estará enfocada en generar valor compartido, ofrecer productos de calidad, innovadores y servicio especializado que permitan alcanzar altos niveles de satisfacción al cliente y, de esta manera, crear una marca de prestigio dentro del mercado.
- Mediante la elaboración del modelo de negocio, se establece la propuesta de Bike Yourself: empresa que crea valor económico y social.
- El análisis de la cadena de valor permite identificar cuáles son las actividades que son la fuente de la ventaja competitiva. Estas son las actividades de operaciones relacionadas con la personalización de los productos, las actividades de marketing y ventas, que permitirán posicionar la marca en el mercado, y las actividades de postventa.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES

1. Plan funcional de marketing

Bike Yourself ofrece bicicletas de gama media y gama alta dentro del mercado peruano en Lima Metropolitana, con la estrategia de diferenciación en los productos (Hitt et al. 2016), en cuanto a la personalización de las bicicletas y el impacto social como propuesta de valor de los productos y servicios. El presente plan de marketing describe los objetivos propuestos por la corporación y las actividades a realizar para poder lograr dichos objetivos (Kotler y Keller, 2016).

Tabla 20. Objetivos del plan de marketing

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Rentabilidad Crecimiento	Posicionamiento de marca en RRSS	Top 10 de empresas de bicicletas (<i>followers</i>)	10.º	8.º	6.º	4.º
Rentabilidad Sostenibilidad	Participación de mercado	Ventas de la empresa/ventas del mercado	5%	7%	10%	13%
Rentabilidad Crecimiento Sostenibilidad	Alianzas estratégicas	Número de convenios alcanzados	3	8	14	20

Fuente: Elaboración Propia 2021

1.1 Formulación de estrategia de marketing

Por medio de las estrategias de marketing se pretende alcanzar los objetivos planteados, para lo cual Bike Yourself se propone desarrollar estrategias de segmentación y marketing *mix*, detallados a continuación.

1.2 Segmentación

De acuerdo con el estudio de mercado, se utilizará la segmentación de acuerdo con el nivel socioeconómico que arrojó la encuesta y ese será el público objetivo en el que se enfocará Bike Yourself. Dicho mercado está compuesto por hombres y mujeres de 26 a 45 años, de nivel socioeconómico A y B, de los distritos de Miraflores, San Isidro, Jesús María y Barranco, pero no limitándose solo a esos distritos.

1.3 Posicionamiento

Bike Yourself busca implementar la estrategia de diferenciación, no solo con productos de calidad, sino también con la opción de personalizar su bicicleta a la medida en diseño estético y fisionomía del usuario. Además, pretende establecerse como una marca aspiracional donde no se busca competir por precio sino por lo diferente y único del producto y la experiencia de compra que Bike Yourself quiere ofrecer.

1.4 Crecimiento

La estrategia que utilizará Bike Yourself, de acuerdo con la matriz de Ansof, será de penetración en el mercado peruano, compitiendo por alcanzar una cuota de mercado del 13% con las bicicletas personalizadas al término del cuarto año.

1.5 Marketing mix

1.5.1 Producto

El principal producto de Bike Yourself será una bicicleta de calidad, acorde con el estudio de mercado expuesto en el capítulo III. Se valoran las características que prefiere el cliente, con la diferenciación en la innovación de la personalización (colores, partes, temas personalizados) del marco de la bicicleta, lo que la hace única.

La experiencia de compra también será única en el mercado del Perú, al poder hacerse la compra ya sea en el punto de venta físico o desde la web de Bike Yourself, lo cual permitirá escoger colores y temas para personalizar la bicicleta y tener una vista previa de cómo se verá una vez diseñada por medio de un software. Dicho software será diseñado mediante un proveedor tecnológico experto en integrar el e-commerce con las necesidades específicas que tiene Bike Yourself como empresa, para la personalización de los productos. Este servicio será único en el mercado. Los usuarios también podrán ingresar su estatura y medidas de largo de brazos y piernas para poder regular el tamaño del asiento y del manubrio al momento del ensamblaje (ver gráficos 5, 6 y 7).

Además, brindará soluciones corporativas para empresas o instituciones que puedan utilizar bicicletas para sus empleados (ver gráfico 10) dentro o fuera de sus instituciones, generando un impacto positivo no solo en sus empleados, por el uso de las bicicletas, sino además en sus marcas como empresas o instituciones que se preocupan por la salud y la movilidad de empleados y usuarios.

Tabla 21. Productos de lanzamiento

Característica	Modelo		
	BeUrban	BeXtreme	Befast
Categoría	Urbano -recreación	Montaña -deportiva	Competencia -ruta
Marco	Aluminio	Aluminio	Fibra de carbono
Horquilla	Acero	Acero	Fibra de carbono
Tamaño de aro	29"	29"	700 c
Material del aro	Aluminio	Aluminio	Aluminio
Tipo de freno	Disco mecánico	Disco mecánico	Disco hidráulico
Juego de mecanismos	Shimano	Shimano	Sistema automático

Elaboración propia, 2021

Tabla 22. Nivel de personalización

Característica	Modelo		
	BeUrban	BeXtreme	Befast
Color en marco	x	x	x
Altura de asiento	x	x	x
Altura de manubrio	x	x	x
Nombre en marco	Opcional	Opcional	Opcional
Tema personalizado	Opcional	Opcional	Opcional

Elaboración propia, 2021

1.5.2 Servicio

El servicio de planes de mantenimiento preventivo constará de dos revisiones al año, con la finalidad de que el usuario pueda mantener su bicicleta en óptimas condiciones y mantener la fidelidad del cliente hacia la marca, tanto para la recompra de bicicletas como de accesorios cuando regrese a la tienda para el mantenimiento. Este mantenimiento puede ser programado o de emergencia, e incluirá revisión de frenos, cambios, sistema mecánico y llantas.

1.5.3 Precio

El valor estará determinado no por competencia de precio sino de acuerdo con los costes y el valor que se espera que los clientes puedan percibir al ser una propuesta que impacta a la sociedad en general. El cliente no solo pagará por el bien, sino además por el impacto que esto genera en él y en la sociedad.

De acuerdo con el mercado objetivo, se fijarán precios a partir de los S/ 2,500 - S/ 1,8734, con base en el valor máximo que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes. El monto está dentro del rango, pero también se atendería la demanda de bicicletas de ruta, cuyo costo supera los S/ 15,000. Estos precios reflejarán un 10% de descuento en la web durante el primer año de operaciones, de manera que se pueda incentivar este canal de ventas.

Tabla 23. Precios por modelo

Modelo	BeUrban	BeXtreme	Befast
Precio (incluye IGV)	S/ 2,699	S/ 2,899	S/ 17,999

Elaboración propia, 2021

Tabla 24. Plan de mantenimiento precio

Incluye:	Dos veces al año	Revisión individual
Lubricación de frenos	x	x
Lubricación de cadena	x	x
Alineación de ruedas	x	x
Regulación de aire en llantas	x	x
Incluye 4 parches de llanta al año	x	-
	S/ 200.00	S/ 125.00

Elaboración propia, 2021

1.6 Estrategia de marca

La estrategia de la marca Bike Yourself pretende transmitir no solo el mensaje de poder construir la bicicleta a tu medida, sino que también está el componente de valor compartido que quiere proyectar la empresa. Además, su tienda tendrá un diseño único y diferente, donde se pueda transmitir ese componente de innovación, no solo en la bicicleta, sino también en la experiencia de compra, lo cual se ha tratado de transmitir con el logotipo, como puede verse en el gráfico 11.

1.6.1 Plaza (canal)

Se contará con punto de ventas estratégicamente ubicado en los distritos de mayor movilidad dentro de la red ciclovías de Lima Metropolitana. Según la Agencia Andina (2021) y el Observatorio Nacional de Seguridad Vial (2021), estas se encuentran en Miraflores. A partir del tercer año de operaciones, se abrirá otra tienda en el distrito Miraflores.

Bike Yourself contará con su propia página web (ver gráfico 4) donde los usuarios podrán hacer sus compras en línea. Este es el canal de mayor crecimiento en los últimos dos años. Para ello se desarrollará la programación de la tienda *online*, junto con el software que permitirá ingresar los datos para que el cliente pueda personalizar la bicicleta a su gusto.

Por medio de la tienda (ver gráficos 2 y 3) se pretende brindar al usuario una experiencia distinta (ver gráficos 5 y 6) de lo que normalmente es su compra en una tienda de bicicletas. La particularidad de Bike Yourself es que se enfoca en el diseño que desea escoger el cliente, así como en su fisionomía, para que adquiera una bicicleta única.

1.6.2 Promoción

Plan de medios: se trabajará un plan de medios para poder optimizar los recursos y la campaña digital será fundamental para el posicionamiento de marca y para lograr la participación de mercado esperada, cuyo objetivo es lograr el 13% al cuarto año de operación.

Evento de lanzamiento: se realizará un evento de lanzamiento de la marca a la que se invitará a las distintas jefaturas de movilidad de las municipalidades de Lima Moderna, especialmente de los municipios de Barranco, Miraflores, San Isidro y Jesús María. También se extenderá invitaciones a la comunidad de ciclistas, empresa privada y comunidad en general. Este evento tendrá como finalidad el lanzamiento oficial de la marca en el Perú y su énfasis será el de invitar a la comunidad a que sea parte de un modelo sostenible de movilidad.

Marketing digital: se trabajará una pauta digital en redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube, por medio del formato de video que ayudará en el posicionamiento de la marca. Se usará Google como estrategia SEO, por medio de *adwords* y compra de *clicks* para el posicionamiento de la página web y de la marca. Esta estrategia será de suma importancia para lograr los objetivos y es un medio bastante medible. (ver gráficos 7 y 8).

Marketing offline: se utilizará publicidad en paneles digitales rotativos, generando una conciencia social acerca de la seguridad vial y los beneficios del uso de la bicicleta. Además, se realizarán activaciones con embajadores de la marca, ciclistas o personas que compartan los valores de la empresa y que sean reconocidos en la sociedad.

Alianzas estratégicas: con la finalidad de que la empresa se acerque más a los usuarios, se auspiciará eventos donde se practique el uso de la bicicleta. lo cual, la acercará a la comunidad de ciclistas, como Rodando Perú, que tiene más de 50 mil usuarios, y la Asociación de Ciclistas del Perú ACIPER). Colaborará también con lograr de que estos grupos sean escuchados por las autoridades de Gobierno y juntos poder construir un espacio de diálogo para fomentar el uso sostenible de la bicicleta, no solo como medio de transporte de última milla, sino además como un mitigador del impacto de la huella de carbono. Por otro lado, es un buen medio para generar una política de salud pública.

Programa de recompensas: en convenio con empresas de seguros, se propone recompensar al cliente comprador con hasta el 15% del valor de la compra de la bicicleta en *cashback* en el año al cumplir objetivos de trayectos semanales (ver gráfico 10). Estos trayectos se pueden medir a través de aplicaciones que ya existen, como Strava, Google o Samsung Health y sincronizarlos con su cuenta en Bike Yourself. Al cumplir dichos objetivos, al final del mes Bike Yourself premiará con un ticket que podrá ser utilizado para consumir en la tienda o el establecimiento a convenir. Cabe recalcar que este *reward* se gestionará junto con las empresas de seguros para lograr tener personas más saludables al incentivar el uso de la bicicleta. Dichas empresas estarían interesadas, ya que les importa que sus usuarios gocen de una buena salud y sus gastos médicos se reduzcan. El aporte del 10% del *cashback* se gestionará con la aseguradora con la que se realizará el convenio y el 5% estará dentro del presupuesto de marketing.

Relaciones públicas: Bike Yourself pretende ser un ente de cambio, no solo para los usuarios, al incentivar el uso sostenible de este medio de transporte, sino también para la comunidad, al generar contenido sustentado en datos acerca de la importancia del uso de la bicicleta, de manera que la comunidad se sienta informada y valore la marca y lo que esta transmite acerca de preservación del medio ambiente y salud, fundamentalmente. Esto se hará por medio de una agencia de relaciones públicas que, por medio de los contenidos que se le entreguen y su redacción expondrá los mensajes clave ante los medios de comunicación más importantes de Lima, de manera que se pueda generar un interés por hacer entrevistas o reportajes relacionados con el producto y la marca.

1.7 Presupuesto de marketing

Para cumplir con las acciones planteadas dentro del marketing *mix*, a continuación se detalla el presupuesto de marketing para la obtención de los objetivos comerciales y de marca.

Tabla 25. Presupuesto de marketing

	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Marketing offline	-	127,840	127,840	103,900	73,120
Paneles (vía pública) Activaciones	-	127,840	127,840	103,900	73,120
Marketing online	-	196,240	162,040	131,260	114,160
Posicionamiento (Facebook, Instagram, Google)	-	122,368	98,428	76,882	64,912
Branding (YouTube)	-	49,248	42,408	36,252	32,832
Programatic	-	24,624	21,204	18,126	16,416
Trade marketing	-	157,320	109,440	95,760	82,080
Embajador de marca Auspicio de eventos Eventos de la marca	-	157,320	109,440	95,760	82,080
Otros gastos de marketing	64,600	80,075	110,248	226,928	424,635
Lanzamiento de marca	45,600	-	-	-	-
Cash back (5% de las ventas)		48,155	78,328	195,008	392,715
Tienda online: diseño de software de personalización y mantenimiento	19,000	22,800	22,800	22,800	22,800
Agencia de relaciones públicas	-	9,120	9,120	9,120	9,120
	64,600	561,475	509,568	557,848	693,995

Elaboración propia, 2021

2. Plan de operaciones

2.1 Introducción

El plan se ha desarrollado para habilitar y optimizar las capacidades operativas y tecnológicas con las que cuenta la corporación. Los objetivos inherentes al plan de operaciones están alineados con su estrategia de diferenciación. Además, como estrategia genérica de operaciones se realiza el diseño de una bicicleta personalizada en función de los requerimientos del cliente: medidas de piernas, brazos y tronco y pintado personalizado según la preferencia del cliente. El plan de operaciones está diseñado para asegurar que la propuesta de valor de Bike Yourself se implemente en el Perú en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2 Objetivos del plan de operaciones

A continuación, se detallan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 26. Objetivos del plan de operaciones

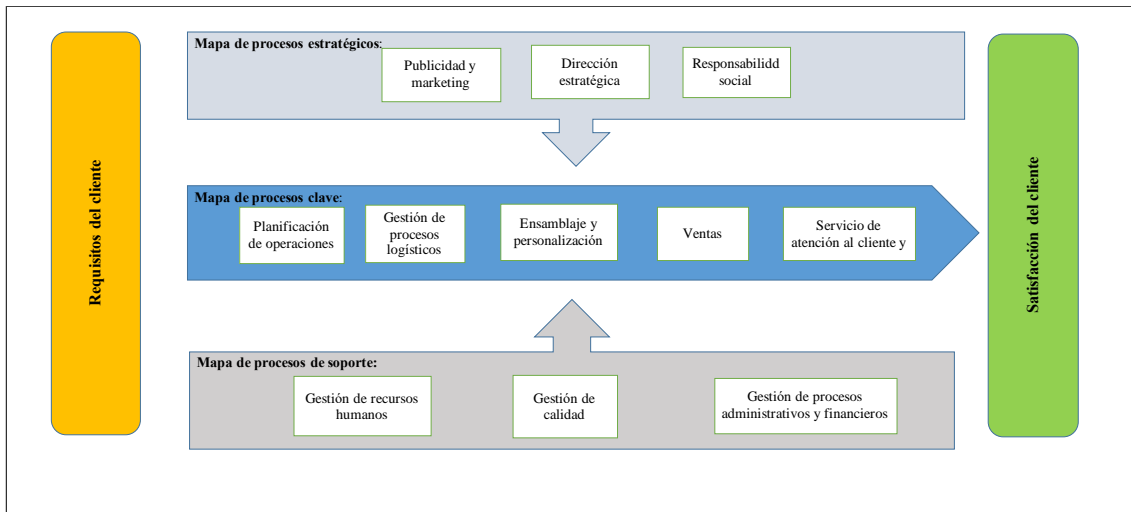
Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Sostenibilidad	Tiempo de entrega del taller tercerizado	Ordenes entregadas dentro de plazo / Total de ordenes	>90%	>95%	>97%	>98%
Sostenibilidad	Innovación con desarrollo de modelos de bicicletas según lo planeado	Total de modelos nuevos de bicicletas lanzadas al mercado / Total de modelos nuevos de bicicletas planificadas	>90%	>90%	>90%	>90%
Rentabilidad	Satisfacción del cliente con atención a reclamaciones oportunas	Cumplimiento de cierre de reclamaciones menor a 24 horas / Total de reclamaciones	>96%	>97%	>98%	>99%
Sostenibilidad	Inversión en innovación	Presupuesto de innovación ejecutado / Presupuesto planificado	>97%	>98%	>99%	>100%
Sostenibilidad	Calidad de productos procesados por el taller tercerizado	Productos no conformes / Total de productos personalizados	>90%	>95%	>97%	>98%

Elaboración propia, 2021

2.3 Mapeo de los procesos

A continuación, se describen los procesos identificados como estratégicos, clave y de soporte (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Mapa de procesos Bike Yourself



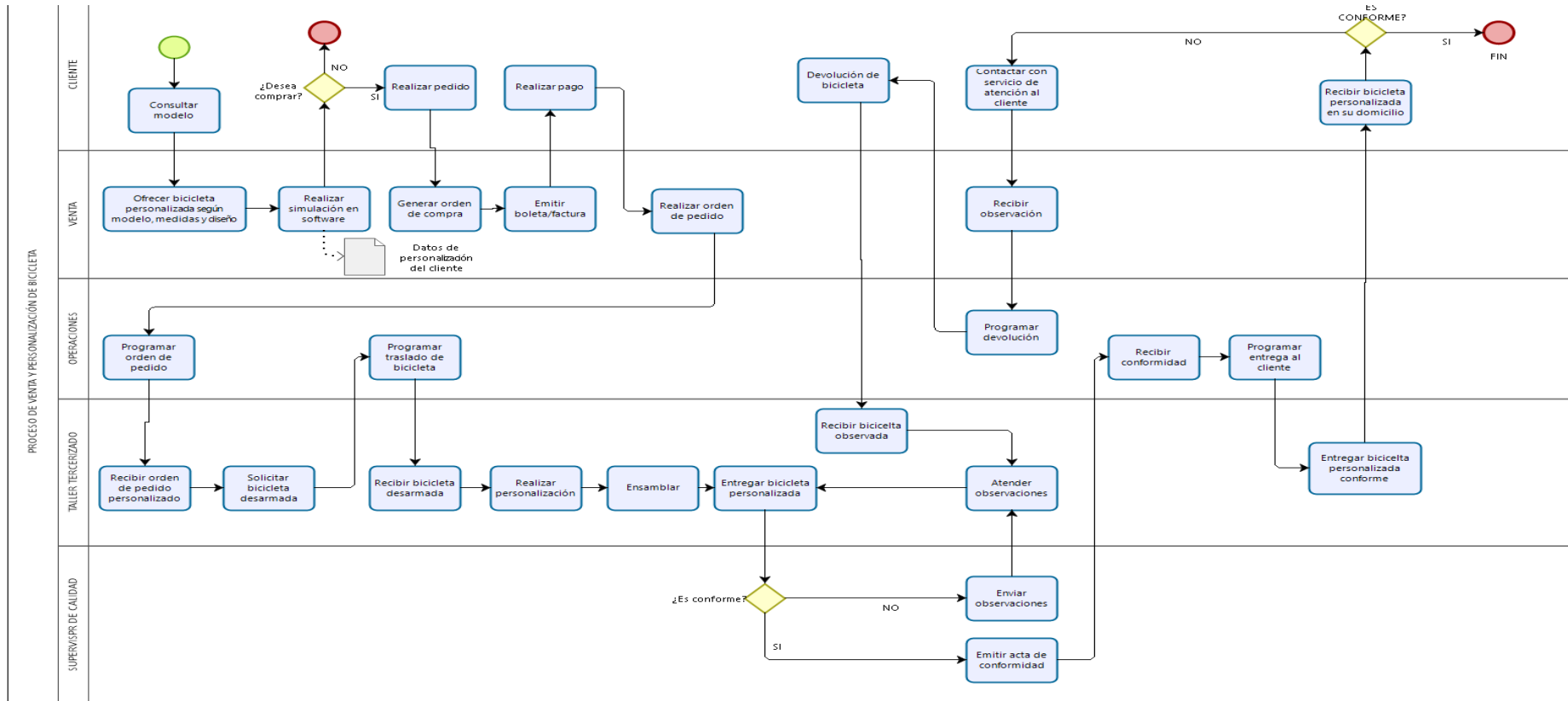
Elaboración propia, 2021

Del mapa de procesos, se identifican los procesos operativos que se detallan a continuación, necesarios para obtener las bicicletas en el punto de venta.

2.4 Mapeo de procesos

Luego del mapeo de proceso, se realizó el diagrama de flujo del proceso de venta y personalización de la bicicleta (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Diagrama de flujo del proceso de venta y personalización de la bicicleta



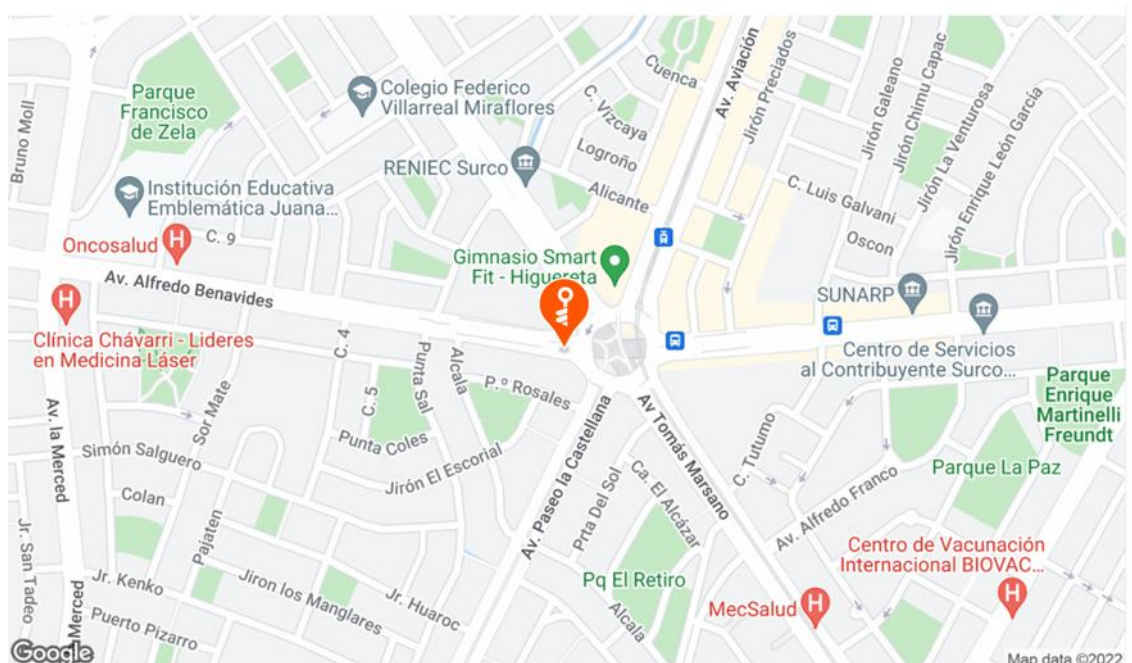
2.5 Actividades preoperativas

Para poder iniciar las operaciones, se debe llevar a cabo las actividades preoperativas que se describen a continuación.

2.5.1 Selección de ubicación de locales comerciales como punto de venta

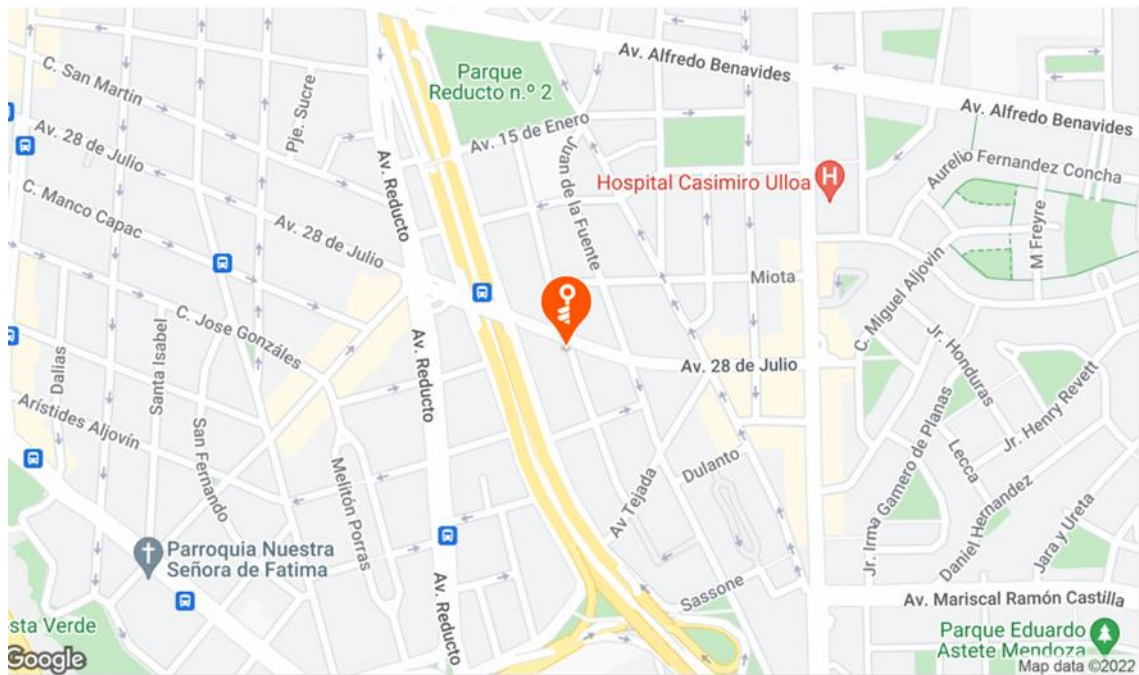
Según la encuesta, hay un grupo de distritos con mayor preferencia de compra, de los cuales se ha seleccionado el distrito de Miraflores, en el que se van a instalar dos tiendas. Una se abrirá el primer año y la segunda tienda se inaugurará a partir del tercer año. Además, se negociará para que se brinde un periodo de gracia hasta la adecuación de los puntos de venta y se realizará contratos de dos años para mantener los costos de alquiler fijos.

Gráfico 8. Localización geográfica de la primera tienda de Bike Yourself



Nota: La imagen muestra la ubicación del primer punto de venta. El local comercial alquilado se localizará en Miraflores, en la Av. Benavides, entre las cuadras 28 y 29. La tienda tiene un área de 125 m² en el primer nivel y un área de para almacenamiento de 100 m² en el segundo nivel. Imagen extraída de Google Maps, Adondevivir.

Gráfico 9. Localización geográfica de la segunda tienda de Bike Yourself



Nota: La imagen muestra la ubicación del segundo local, que se alquilará en Miraflores, con un área de 200 m², en un solo nivel, en zona netamente comercial. Se adecuaría para que tenga 120 m² para tienda y 80 m² para almacén. El edificio tiene un área común ideal para las reuniones presenciales de los trabajadores. Imagen extraída de Google Maps, Adondevivir.

2.5.2 Diseño, distribución y equipamiento de los puntos de venta y almacén

Se realizará la contratación de una empresa para que realice las adecuaciones para tener listo el punto de venta y el almacén de las bicicletas importadas.

2.5.3 Contratación de software para gestión logística y de ventas

Esta herramienta brindará el soporte necesario para controlar los stocks, los ingresos y las salidas del almacén, además de las ventas realizadas en cada punto de venta por cada vendedor. Así mismo, permitirá controlar la liberación de las bicicletas cuando ya estén conformes y listas para la entrega al cliente y se podrá extraer reportes para controlar el cumplimiento de los plazos con el cliente, metas de venta y stock.

2.5.4 Contratar personal

Inicialmente se contratará un equipo de personas que atiendan los requerimientos necesarios para la apertura de puntos de venta, trámites de permisos, licencias y constitución de la empresa. Las contrataciones se harán de acuerdo con el plan de recursos humanos.

2.5.5 Contratar talleres especializados en ensamblaje y pintado

Se establecerá contratos con talleres de ensamblaje y pintado personalizado y se llevarán a cabo las capacitaciones necesarias a fin de cumplir con los requisitos del cliente.

2.5.6 Contratar servicio logístico de transporte

Se establecerá un contrato con una empresa que brinde servicios de transporte, cuya función será el traslado de las bicicletas del almacén de las tiendas hacia los talleres especializados dos veces a la semana. Dicha empresa también deberá encargarse de hacer el servicio de *delivery* de las bicicletas personalizadas cuando estén listas para ser entregadas a los clientes. Los *deliveries* realizados en Lima no se cobrarán al cliente; no obstante, en caso de que el cliente solicite la entrega en otras provincias, este servicio sí tendrá un costo.

2.6 Actividades operativas

2.6.1 Logística externa

De acuerdo con la proyección de demanda, se realizarán las órdenes de compra para la importación de bicicletas desarmadas y accesorios. Las bicicletas serán importadas de China al Perú (Callao) mediante la contratación de un agente de aduanas. El tiempo de producción de la corporación es de 15 días, el transporte de China a Perú es de 30 días y el desaduanaje es de 15 días. Además, se ha estimado el costo FOB, con base en el estudio de mercado, y este corresponde con lo esperado por la corporación. Las estimaciones del costo de importación se basaron en la evolución de los costos logísticos desde el 2014 hasta el 2021 (ver tabla 27); luego se proyectó que los costos de importación se iban a mantener en el año 1 y disminuir hasta el año 4 (ver tabla 28). Sin embargo, se ha considerado que los costos logísticos no van a volver a los niveles de prepandemia.

Tabla 27. Tabla de evolución de costos logísticos desde el año 2014 hasta 2021 (flete)

US\$ FOB Tot	Us\$ CIF Total	Año	Costos logísticos
12'474,041.67	13'961,623.43	2014	12%
14'398,724.31	15'379,165.75	2015	7%
11'993,964.01	12'900,671.48	2016	8%
12'446,071.29	13'420,710.29	2017	8%
15'437,407.32	16'601,768.78	2018	8%
16'844,403.42	18'220,550.54	2019	8%
25'372,571.93	28'994,737.51	2020	14%
50'324,434.91	67'928,310.42	2021	35%

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en Veritrade (2021)

Tabla 28. Tabla de proyecciones de flete

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
% de costo de importación	35%	20%	14%	14%

Elaboración propia, 2021

2.6.2 Planificación y programación de las operaciones

Se realizará un plan de trabajo con una frecuencia de dos veces por semana a fin de atender las ordenes de pedido solicitadas por los asesores de venta especializados. Para realizar la gestión de existencias que controle el ingreso y la salida de materiales, stock de materiales y rotación de inventarios se contará con un Enterprise Resource Planning (ERP), el cual estará enlazado con el módulo de ventas del Customer Relationship Management (CRM) a fin de lograr tener la información en tiempo real y facilitar la toma de decisiones para controlar las existencias de materiales, productos terminados y atención de ventas en los plazos oportunos.

Las bicicletas desarmadas y los accesorios estarán almacenados en los puntos de venta.

2.6.3 Personalización de bicicletas

Se contará con un software que realice simulaciones de diseños personalizados. El documento de salida de esta simulación se denomina orden de pedido con requerimientos del cliente y se realiza después de que el cliente efectúe el pago. La orden de pedido será recibida por el área de operaciones e ingresará a las programaciones de cada semana, con el fin de lograr que el taller especializado personalice la bicicleta (montaje, adecuación de medidas del usuario y diseño de pintado).

Con base en los acuerdos con los talleres especializados, se solicitará que procesen las órdenes de pedido y se entreguen las bicicletas personalizadas en un plazo de tres días calendarios, con la finalidad de que se cumpla el compromiso con el cliente de entrega en un lapso de siete días calendario.

2.6.4 Control de calidad

Se va a contar con personal propio para verificar la calidad de entrega de las bicicletas personalizadas en el taller externo, para asegurar que la entrega de los productos cumpla con los requerimientos. Para tal fin, el supervisor de calidad emitirá un certificado de conformidad y solo con ese certificado se autorizará la entrega de los productos a los clientes en la dirección acordada.

2.6.5 Servicio postventa

Los asesores de venta especializados realizarán el servicio de postventa. En caso de que el cliente tenga alguna consulta o reclamo del producto adquirido, esto será atendido por este personal a fin de maximizar la satisfacción del cliente.

2.7 Presupuesto de las operaciones

En la tabla 29 se muestra el total de costos operativos necesarias para la puesta en venta de las bicicletas de Bike Yourself.

Tabla 29. Presupuesto de las operaciones

	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos logísticos	-	2'730,106	4'034,783	6'423,580	9'694,296
Costo FOB	-	1'624,633	2'642,571	4'386,032	6'624,580
Costo de importación	-	568,622	528,514	614,044	927,441
Costo de ensamblaje	-	128,052	208,286	345,704	522,145
Costo de personalización	-	320,131	520,714	864,260	1'305,362
Costo de <i>delivery</i>	-	64,026	104,143	172,852	261,072
Costo de transporte a taller externo	-	9,441	15,356	25,488	38,496
Costo CRM	-	15,200	15,200	15,200	15,200
Gastos operativos	194,000	503,577	654,439	1'354,426	1'566,695
Alquiler de tienda y almacén	38,000	228,000	228,000	478,800	515,309
Apertura de nueva tienda	156,000	-	-	156,000	-
Gastos generales	-	34,800	34,800	69,600	69,600
Innovación		240,777	391,639	650,026	981,787
	194,000	3'233,682	4'689,222	7'778,005	11'260,991

Elaboración propia, 2021

3. Plan de recursos humanos

3.1 Introducción

Bike Yourself está enfocado en alinear su estrategia basándose en este plan, ya que, para el éxito del plan de este negocio, los recursos humanos seleccionados son la base fundamental para la empresa. Por ello, se busca estar alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos y, en correlación con los valores organizacionales, se ha desarrollado el presente plan.

Tabla 30. Objetivos del plan de recursos humanos

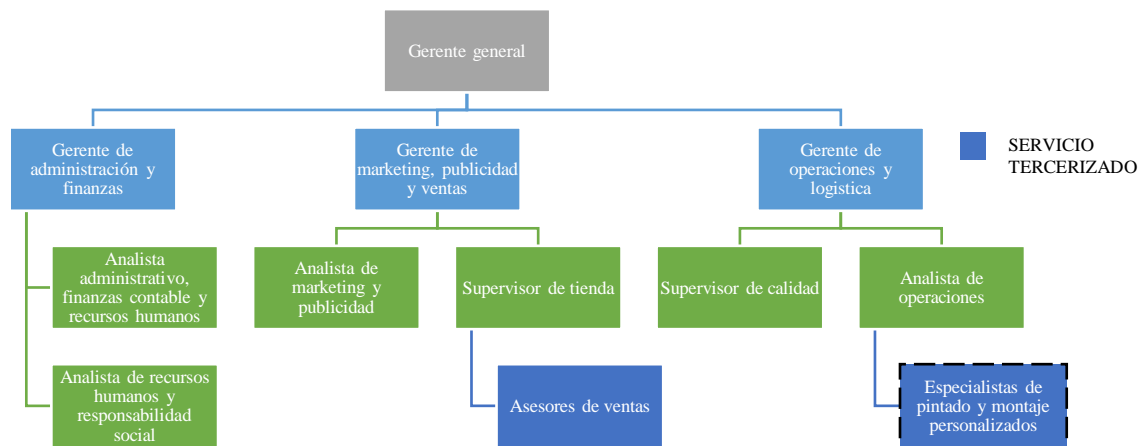
Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Sostenibilidad	Obtener personal con alto desempeño en la organización	Promedio de evaluación de desempeño del personal superior a 90%	> 90%	> 92%	> 95%	> 98%
Sostenibilidad	Controlar la rotación del personal contratado	Número de personas retiradas por año / Total de personas activas por año	< 16%	< 16%	< 10%	< 10%
Sostenibilidad	Mantener al personal capacitado de acuerdo con sus funciones	% de cumplimiento del programa de capacitaciones	> 90%	> 90%	> 95%	> 98%
Sostenibilidad	Cumplir con el programa de compensaciones por logro de objetivos	% de cumplimiento del programa de compensaciones	> 90%	> 95%	> 98%	> 98%
Sostenibilidad	Mantener un índice de satisfacción de los colaboradores	Encuesta de satisfacción de colaboradores	> 95%	> 95%	> 96%	> 96%

Elaboración propia, 2021

3.2 Estructura organizacional

La organización adoptará una estructura funcional. Debido a la naturaleza del negocio, necesita una estructura jerárquica donde cada colaborador tenga un superior y que estén organizados por especialidades. A continuación, en el gráfico 10, se plantea el organigrama de Bike Yourself.

Gráfico 10. Organigrama



Elaboración propia, 2021

3.3 Programa anual de requerimiento de personal

Para la ejecución del plan de negocios, y en función de las proyecciones de ventas y aperturas de tiendas, que en total son dos, como se indica en el plan de operaciones, se decidió abrir una tienda en el primer año y la segunda en el tercero. Con base en esta información, se elaboró el programa anual de requerimiento de personal indicado en la tabla 31.

Tabla 31. Programa anual de requerimiento de personal

Descripción del puesto	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Sueldo (Año 1 y 2)	Sueldo (Año 3 y 4)
Gerente general	1	1	1	1	1	12,000	15,000
Jefe de administración y finanzas	1	1	1	1	1	8,000	10,000
Jefe de marketing, publicidad y ventas	1	1	1	1	1	8,000	10,000
Jefe de operaciones	1	1	1	1	1	8,000	10,000
Analista administrativo contable	-	1	1	2	2	3,500	4,500
Analista de marketing y publicidad	-	0	1	1	1	3,500	4,500
Analista de recursos humanos y responsabilidad social	-	0	1	1	1	3,500	4,500
Analista de operaciones	-	1	1	1	1	3,500	4,500
Supervisor de tienda	-	1	1	2	2	3,000	3,500
Asesor de venta especializado	-	2	3	5	6	2,000	2,600
Supervisor de calidad	-	1	1	2	2	3,000	4,000
Total de colaboradores	4	10	13	18	19		

Elaboración propia, 2021

En cuanto a las actividades operativas de personalización de bicicletas, se decidió tercerizar el servicio, lo cual no se contará con personal propio para estas actividades.

3.4 Estrategia de la gestión de recursos humanos

La empresa debe contratar con una persona idónea que lidere la gestión de recursos y que demuestre capacidades de empoderamiento en sus actividades. Además, deberá tener un enfoque hacia el logro de objetivos a nivel de empresa y conocer los perfiles de los recursos humanos necesarios para lograrlos. Para ello, se implementará la estrategia que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 32. Estrategia de la gestión de recursos humanos

Estrategia	Actividad	Responsable
Reclutamiento y selección personal	Crear perfiles de puesto, convocar vía web, redes sociales, universidades que se ajusten a los requerimientos de las áreas de trabajo para el logro de objetivos.	Jefe/Líder de área
	Definir procesos de selección, realizar entrevistas por competencias de acuerdo con el perfil requerido de su jefe directo, asignar mentor o jefe.	Jefe/Líder de área
Formación y desarrollo de competencias	Implementar programa de capacitaciones claves para el desarrollo de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.	Jefe/Líder de área
Plan de remuneraciones y política de compensaciones (bonos)	Estudio de bandas salariales (de acuerdo con el mercado laboral, género, edad y competencias) a fin de evitar especulaciones de desigualdad y generar buen clima laboral.	Jefe/Líder de área
	La política de compensación o bonos debe estar alineada con el puesto de trabajo y el impacto en la empresa. Por ejemplo, habrá comisiones por venta y otros bonos que incentiven al personal, además, de promover beneficios corporativos como descuentos corporativos con instituciones educativas, a fin de lograr que el personal se capacite y tenga mejor rendimiento en su puesto de trabajo.	Jefe/Líder de área
Clima laboral	Implementar actividades que ayuden a lograr un buen clima laboral, entorno colaborativo y buen desempeño del trabajador al sentirse motivado y reconocido.	
Implementar políticas de retención del personal	Se debe evaluar la posibilidad de realizar contrapropuestas económicas e igualarlas al mercado u otros beneficios para evitar la pérdida del recurso intangible altamente valorado en la organización.	Jefe/Líder de área

Elaboración propia, 2021

3.5 Descripción de perfiles y puestos en la organización

Se elaboró una descripción de perfiles y puestos necesarios en la organización y se tomó en cuenta alinear los objetivos estratégicos y lo indicado en las demás estrategias de los planes de la empresa (ver anexo 6).

3.6 Programa de capacitaciones

Se realizará la programación de capacitaciones y se asignará un responsable para cada proceso, quien deberá garantizar su debido cumplimiento. En todo momento se verificará que las capacitaciones estén alineadas con lo establecido en el plan de recursos humanos (ver siguiente tabla).

Tabla 33. Programa de capacitaciones

N.º	Descripción de la actividad	Responsable	Capacitación interna	Capacitación externa	Meta	Avance	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Implementa capacitaciones virtuales en salud y seguridad en el trabajo	Jefe de operaciones		X	100%	P		X			X			X			X	
						E												
2	Inducción general dirigida a personal nuevo	Jefe de administración y finanzas	X		100%	P	X		X		X		X		X		X	
						E												
3	Inducción específica por puesto de trabajo dirigida a personal nuevo	Jefe de área	X		100%	P	X		X		X		X		X		X	
						E												
4	Taller de estrategia de ventas dirigida a personal de ventas	Jefe de administración y finanzas		X	100%	P				X					X			
						E												
5	Taller o especialización de bicicletas	Jefe de operaciones		X	100%	P				X					X			
						E												
6	Talleres de trabajo en equipo dirigido a todo el personal	Jefe de administración y finanzas		X	100%	P		X						X				
						E												
7	Talleres de liderazgo dirigido a los líderes de área	Jefe de administración y finanzas		X	100%	P				X						X		
						E												
8	Curso o especialización de acuerdo con puesto de trabajo	Jefe de administración y finanzas/Jefe de área		X	100%	P						X						
						E												

Nota: La letra P en la tabla se refiere a **planeado** y la letra E a **ejecutado**. Elaboración propia, 2021.

3.7 Presupuesto de recursos humanos

A continuación, se presenta el presupuesto de recursos humanos.

Tabla 34. Presupuesto de recursos humanos

	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de personal	216,000	1'017,600	1'190,400	1'833,600	1'883,520
Gastos de capacitación		35,616	41,664	64,176	65,923
Gastos de clima laboral		10,176	11,904	18,336	18,835
Gastos de reclutamiento de personal	20,000	8,141	9,523	14,669	15,068
Comisiones por venta		96,311	156,655	260,010	392,715
Gastos de incentivos al personal		119,200	130,800	148,000	150,600
	236,000	1'287,043	1'540,947	2'338,791	2'526,661

Elaboración propia, 2021

4. Plan de responsabilidad social

En el presente capítulo, Bike Yourself detalla los objetivos y las actividades como empresa socialmente responsable con el medio ambiente y el impacto a la comunidad, todo en el marco de los 17 objetivos del desarrollo sostenible (ODS) de la ONU. El objetivo principal que Bike Yourself aplicará es el de educación de calidad (objetivo 4) e, indirectamente, el de acción por el clima (objetivo 13) y el de ciudades y comunidades sostenibles (objetivo 11), que tienen gran importancia para la comunidad pues, no solo una población educada y con acceso a la educación erradica el ciclo de la pobreza, sino que además involucra otros objetivos de la ODS.

De esta manera, se pretende atender las necesidades de la comunidad de acuerdo con el estudio de mercado realizado. Bike Yourself piensa establecer su mercado donde las necesidades son integrar a las municipalidades de Lima a la empresa privada y donde pueda aportar a la comunidad en materia de contaminación ambiental y seguridad vial.

De esta manera, se atenderá a todos los actores de la movilidad sostenible para lograr tener una mejor ciudad. Con la intención de crear valor compartido, se generará servicios que atiendan necesidades sociales (Porter y Kramer, 2011) más allá de los beneficios económicos. Así mismo, se desarrollará un modelo sostenible donde los usuarios crecen con otro pensamiento acerca de la movilidad sostenible con el uso de la bicicleta.

4.1 Objetivo

El objetivo del presente capítulo tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los *stakeholders* de la compañía a corto y largo plazo (ver tabla 35).

Tabla 35. Objetivos de responsabilidad social

<i>Stakeholders</i>	Corto plazo	Largo plazo
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> *Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte *Capacitar constantemente al personal en temas de salud y beneficios del uso de la bicicleta *Promover la educación vial como embajadores de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> * Generar beneficios económicos por el uso de la bicicleta; al no usar un automotor, reduce la huella de carbono y los costos del empleado a la empresa * Generar programas que incentiven una conciencia social en los empleados
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> * Promover el uso de la bicicleta como actividad física para mejorar la salud * Promover una cultura de educación vial en colegios, universidades, municipalidades y empresas como medio sostenible de transporte y de salud pública 	<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas con ONG que desarrollen actividades y planes para mejorar la movilidad en Lima y que ayuden a generar una cultura vial * Asistencia técnica con expertos internacionales para poder construir una mejor ciudad donde se pueda movilizar * Reducir la huella de carbono en los procesos operativos y empaque de los productos al 2025

Elaboración propia, 2021

4.2 Estrategia de responsabilidad social

4.2.1 Reducción de huella de carbono

Mediante el programa de reducción de huellas de carbono, Bike Yourself pretende implantar como parte de la cultura de la empresa la reducción de la huella de carbono en los siguientes aspectos:

Proceso de personalización de las bicicletas, entrega y recepción de producto terminado y entrega al cliente final. Bike Yourself se compromete a una mejora continua y optimización de los viajes desde el almacén hacia los puntos de ensamblaje y de igual manera retorno y entrega al cliente final, de manera que la huella de carbono en la movilización disminuya paulatinamente.

De igual forma, el *packaging* que se usa para transportar la bicicleta del almacén al taller de ensamblaje y de regreso pretende utilizar la menor cantidad de elementos que se puedan desperdiciar y, además, usar cajas recicladas.

El diseño de la tienda, de igual manera, está hecho para aprovechar la mayor luz natural y tener una eficiencia energética. Además, el uso de luces led y elementos decorativos de la tienda serán de materiales reciclados. Por añadidura, el diseño se presta para mantener una distancia adecuada por bioseguridad.

Finalmente, se incentivará que los empleados y sus familias usen regularmente la bicicleta para ir al trabajo, de compras o para recreación, de manera que puedan disminuir sus trayectos en automotor en distancias cortas. Esto no solo reducirá el impacto de contaminación de los

empleados y sus familias, sino que también generará un retorno económico para ellos y la empresa.

4.2.2 Educación vial

Este es el mayor valor que la empresa desea aportar a la comunidad, y es que la empresa está comprometida a desarrollar un ecosistema más sostenible para la industria, donde todos los actores puedan acceder a un mayor grado de educación para que puedan concientizar su rol dentro de la movilidad sostenible.

El personal de Bike Yourself se comprometerá a impartir 40 horas semanales de charlas y talleres en instituciones educativas y empresas acerca de la importancia de la educación vial para peatones, ciclistas y conductores. Para ello, se elaborará un material audiovisual que muestre la realidad de Lima y se destaque por qué es importante el cambio cultural.

Además, Bike Yourself hará gestiones ante empresas internacionales que ayuden a la movilidad sostenible, tanto para empresas como municipios. Un ejemplo es el de la embajada de los Países Bajos en Lima y algunas empresas que promueven el uso de la bicicleta con redes y programas como Dutch Cycling Embassy, MOVE Mobility y Smart Moving Cities, entre otras.

Trabajar junto a las municipalidades de Miraflores, Jesús María, Barranco y San Isidro, para brindar apoyo a la conexión del transporte de última milla e interconectar el transporte público con las vías de micro movilidad, como por ejemplo lo realizado por la Municipalidad de Miraflores, donde ya cuentan con una red de 500 bicicletas y 50 estaciones.

Apoyar los proyectos de infraestructura de las vías, con el aporte de expertos en movilidad urbana sostenible, como Pantenia, empresa con consultores que pueden dar soporte a los proyectos de las municipalidades para diseñar una red de ciclovías interconectada.

4.2.3 Alianzas estratégicas

Bike Yourself está comprometida con la sostenibilidad de la industria de las bicicletas y la movilidad, en general. Por ese motivo, se plantea apoyar proyectos que estén alineados con estos ideales y con la cultura de la empresa. A continuación, se señala algunos de ellos:

- Impulsar proyectos sostenibles como los de la Fundación Transitemos para poder fomentar las medidas nacionalmente apropiadas de mitigación (MANA). (Hay proyectos que ya vienen desarrollando expertos en movilidad, con el apoyo de empresas privadas, para mejorar la calidad de vida de los limeños, el medio ambiente y la movilidad en la ciudad. (Transitemos, 2021).
- El aporte a la comunidad de ciclistas será poder ayudarlos a exponer sus necesidades ante las municipalidades y poder construir en conjunto con ellos proyectos de

micromovilidad, como los proyectos que ya ha desarrollado la Municipalidad de Miraflores para mejorar sus ciclorrutas en el malecón o el proyecto de BiciAuxilio que pretende dar asistencia a la comunidad que transita en bicicleta en caso de desastres naturales o accidentes.

- Se invitará a las empresas privadas a que generen un mayor impacto en el medio ambiente y que sean parte de las iniciativas para impulsar el financiamiento de nuevas ciclorrutas, baños seguros para ciclistas y la comunidad y parqueaderos seguros para bicicletas, entre otros.

4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social

Bike Yourself destinará un presupuesto con base en los objetivos que se ha planteado cumplir. Por tal razón, se ha destinado el 2% de los ingresos en ventas para cumplir dichos objetivos, dándole mayor peso a las alianzas estratégicas que desarrollen proyectos de movilidad sostenible e infraestructura. También se buscará el aporte de los empleados a fin de que incentiven proyectos para reducir la huella de carbono. El plan de responsabilidad social también destinará un presupuesto para que se impartan clases de educación vial en las instituciones educativas. Su promoción será el pilar fundamental dentro del aporte de la empresa a la sociedad.

Tabla 36. Presupuesto de responsabilidad social

	Pre - operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Alianzas estratégicas	-	28,893	46,997	78,003	117,814
Incentivos para la reducción de la huella de carbono	-	33,709	54,829	91,004	137,450
Educación vial	-	24,078	39,164	65,003	98,179
Difusión y comunicación de acciones de responsabilidad social	-	9,631	15,666	26,001	39,271
	-	96,311	156,655	260,010	392,715

Elaboración propia, 2021

5. Plan financiero

En este capítulo se realiza la evaluación financiera con base en la información desarrollada en los planes funcionales, lo cual permitirá realizar la proyección del estado de resultados y el flujo de caja económico y financiero. Asimismo, en el desarrollo del plan financiero se determinarán los índices de rentabilidad (valor actual neto y tasa interna de retorno).

5.1 Objetivo

El objetivo principal del plan de financiamiento es determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios de Bike Yourself en su ingreso al mercado peruano.

5.2 Supuestos y políticas

A continuación, se detallan los supuestos y políticas sobre los cuales se basa el desarrollo del plan financiero:

5.2.1 Supuestos

- Para el inicio de las actividades comerciales de Bike Yourself es necesario realizar gastos durante un periodo previo de tres meses. Dichos gastos forman parte de la inversión inicial y se describen como gastos preoperativos.
- El inicio de operaciones será el 1 de enero del 2022 y la evaluación financiera se realizará por el periodo del 2022 al 2025.
- La inversión inicial estará conformada por un 80% de aportes de los accionistas y 20% por préstamos de instituciones financieras locales.
- No se ha considerado una variación por inflación, debido a que esta se encuentra controlada, según el reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2021).

5.2.2 Políticas

- La tasa del impuesto a la renta es de 29.5%, establecido según Decreto Supremo N.º 179-2004-EF.
- No se considera distribución de utilidades durante el periodo de desarrollo del plan de negocio, debido a que todas las utilidades serán reinvertidas.
- No se realizarán operaciones a crédito.
- El costo de capital ha sido calculado mediante el método CAPM.

5.3 Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

5.3.1 Ingresos

La estimación de los ingresos ha sido realizada con base en la proyección de la demanda calculada en el estudio del mercado (ver tabla 37) y la participación de mercado estimada para cada año. Asimismo, se ha considerado la participación de cada uno de los productos para la estimación de las ventas por cada segmento.

Tabla 37. Estimación de ingresos

	Demanda proyectada	Cuota de mercado	Mercado objetivo
Año 1	32,013.11	5%	1,601
Año 2	37,193.85	7%	2,604
Año 3	43,212.99	10%	4,321
Año 4	50,206.22	13%	6,527

Elaboración propia, 2021

5.3.2 Costos fijos y variables

Los costos presupuestados en los planes funcionales han sido clasificados entre costos fijos, que son los que no varían y son necesarios para el funcionamiento del negocio, y los costos variables, que varían de acuerdo con el volumen de las ventas. La clasificación realizada se muestra dentro del estado de resultados por contribución presentado en el anexo 4.

5.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica cuál es la cantidad mínima de bicicletas que se debe vender para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables. El análisis del punto de equilibrio se muestra en el anexo 8. A continuación, se presenta un resumen del punto de equilibrio obtenido por cada año.

Tabla 38. Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Punto de equilibrio (S)	5'807,546	5'895,055	8'743,460	9'570,504
Punto de equilibrio (Qe)	1,930	1,959	2,906	3,181

Elaboración propia, 2021

5.4 Estados financieros y flujo de caja

5.4.1 Costo de oportunidad de capital

“Si una empresa utiliza diferentes fuentes de financiamiento, su costo de capital estará expresado por el costo promedio ponderado de capital (WACC, por las siglas en ingles de weighted average cost of capital)” (Tong, 2006, p. 417). Debido a que este plan de negocios cuenta con dos fuentes de financiamiento, accionistas y entidad bancaria, se debe calcular el WACC y el COK.

Tabla 39. Base de datos WACC

Concepto	Dato	Fuente de información
Unlevered beta	0.77	Promedio de empresas del sector recreación de países emergentes Fuente: Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu
Tasa libre de riesgo	1.26%	Tasa de interés al 31.12.2021 del bono del tesoro de los Estados Unidos de cinco años. Fuente: treasury.gov
Prima por riesgo de mercado	22.98%	Fuente: Índice de S&P 500
Riesgo país EMBI	1.70%	https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emi-america-latina-serie-historica/
Tasa de impuesto a la renta	29.50%	Fuente: Decreto Supremo N.º 179-2004-EF

Elaboración propia, 2021.

Tabla 40. Cálculo del beta

Deuda / millones US\$	180,000
Capital / millones US\$	720,000
Deuda / capital	25%
Tasa imponible	29.5%
Unlevered beta	0.767408004
Beta	0.903

Elaboración propia, 2021

Tabla 41. Cálculo del COK

Tasa libre de riesgo	1.26%
Beta	0.90
Prima por riesgo de mercado	22.98%
Riesgo país EMBI	2%
COK	23.70%

Elaboración propia, 2021

Tabla 42. Cálculo del WACC

Deuda / (deuda + capital)	20%
Capital / (deuda + capital)	80%
Tasa imponible	29.50%
Costo de la deuda	10.93%
COK	23.70%
WACC	20.50%

Elaboración propia, 2021

5.4.2 Flujo de caja económico y financiero

Para la elaboración del flujo de caja económico y financiero se ha tomado en consideración que el valor de la inversión es de S/ 900,000 financiada en un 80% por aportes de accionistas y un 20% por préstamo de entidad financiera local. El financiamiento está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 43. Estructura del financiamiento

Préstamo	180,000			
Plazo (años)	4			
Tasa	9.5%			
Cuota	56,171			
Impuesto	29.5%			
Año	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
1	39,071	17,100	56,171	140,929
2	42,783	13,388	56,171	98,146
3	46,848	9,324	56,171	51,298
4	51,298	4,873	56,171	0

Elaboración propia, 2021

El cálculo del flujo de caja económico y financiero se encuentra detallado en el anexo 9.

5.4.3 Estado de resultados

El estado de resultados ha sido elaborado con base en las estimaciones de ingresos, costos y gastos realizados. Se ha considerado pago del impuesto a la renta a partir del año 3, ya que es a partir de ese año que se terminan de compensar las pérdidas arrastrables de años anteriores. El estado de resultados elaborado se presenta en el anexo 10.

5.5 Análisis de sensibilidad

Como parte de la evaluación de la viabilidad de este plan de negocios, resulta importante evaluar la sensibilidad del VAN y el TIR frente a una variación de la demanda, que es la principal variable identificada. Para el análisis de la sensibilidad se ha considerado un escenario optimista (más del 10%) y pesimista (menos del 10%) en comparación con el escenario actual. A continuación, se presenta el resultado del análisis realizado:

Tabla 44. Análisis de sensibilidad

Variables	Valores actuales	Optimista (+ 10%)	Pesimista (-10%)
Cantidad	15,052	16,558	13,547
Año 1	1,601	1,761	1,441
Año 2	2,604	2,864	2,343
Año 3	4,321	4,753	3,889
Año 4	6,527	7,179	5,874
VAN	3'435,113	4'267,103	2'515,611
TIR	100%	119%	79%

Elaboración propia, 2021

CONCLUSIONES

- El análisis del macroentorno permite concluir que el Perú es un país con alto potencial para la industria de la bicicleta, pues sus actividades están teniendo mucho dinamismo y hay proyecciones favorables de crecimiento por la demanda, lo cual es impulsado por la necesidad de transporte no motorizado. Del análisis del microentorno se identifica la poca diferenciación que existe entre los productos que ofrecen los competidores actuales y la baja identidad de marca que estos generan en los usuarios de bicicletas.
- Lo que se presentó como una amenaza, ante las restricciones de la pandemia, se transformó en oportunidades que llegarían para quedarse, al evolucionar el mercado de las bicicletas, no solo en la demanda, sino también en el producto y los servicios que vienen con este medio de transporte. El estudio de mercado permitió validar la disposición de las personas hacia el uso de la bicicleta como medio de transporte y conocer cuáles eran las condiciones que se necesitaban para impulsar su mayor uso. Asimismo, nos ha permitido conocer los problemas sociales relacionados con el transporte público y la educación vial. Esto ha hecho posible constatar que hay una enorme deficiencia de programas que permitan promover la movilidad sostenible.
- El plan de negocios está realizado con base en el principio del valor compartido y el liderazgo en diferenciación. Mediante la definición de la estrategia competitiva se busca que los clientes se sientan identificados con la marca por los productos que ofrece, que impacta no solo en lo económico, sino también en lo social, de manera sostenible e involucra a todos los actores participan de la industria.
- Finalmente, de acuerdo con la evaluación financiera que se ha realizado, se puede afirmar que el plan de negocios de Bike Yourself en su ingreso al mercado peruano representa una propuesta rentable, a pesar de haber considerado estimaciones conservadoras. Inclusive en el escenario pesimista del análisis de sensibilidad, el plan de negocios continúa siendo rentable.

RECOMENDACIONES

- Debido a la actual coyuntura del país, se deben realizar constantes revisiones de las proyecciones de ingresos y costos realizados. Es importante que las desviaciones que pudieran surgir se identifiquen de manera oportuna para que se establezcan planes de acción inmediatos y efectivos.
- Es recomendable ampliar el estudio de mercado para evaluar la opción de expansión a otras ciudades del Perú a partir del quinto año.
- Debe diversificarse el portafolio de ventas, ofreciendo mayor variedad de productos en distintos segmentos y servicios que permitan atender las crecientes necesidades de los clientes, tales como venta de accesorios y ropa especializada, entre otros servicios.
- Se sugiere que constantemente se busquen nuevas alianzas estratégicas que permitan impulsar el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible.
- Uno de los principales valores de la corporación es la innovación, por lo cual es importante mantener constante la inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos que permitan seguir ofreciendo productos y servicios diferenciados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Actibícimo (2020). *Movilizarnos en bicicleta una alternativa: sostenible, necesaria y urgente*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/980FE2B6236736D5052585EA007B79F3/\\$FILE/Encuesta-y-Sondeo-Actibicimo-Abril-2020vf-1.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/980FE2B6236736D5052585EA007B79F3/$FILE/Encuesta-y-Sondeo-Actibicimo-Abril-2020vf-1.pdf)

Agencia EFE (2 de noviembre de 2020). Lima en bicicleta, una revolución “sin marcha atrás”. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/lima-en-bicicleta-una-revolucion-sin-marcha-atras-noticia/?ref=gesr>

Asociación Peruana de Inteligencia de Mercados [Apeim] (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2021). *Reporte de inflación*. <https://www.bcrp.gob.pe/145-publicaciones/reportes-de-inflacion.html>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2015). *Ciclo inclusión en América Latina y el Caribe. Guía para impulsar el uso de la bicicleta*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Ciclo-inclusi%C3%B3n-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Gu%C3%ADa-para-impulsar-el-uso-de-la-bicicleta.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017a). *Cómo Promover el Buen Uso de la Bicicleta. Exposición del ciclista en ámbito urbano. Diagnóstico y recomendaciones*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Como-promover-el-buen-uso-de-la-bicicleta-Exposicion-del-ciclista-en-ambito-urbano-Diagnostico-y-recomendaciones.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017b). *Aprender de los Países Vecinos. Experiencias de ciudades de América Latina en la promoción de la bicicleta como modo de transporte cotidiano*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprender-de-los-pa%C3%ADses-vecinos-Experiencias-de-ciudades-de-Am%C3%A9rica-Latina-en-la-promoci%C3%B3n-de-la-bicicleta-como-modo-de-transporte-cotidiano.pdf>

Banco Mundial (2020). *Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la bicicleta en Lima Metropolitana*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/804721589870386400/pdf/Propuesta-y->

recomendaciones-para-la-formulacion-de-una-estrategia-para-la-Bicicleta-en-Lima-Metropolitana.pdf

Banco Mundial (2021). *La reactivación mundial es firme aunque desigual, dado que muchos de los países en desarrollo luchan contra los efectos perdurables de la pandemia*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021>

Defensoría del Pueblo (2020). Prevención y gestión de conflictos sociales en el contexto de la pandemia por el Covid-19. *Serie Informes Especiales N.º 026-2020-DP*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/Informe-Especial-026-2020-DP-Prevenci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-de-conflictos-APCSG.pdf>

El Peruano (4 de enero de 2022). *Perú tiene bajo nivel de riesgo país*. <https://elperuano.pe/noticia/136703-peru-tiene-bajo-nivel-de-riesgo-pais>

Fundación Transitemos (s.f.). *Nama de transporte urbano sostenible*. <https://transitemos.org/propuestas/nama-de-transporte-urbano-sostenible/>

Harvard Business Publishing (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth*. <https://hbsp.harvard.edu/home/>

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. Cengage Learning, 11.ª Ed.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2015). *Discriminación en el consumo y trato diferenciado ilícito*. <https://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4973/Libro%20Discriminacion%20digital%20pagxpag.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Evolución de las importaciones octubre 2020. *Informe Técnico N.º 10, agosto – octubre 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_evolucion-de-las-exportaciones-e-importaciones_agosto2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (15 de noviembre de 2021). Población ocupada del país alcanzó 16 millones 964 mil personas en el III trimestre de 2021. *Nota de prensa*

N.º 170. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-170-2021-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (12 de diciembre de 2021). Situación en el mercado laboral de Lima Metropolitana. *Informe técnico N.º 12 Trimestre móvil: Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre 2021*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-mercado-laboral-set-oct-nov-2021.pdf>

IPSOS Investigación de Mercado (2020). *#Limaenbici: Viendo en perspectiva*. <https://www.ipsos.com/es-pe/limaenbici-viendo-en-perspectiva>

IQAir (2020). *2020 World Air Quality Report*. <http://www.iqair.com>

Kotler, K. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Education Mexico.

La Cámara (25 de noviembre de 2021). Importación de bicicletas aumentó 215% entre enero a octubre. *Revista de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/importacion-de-bicicletas-aumento-215-entre-enero-a-octubre/>

León, J. (2020). Pedalear contra la pandemia. *El Comercio*. <https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales/pedalear-contra-la-pandemia-ecpm/index.html>

Lima Cómo Vamos (2019). *Informe urbano de percepción ciudadana en Lima y Callao 2019*. http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Informe-2018_web.pdf

Lima Cómo Vamos (2021). *Informe urbano de percepción ciudadana en Lima y Callao 2021*. <http://www.limacomovamos.org/data/>

Llauradó O. (12 de diciembre de 2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Netquest. <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Observatorio Nacional de Seguridad Vial (22 de junio de 2021). *Sondeo sobre el uso de la bicicleta en Lima Metropolitana-2021*. <https://www.onsv.gob.pe/sondeo-sobre-el-uso-de-la-bicicleta-en-lima-metropolitana-2021/>

Perú Retail (26 de octubre de 2020). *Perú: Importación de bicicletas alcanzó la cifra más alta en los últimos 10 años*. <https://www.peru-retail.com/peru-importacion-bicicletas-cifra-mas-alta/>

Porter, M. & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, (17).

Proetica (s.f.). *Perú sufre nuevo deterioro en el índice de percepción de corrupción 2021 de Transparencia Internacional*. <https://www.proetica.org.pe/noticias/peru-sufre-nuevo-deterioro-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion-2021-de-transparencia-internacional/>

Radio Programas del Perú [RPP] (29 de mayo de 2020). Prensa. *1 de cada 3 limeños cambiará su forma de movilizarse y optará el uso de la bicicleta por la pandemia*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/lima-como-vamos-1-de-cada-3-limenos-cambiaran-su-forma-de-movilizar-se-y-optaran-por-el-uso-de-la-bicicleta-tras-la-pandemia-noticia-1269347>

Radio Programas del Perú [RPP] (4 de junio de 2020). Prensa. *Todo lo que debes saber sobre el reglamento de la ley sobre el uso de la bicicleta: Sanciones y beneficios*. <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/conoce-las-sanciones-que-se-aplicaran-a-ciclistas-que-incumplan-el-reglamento-de-transito-a-partir-de-hoy-noticia-1390493#:~:text=Los%20encargados%20de%20aplicar%20las,%2F%2023%20hasta%20S%2F%20368>.

Radio Programas del Perú [RPP] (12 de octubre de 2021). Prensa. *FMI rebajó proyección de crecimiento económico del Perú para el 2022*. <https://rpp.pe/economia/economia/fmi-rebajo-proyeccion-de-crecimiento-economico-del-peru-para-el-2022-noticia-1362701#:~:text=Las%20expectativas%20de%20crecimiento%20de,%2C%20que%20crecer%20C3%A1%20solo%203%25>.

Radio Programas del Perú [RPP] (23 de diciembre de 2021). *Perú cierra el 2021 con una cantidad de conflictos sociales que no se registraba desde hace tres años*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/peru-cierra-el-2021-con-una-cantidad-de-conflictos-sociales-que-no-se-registraba-desde-hace-tres-anos-informe-noticia-1375728#:~:text=En%20noviembre%20del%202021%20se,debe%20afrentar%20de%20manera%20urgente>

Ríos, M. (10 de diciembre de 2021). Delincuencia crece, pero gobierno solo usa el 35.8% de su presupuesto para seguridad. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/delincuencia-crece-pero-gobierno-solo-usa-el-35-de-su-presupuesto-para-seguridad-y-orden-interno-mininter-inei->

noticia/#:~:text=Lima%2C%2010%2F12%2F2021,la%20libertad%20y%20a%20la%20seguridad.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (8 de diciembre de 2004). Decreto Supremo N.º 179-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/>

Tomtom (2019). *Traffic Index 2019*.
<https://nonews.co/wpcontent/uploads/2020/02/TomTom2019.pdf>

Tong, T. (2006). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Universidad del Pacífico.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de productos sustitutos en función del motivo del uso de la bicicleta

	TRANSPORTE			
	Transporte público	Motocicletas	Bicicleta eléctrica	Scoter eléctrico
Precios relativos de los productos sustitutos	Costo más elevado con el transcurrir del tiempo	Costo de adquisición, mantenimiento y combustible mayor	Costo relativamente mayor	Costo relativamente mayor
Calidad y rendimiento del sustituto	Servicio congestionado e inseguro	Menor esfuerzo físico	Menor esfuerzo físico	Menor esfuerzo físico
Costos del cambio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Propensión del comprador al sustituto	Dependiendo el clima, la distancia y ciclovías habilitadas	Alta	Alta	Alta
Nivel percibido de diferenciación de producto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Medio de transporte sostenible	No	No	No	No

	DEPORTE Y SALUD		
	Equipamiento para Running	Bicicleta estática	Gimnasio
Precios relativos de los productos sustitutos	Variedad de precios	Precio similar al de una bicicleta convencional	Pago de membresía anual
Calidad y rendimiento del sustituto	Mejor rendimiento	Similar rendimiento	Variedad de tipos de ejercicio que permiten adaptar el rendimiento
Costos del cambio	Bajo	Bajo	Medio
Propensión del comprador al sustituto	Productos multiuso	Comodidad del hogar, seguridad frente a accidentes de tránsito. No se puede practicar al aire libre	Horas restringidos para las actividades deportivas. No se puede practicar al aire libre
Nivel percibido de diferenciación de producto	Alto	Medio	Alto

Elaboración propia, 2021

Anexo 2. Perfil de los entrevistados

Carolina Ramos Fallu		Juan Manuel Prado Villafrade	
Cargo:	International Mobility Consultant	Cargo:	Asesor técnico DKTI
Empresa:	Panteia	Empresa:	GIZ GmbH
País:	Randstad, Países Bajos (2019 a la fecha)	País:	Colombia (2020 a la fecha)
Cargo:	Transport Planner consultant	Cargo:	Embajador de marca
Empresa:	MOVE Mobility - Smart Moving Cities	Empresa:	Specialized Bicycle Components
País:	Deventer, Países Bajos (2014 - 2019)	País:	Colombia (2016 a la fecha)
Cargo:	Environmental Specialist	Cargo:	Asesor técnico - Seguridad vial ciclistas
Empresa:	Este Es Mi Bus	Empresa:	Agencia Nacional de Seguridad Vial
País:	Colombia (2012 - 2013)	País:	Colombia (2019 - 2020)
		Cargo:	Asesor a la gerencia de la bicicleta
		Empresa:	Secretaría Distrital de Movilidad
		País:	Colombia (2016 - 2020)

Elaboración propia, 2021

Anexo 3. Fuentes secundarias de información

Evolución del uso de bicicleta antes y después de la pandemia

NSE	Antes de la pandemia	Después de la pandemia
A	2.02%	12.30%
B	2.41%	7.86%
C	4.36%	6.06%
D	3.51%	4.86%
E	6.65%	0.00%

Problemas más importantes que afectan la calidad de vida en Lima y Callao

Problemas que afectan la calidad de vida	%
La inseguridad ciudadana	72.81%
La limpieza pública / acumulación de basura	34.29%
El acceso a atención de salud	30.83%
La corrupción de los funcionarios o servidores públicos	29.76%
La calidad del transporte público	21.98%
La contaminación ambiental (del aire, de los ríos y playas, etc.)	21.67%
La falta de agua potable	21.20%
La falta de cultura ciudadana y buenas prácticas	18.93%
La baja calidad de los espacios públicos (parques, plazas, calles, veredas, etc.)	14.00%
La falta de prevención ante desastres (temblores, huaicos, derrumbes)	11.48%
El monto de los arbitrios e impuestos municipales	8.95%
La falta de oferta de vivienda digna	6.88%
No sabe	0.03%

Nivel de satisfacción de aspectos que influyen en la calidad de vida – transporte público

Problema que afectan la calidad de vida	Nivel de satisfacción	%
El transporte público	Nada satisfecho	36.40%
	Insatisfecho	27.32%
	Neutro	26.41%
	Satisfecho	6.01%
	Muy satisfecho	2.94%
	No sabe	0.91%

Medidas que beneficiarían la movilidad y el transporte

Medidas que beneficiarían la movilidad y el transporte	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Aumento de pistas y autopistas	47.8%	42.9%	40.3%	36.0%	33.0%
Ampliación del Metropolitano, Metro de Lima y corredores viales	28.7%	38.8%	34.2%	28.1%	27.3%
Aumento de buses	12.8%	25.7%	33.1%	31.1%	36.8%
Carriles exclusivos para el transporte público	47.7%	34.8%	29.2%	21.1%	12.0%
Creación de ciclovías	28.2%	28.3%	29.4%	21.2%	20.6%
Tarjeta y tarifa única para el Metropolitano, Metro de Lima	24.3%	24.8%	21.4%	21.6%	21.0%
Aumento de paraderos de transporte público	14.2%	18.7%	24.9%	22.6%	19.6%
Aumento de veredas y espacios públicos (parques, calles, etc.)	23.1%	18.5%	19.7%	23.1%	34.7%
Reducción de la velocidad de vehículos	19.6%	19.8%	19.3%	23.0%	29.8%
No sabe	0.0%	1.4%	0.8%	2.5%	5.1%

Problemas ambientales más graves

Problemas ambientales más graves	%
La contaminación por vehículos	50.84%
La contaminación del mar	37.57%
La falta de árboles y mantenimiento de las zonas verdes	34.84%
La falta de cuidado de zonas naturales	29.83%
El nivel de ruido	27.84%
El sistema de gestión de residuos (recojo, tratamiento, reciclaje)	26.57%
La calidad del aire por industrias	24.00%
Derroche de agua potable	22.15%
La contaminación visual (avisos publicitarios en calles y avenidas)	18.54%
Los efectos del cambio climático	15.79%
No sabe	0.27%

Ranking de países con mayor contaminación – América Latina y el Caribe

País	PM 2.5 (ug/m ²)
Chile	19.3
Guatemala	19.2
México	18.9
Perú	17.9
Colombia	15.6
Argentina	14.2
Brasil	14.2
Curazao	10.5
Costa Rica	8.2
Ecuador	7.6
EE.UU. – Islas Vírgenes	3.7
Puerto Rico	3.7

Nivel de importancia de los aspectos que motivan a usar bicicleta

Contribuyo a la mejora ambiental	Muy importante	53%	Permite evitar la congestión	Muy importante	47%
	Importante	34%		Importante	36%
	Neutro	9%		Neutro	11%
	Poco importante	4%		Poco importante	4%
	Nada importante	1%		Nada importante	2%
Es lo mejor para evitar contagios	Muy importante	50%	Hago ejercicio físico y me mantengo activo	Muy importante	42%
	Importante	29%		Importante	40%
	Neutro	14%		Neutro	10%
	Poco importante	5%		Poco importante	6%
	Nada importante	2%		Nada importante	2%

Desincentivos para usar la bicicleta

Desincentivos para usar la bicicleta	%
Relacionados con infraestructura y seguridad	
Falta de ciclovías	67.1%
Los accidentes de tránsito	62.5%
Las ciclovías no están bien señalizadas	52.6%
Robos y asaltos	49.6%
Es difícil cruzar las intersecciones	46.4%
No dispone de una bicicleta	38.7%

Desincentivos para usar la bicicleta	%
Relacionados con el viaje	
Demoraría mucho en llegar a mi destino	35.9%
Sudor y cansancio físico	34.3%
No tiene donde estacionarla	27.1%
No le acomoda usar ropa de trabajo	24.8%
Siente que no tiene la habilidad	23.7%
Tiene que transportar bultos o paquetes	22.8%

Desincentivos para usar la bicicleta	%
Otros factores internos y externos	
El acoso sexual	16.1%
Hace mucho frío / calor	12.0%
No sabe montar bicicleta	9.1%
Tiene una dolencia o condición física	8.7%
La contaminación del aire	8.1%
Otros	1.9%

Niveles de congestión vial en las ciudades alrededor del mundo

Ciudad	País	Nivel de congestión
Bangalore	India	71%
Manila	Filipinas	71%
Bogotá	Colombia	68%
Mumbai	India	65%
Pune	India	59%
Moscú	Rusia	59%
Lima	Perú	57%
Nueva Delhi	India	56%
Estambul	Turquía	55%
Yakarta	Indonesia	53%

Nota: Elaboración propia, 2021, con base en el Informe Urbano de Percepción Ciudadana en Lima y Callao 2021 – Lima Como Vamos, World Air Quality Report, 2020 y Traffic Index 2019 – Tomtom.

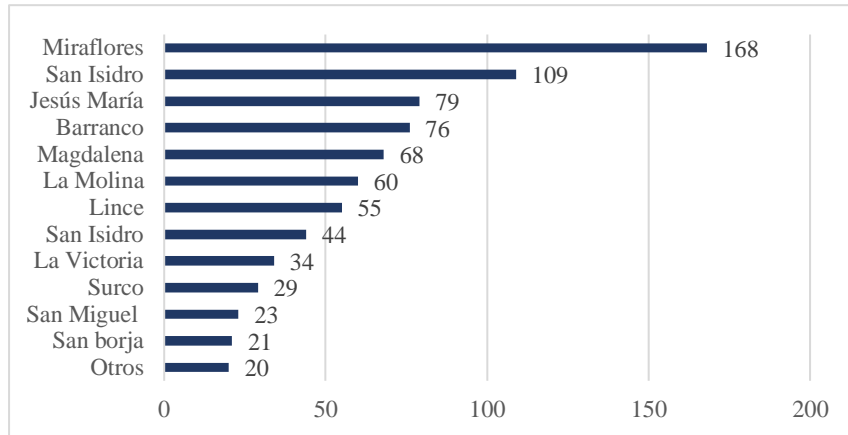
Anexo 4. Encuesta

<p>1. ¿Te movilizas por alguno de estos distritos? (Puedes marcar más de uno.)</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> Miraflores</td><td><input type="checkbox"/> La Molina</td><td><input type="checkbox"/> Lince</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> San Isidro</td><td><input type="checkbox"/> Jesús María</td><td><input type="checkbox"/> La Victoria</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Barranco</td><td><input type="checkbox"/> Magdalena</td><td><input type="checkbox"/> Otra</td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Miraflores	<input type="checkbox"/> La Molina	<input type="checkbox"/> Lince	<input type="checkbox"/> San Isidro	<input type="checkbox"/> Jesús María	<input type="checkbox"/> La Victoria	<input type="checkbox"/> Barranco	<input type="checkbox"/> Magdalena	<input type="checkbox"/> Otra	<p>5. ¿Para qué usas/usarías la bicicleta? (Puedes marcar más de uno.)</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> Trabajo</td><td><input type="checkbox"/> Ir de compras</td><td><input type="checkbox"/> Otra</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Deporte</td><td><input type="checkbox"/> Recreación</td><td></td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Trabajo	<input type="checkbox"/> Ir de compras	<input type="checkbox"/> Otra	<input type="checkbox"/> Deporte	<input type="checkbox"/> Recreación	
<input type="checkbox"/> Miraflores	<input type="checkbox"/> La Molina	<input type="checkbox"/> Lince														
<input type="checkbox"/> San Isidro	<input type="checkbox"/> Jesús María	<input type="checkbox"/> La Victoria														
<input type="checkbox"/> Barranco	<input type="checkbox"/> Magdalena	<input type="checkbox"/> Otra														
<input type="checkbox"/> Trabajo	<input type="checkbox"/> Ir de compras	<input type="checkbox"/> Otra														
<input type="checkbox"/> Deporte	<input type="checkbox"/> Recreación															
<p>2. ¿Cuál es tu medio de transporte habitual? (Puedes marcar más de uno.)</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> Camino o voy a pie</td><td><input type="checkbox"/> Combi o cúster</td><td><input type="checkbox"/> Metro de Lima (tren eléctrico)</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Bicicleta</td><td><input type="checkbox"/> Colectivo</td><td><input type="checkbox"/> Corredores complementarios</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Automóvil propio</td><td><input type="checkbox"/> Taxi</td><td><input type="checkbox"/> Taxi por aplicación</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Motocicleta propia</td><td><input type="checkbox"/> Mototaxi</td><td><input type="checkbox"/> Otra</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Bus</td><td><input type="checkbox"/> Metropolitano</td><td></td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Camino o voy a pie	<input type="checkbox"/> Combi o cúster	<input type="checkbox"/> Metro de Lima (tren eléctrico)	<input type="checkbox"/> Bicicleta	<input type="checkbox"/> Colectivo	<input type="checkbox"/> Corredores complementarios	<input type="checkbox"/> Automóvil propio	<input type="checkbox"/> Taxi	<input type="checkbox"/> Taxi por aplicación	<input type="checkbox"/> Motocicleta propia	<input type="checkbox"/> Mototaxi	<input type="checkbox"/> Otra	<input type="checkbox"/> Bus	<input type="checkbox"/> Metropolitano		<p>6. ¿Qué aspectos valoras en una bicicleta? (Puedes marcar más de uno.)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Seguridad<input type="checkbox"/> Comodidad<input type="checkbox"/> Precio<input type="checkbox"/> Calidad<input type="checkbox"/> Soporte técnico (servicio al cliente)<input type="checkbox"/> Marca<input type="checkbox"/> Otra
<input type="checkbox"/> Camino o voy a pie	<input type="checkbox"/> Combi o cúster	<input type="checkbox"/> Metro de Lima (tren eléctrico)														
<input type="checkbox"/> Bicicleta	<input type="checkbox"/> Colectivo	<input type="checkbox"/> Corredores complementarios														
<input type="checkbox"/> Automóvil propio	<input type="checkbox"/> Taxi	<input type="checkbox"/> Taxi por aplicación														
<input type="checkbox"/> Motocicleta propia	<input type="checkbox"/> Mototaxi	<input type="checkbox"/> Otra														
<input type="checkbox"/> Bus	<input type="checkbox"/> Metropolitano															
<p>3. ¿Usarías la bicicleta como medio de transporte?</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> Sí</td><td><input type="checkbox"/> No</td><td><input type="checkbox"/> Tal vez</td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Tal vez	<p>7. ¿Qué modelo de bicicleta te gustaría tener?</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> Eléctrica</td><td><input type="checkbox"/> Ruta</td><td><input type="checkbox"/> Otra</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Montaña</td><td><input type="checkbox"/> Paseo</td><td></td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Eléctrica	<input type="checkbox"/> Ruta	<input type="checkbox"/> Otra	<input type="checkbox"/> Montaña	<input type="checkbox"/> Paseo							
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Tal vez														
<input type="checkbox"/> Eléctrica	<input type="checkbox"/> Ruta	<input type="checkbox"/> Otra														
<input type="checkbox"/> Montaña	<input type="checkbox"/> Paseo															
<p>4. ¿Por qué razón no usarías la bicicleta como medio de transporte principalmente? (Puedes marcar más de uno.)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Porque no hay ciclovías<input type="checkbox"/> Por la inseguridad<input type="checkbox"/> Por el esfuerzo físico que conlleva<input type="checkbox"/> Porque no hay cultura del respeto<input type="checkbox"/> Otra	<p>8. ¿Qué accesorios crees que son indispensables para el uso que le quieres dar a la bicicleta? (Puedes marcar más de uno.)</p> <table><tr><td><input type="checkbox"/> Luces</td><td><input type="checkbox"/> Reflectores</td><td><input type="checkbox"/> Candado</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Casco</td><td><input type="checkbox"/> Canasta</td><td><input type="checkbox"/> Otra</td></tr></table>	<input type="checkbox"/> Luces	<input type="checkbox"/> Reflectores	<input type="checkbox"/> Candado	<input type="checkbox"/> Casco	<input type="checkbox"/> Canasta	<input type="checkbox"/> Otra									
<input type="checkbox"/> Luces	<input type="checkbox"/> Reflectores	<input type="checkbox"/> Candado														
<input type="checkbox"/> Casco	<input type="checkbox"/> Canasta	<input type="checkbox"/> Otra														

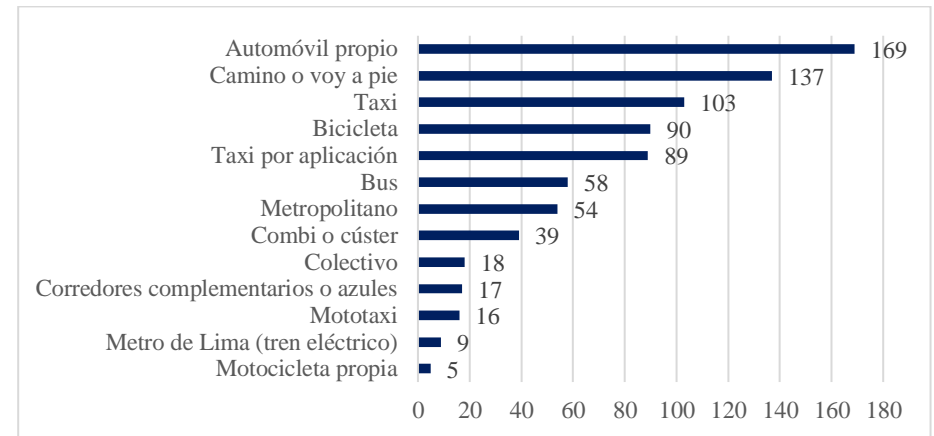
<p>9. ¿Qué factor podría impulsarte a usar más la bicicleta?</p>	<p>14. ¿Qué otros servicios te gustaría que estén disponibles donde compres tu bicicleta? (Puedes marcar más de uno)</p>
<p> <input type="checkbox"/> Más ciclovías <input type="checkbox"/> Mayor educación vial (peatones, ciclistas, conductores) <input type="checkbox"/> Otra </p>	<p> <input type="checkbox"/> Un menor precio de la bicicleta <input type="checkbox"/> Mayor seguridad <input type="checkbox"/> Planes de mantenimiento periódico de tu bicicleta <input type="checkbox"/> Personalización de la bicicleta a tu medida. (postura) <input type="checkbox"/> Personalización del color y accesorios <input type="checkbox"/> Renovación de tu bicicleta cada año <input type="checkbox"/> Otra </p>
<p>10. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿cambiarías tu medio de transporte usual por la bicicleta si se cumpliera con estos factores?</p>	<p>15. ¿Usaste la bicicleta con mayor frecuencia por la pandemia del Covid-19?</p>
<p> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tal vez más adelante </p>	<p> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </p>
<p>11. ¿Cómo crees que podemos cambiar la cultura vial?</p>	<p>16. Si tu respuesta es sí, seguirías usando la bicicleta con la misma frecuencia luego de la pandemia?</p>
<p> <input type="checkbox"/> Por medio de una asignatura en los colegios <input type="checkbox"/> Campañas por parte de los municipios <input type="checkbox"/> Inclusión de la empresa privada para fomentar </p>	<p> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No </p>
<p>12. ¿Qué te motivaría a usar más la bicicleta? (Puedes marcar más de uno.)</p>	<p>17. ¿Qué marcas de bicicletas conoces? (Puedes marcar más de uno.)</p>
<p> <input type="checkbox"/> Obtener beneficios en tu centro de trabajo (días libres por cantidad de viaje, estacionamientos seguros, duchas) <input type="checkbox"/> Obtener beneficios en tu centro de estudios (estacionamientos gratuito, duchas) <input type="checkbox"/> Obtener beneficios tributarios (por parte del estado) <input type="checkbox"/> Domingos solo de bicicleta (en varios distritos) <input type="checkbox"/> Otra </p>	<p> <input type="checkbox"/> Oxford <input type="checkbox"/> Specialized <input type="checkbox"/> Giant <input type="checkbox"/> Monark </p>
<p>13. ¿Dónde te gustaría tener servicios para los ciclistas? (Duchas, estacionamientos, seguridad, etc.)</p>	<p>18. ¿Dónde compraste/compraría tu bicicleta?</p>
<p> <input type="checkbox"/> En mi lugar de trabajo <input type="checkbox"/> En los parques <input type="checkbox"/> En las estaciones del Metropolitano o Metro <input type="checkbox"/> Otra </p>	<p> <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Tienda física </p>
<p>19. ¿Cuál es el valor en soles que estarías dispuesto a pagar por esa bicicleta que te gustaría tener?</p>	<p>19. ¿Cuál es el valor en soles que estarías dispuesto a pagar por esa bicicleta que te gustaría tener?</p>
	<p> <input type="checkbox"/> S/ 1,000 - S/ 2,000 <input type="checkbox"/> S/ 3,000 - S/ 4,000 <input type="checkbox"/> S/ 2,000 - S/ 3,000 <input type="checkbox"/> Más de S/ 4,000 </p>

Anexo 5. Resultados de la encuesta

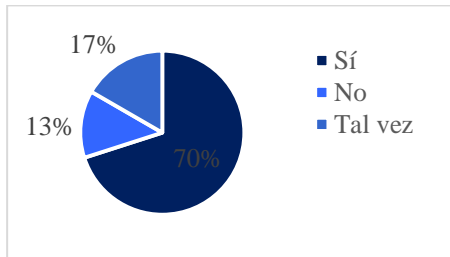
Respuesta a pregunta 1 ¿Te movilizas por alguno de estos distritos?



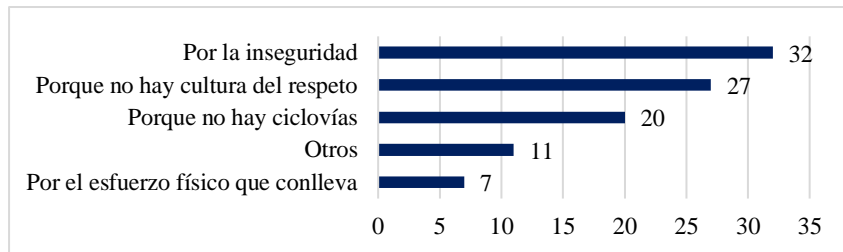
Respuesta a pregunta 2 ¿Cuál es tu medio de transporte habitual?



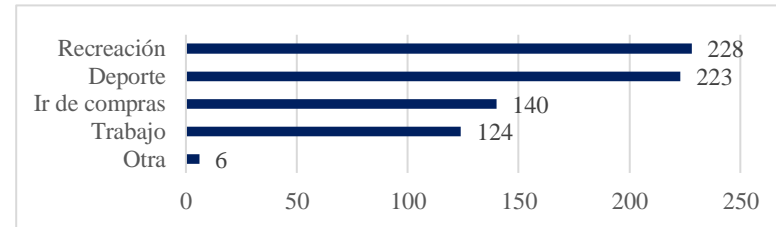
Respuesta a pregunta 3 ¿Usarías la bicicleta como medio de transporte?



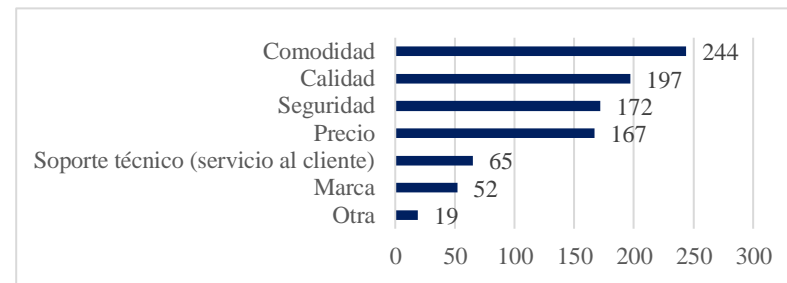
Respuesta a pregunta 4 ¿Por qué razón no usarías la bicicleta como medio de transporte principalmente?



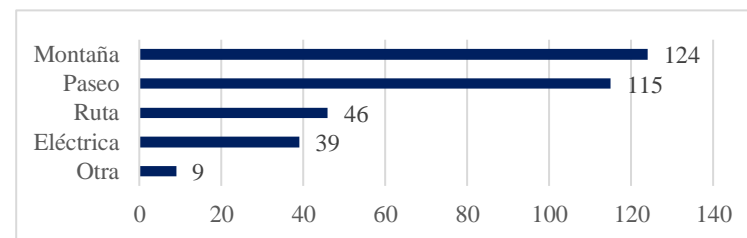
Respuesta a pregunta 5 ¿Para qué usas/usarías la bicicleta?



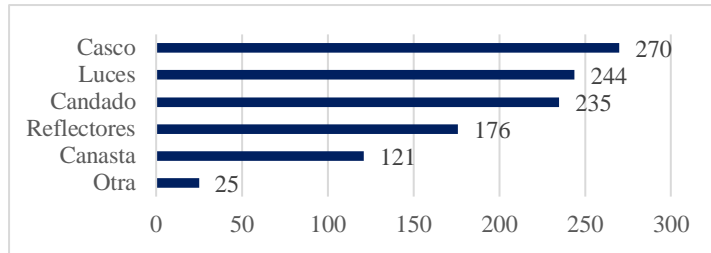
Respuesta a pregunta 6 ¿Qué aspectos valoras en una bicicleta?



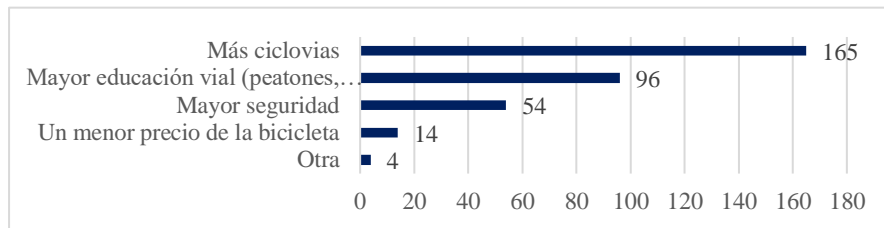
Respuesta a pregunta 7 ¿Qué modelo de bicicleta te gustaría tener?



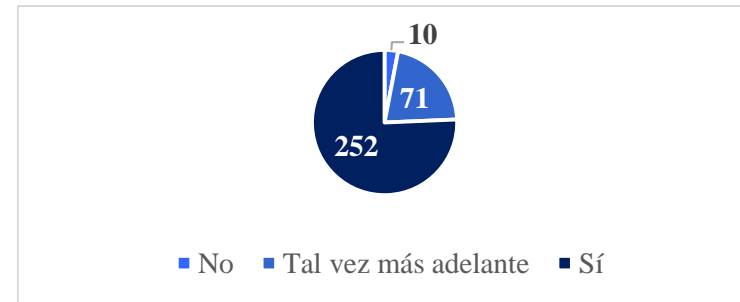
Respuesta a pregunta 8 ¿Qué accesorios crees que son indispensables para el uso que le quieres dar a la bicicleta?



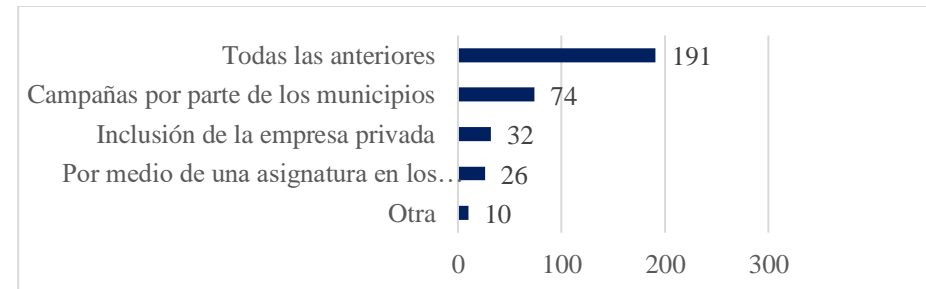
Respuesta a pregunta 9 ¿Qué factor podría impulsarte a usar más la bicicleta?



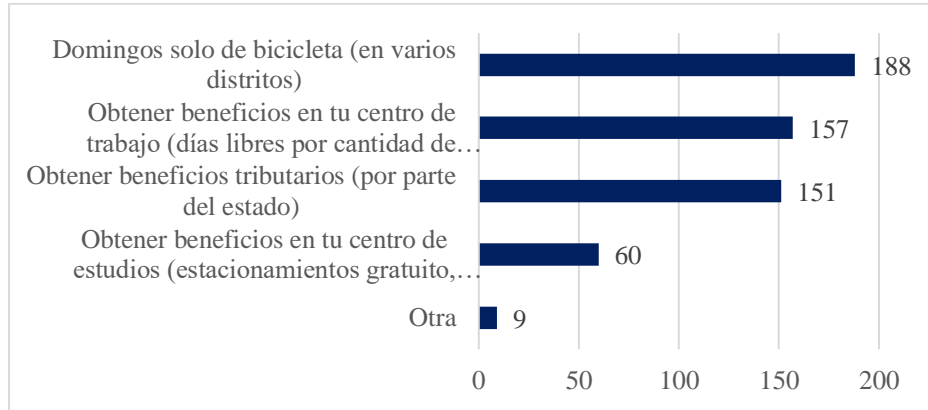
Respuesta a pregunta 10 De acuerdo con la pregunta anterior, ¿cambiarías tu medio de transporte usual por la bicicleta si se cumplen con estos factores?



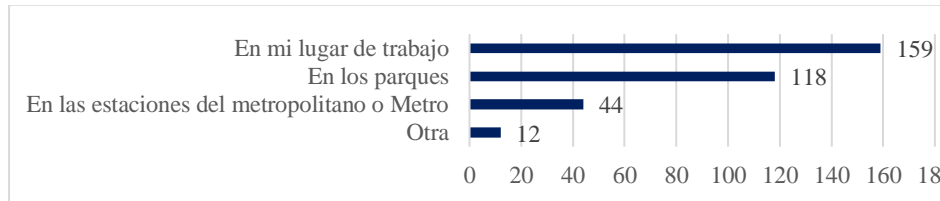
Respuesta a pregunta 11 ¿Cómo crees que podemos cambiar la cultura vial?



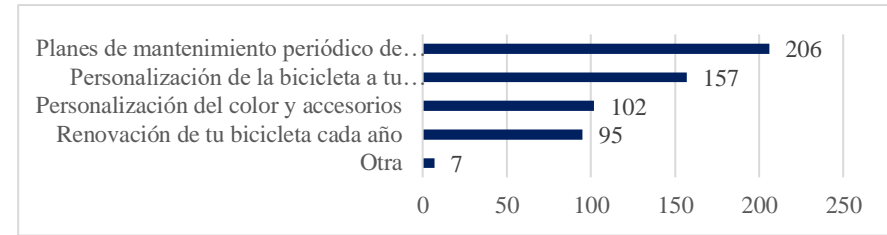
Respuesta a pregunta 12 ¿Qué te motivaría a usar más la bicicleta?



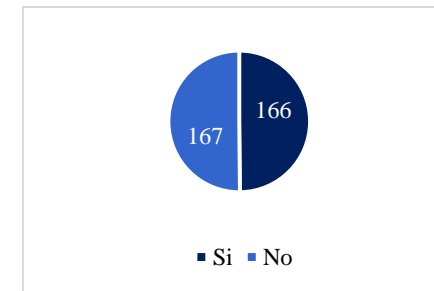
Respuesta a pregunta 13 ¿Dónde te gustaría tener servicios para los ciclistas (duchas, estacionamientos, seguridad, etc.)?



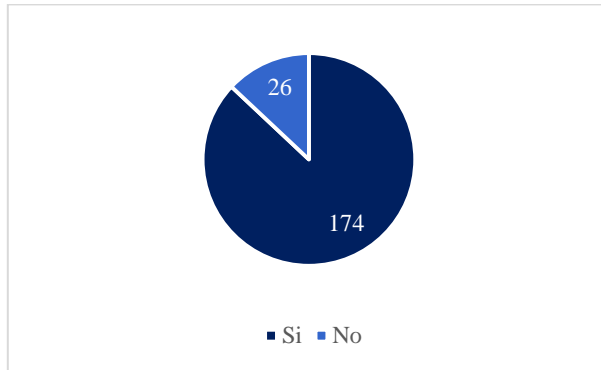
Respuesta a pregunta 14 ¿Qué otros servicios te gustaría que estén disponibles en el lugar donde compres tu bicicleta?



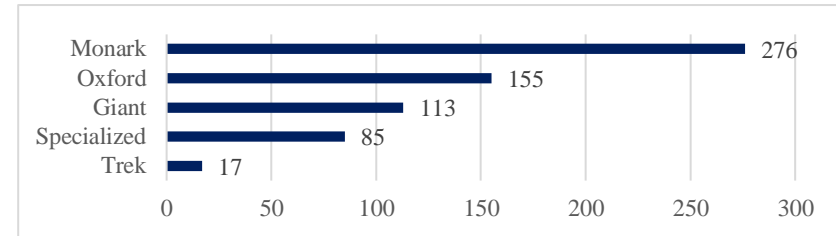
Respuesta a pregunta 15 ¿Usaste la bicicleta con mayor frecuencia por la pandemia del Covid-19?



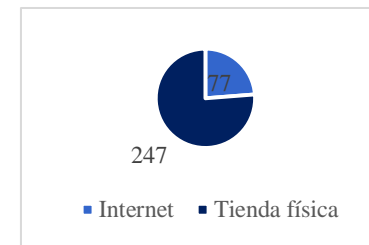
Respuesta a pregunta 16 Si tu respuesta es sí, ¿seguirías usando la bicicleta con la misma frecuencia luego de la pandemia?



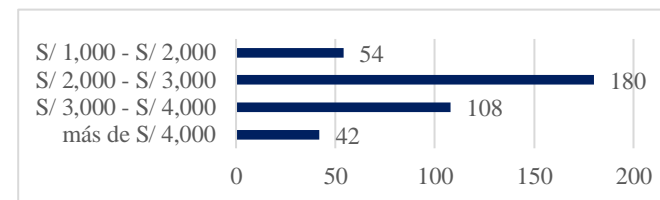
Respuesta a pregunta 17 ¿Qué marcas de bicicletas conoces? Puedes marcar más de una opción.



Respuesta a pregunta 18 ¿Dónde compraste/compraría tu bicicleta?



Respuesta a pregunta 19 ¿Cuál es valor en soles que estarías dispuesto a pagar por esa bicicleta que te gustaría tener?



Anexo 6. Descripción de perfiles y puestos en la organización

Descripción del puesto	Objetivo	Formación básica	Formación especializada	Competencias humanas	Experiencia	Principales funciones y responsabilidades
Gerente general	Responsable de la gestión integral de la empresa, así como de la administración de los recursos para lograr la rentabilidad y el crecimiento sostenido de la organización.	Titulado en administración de empresas, economía, ingeniería o carreras afines	Maestría en administración de negocios (MBA) postgrado, diplomados u otros relacionados con la administración de negocios.	Capacidad de toma de decisiones, visión, liderazgo, logro de resultados, trabajo en equipo, comunicación efectiva y tolerancia a la presión.	5 años	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la gestión de los indicadores de acuerdo con los objetivos estratégicos. - Supervisar la ejecución del presupuesto de acuerdo con las metas financieras, además de la correcta gestión tributaria, contractual y gestión administrativa de la organización. - Mantener la correcta imagen de la empresa conforme a las políticas de la empresa. - Liderar la ejecución del plan de responsabilidad social.
Jefe de administración y finanzas	Controlar y supervisar el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de acuerdo con las políticas y planes operativos.	Titulado en administración, economía o contabilidad	Maestría en administración o finanzas.	Capacidad de toma de decisiones, visión, liderazgo, logro de resultados, trabajo en equipo, comunicación efectiva y tolerancia a la presión.	5 años	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar los presupuestos, flujos de caja, y demás información financiera - Optimizar recursos de la organización - Liderar el cumplimiento del plan de recursos humanos - Brindar soporte a los procesos de la organización - Hacer cumplir el plan de responsabilidad social
Jefe de marketing y ventas	Implementar las estrategias para el plan de marketing y plan de ventas	Titulado en marketing, comunicaciones o administración de empresa	Maestría en marketing, publicidad y comunicaciones, conocimientos en marketing digital y ventas <i>online</i>	Capacidad de toma de decisiones, visión, liderazgo, logro de resultados, trabajo en equipo, comunicación efectiva y tolerancia a la presión	5 años	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar e implementar estrategias de mercadotecnia - Dirigir campañas y promociones de marketing - Establecer objetivos y controlar el cumplimiento de marketing, además de gestionar la marca por redes sociales, página web, etc. - Gestionar las ventas e implementar proyecciones de ventas de acuerdo con la estacionalidad y las tendencias

Descripción del puesto	Objetivo	Formación básica	Formación especializada	Competencias humanas	Experiencia	Principales funciones y responsabilidades
Jefe de operaciones	Liderar la planificación, seguimiento y control del desarrollo de los procesos operativos.	Titulado en ingeniería industrial y/o afines	Maestría en Administración, Logística o en Supply Chain Management	Capacidad Toma Decisiones, liderazgo, logro de resultados, comunicación efectiva y tolerancia a la presión.	5 años	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los stocks de productos importados y producto terminado - Gestionar el cumplimiento del plan de operaciones: importaciones, personalización de bicicletas, logística de despacho, <i>delivery</i>, etc. - Responsable de implementar proyectos de innovación
Analista administrativo - contable	Ejecutar el desarrollo de los procesos administrativos financieros.	Titulado en Contabilidad	Especialización en Gestión Financiera, Contable y/o Gestión de Personas	Compromiso, logro de resultados, comunicación efectiva y tolerancia a la presión	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la labor contable respecto del tratamiento contable y tributario de las cuentas de la empresa - Elaborar, ejecutar y optimizar los presupuestos, flujos de caja, pagos, gastos y demás información financiera
Analista de recursos humanos y responsabilidad social	Ejecutar el desarrollo de los planes de recursos humanos y responsabilidad social	Titulado o bachiller en marketing, comunicaciones o administración de empresa	Especialización en gestión de personas, comunicaciones o responsabilidad social	Compromiso, logro de resultados, comunicación efectiva y tolerancia a la presión	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar actividades de soporte a los demás procesos de la organización - Cumplir y hacer cumplir los lineamientos para el plan de responsabilidad social y recursos humanos
Analista de marketing y publicidad	Apoyar en la implementación de estrategias de marketing y plan de marketing	Titulado o bachiller en marketing, comunicaciones o administración de empresa	Especialización en marketing, publicidad y comunicaciones, conocimientos en marketing digital y ventas <i>online</i>	Compromiso, logro de resultados y tolerancia a la presión, alta capacidad de análisis y síntesis de la información y visión	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte en planificar e implementar estrategias de mercadotecnia, además de ejecutar las campañas y las promociones de marketing. - Ejecutar la gestión de la marca por redes sociales, página web, etc. - Elaborar presentación de resultados de la gestión de ventas
Supervisor de tienda	Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de las metas de ventas.	Bachiller o técnico en marketing, publicidad, comunicaciones o afines	Especialización en ventas	Integridad, compromiso, logro de resultados, comunicación efectiva y tolerancia a la presión, visión y vocación de servicio	3 años	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar las estrategias de ventas de acuerdo con la segmentación de productos e impulsar el cumplimiento de metas de ventas - Ejecutar el plan de marketing - Elaborar reporte de resultados de ventas en su tienda

Descripción del puesto	Objetivo	Formación básica	Formación especializada	Competencias humanas	Experiencia	Principales funciones y responsabilidades
Asesor de venta especializado	Cumplir con las metas de ventas trazadas y cumplir con los lineamientos indicados en la estrategia de ventas	Bachiller o técnico en marketing, publicidad, comunicaciones o afines	Especialización o experiencia en ventas con conocimientos especializados en el negocio	Integridad, compromiso, logro de resultados, comunicación efectiva y tolerancia a la presión, visión y vocación de servicio.	2 años	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las ventas trazadas - Brindar el servicio de soporte técnico a los clientes y servicio de postventa - Brindar soporte al cliente y promocionar las últimas tendencias a ofrecer a los clientes
Analista de operaciones	Ejecutar la planificación, el seguimiento y el control de los procesos logísticos y operativos de la empresa	Titulado en ingeniería industrial o afines	Especialización en administración, logística o en <i>supply chain management</i>	Integridad, compromiso, liderazgo, logro de resultados, comunicación efectiva y tolerancia a la presión	2 años	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los stocks en los almacenes y tiendas - Gestionar el cumplimiento del plan de operaciones: importaciones, personalización de bicicletas, logística de despacho, <i>delivery</i>, etc. - Responsable de implementar proyectos de innovación
Supervisor de calidad	Realizar seguimiento y control a la calidad de los productos ofrecidos al cliente	Bachiller o Titulado en ingeniería industrial y/o afines	Especialización en Gestión de Calidad, de preferencia con conocimiento especializado en bicicletas	Capacidad Toma Decisiones, liderazgo, logro de resultados, capacidad de análisis.	2 años	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento al servicio tercerizado de personalización de bicicletas y pruebas de control de calidad de los productos personalizados y asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega - Brindar ideas innovadoras - Brindar capacitaciones a los vendedores y al administrador de la tienda

Elaboración propia, 2021

Anexo 7. Selección de gráficos

Gráfico 11. Logo de Bike Yourself



Elaboración propia, 2022

Gráfico 12. Interior tienda parte I



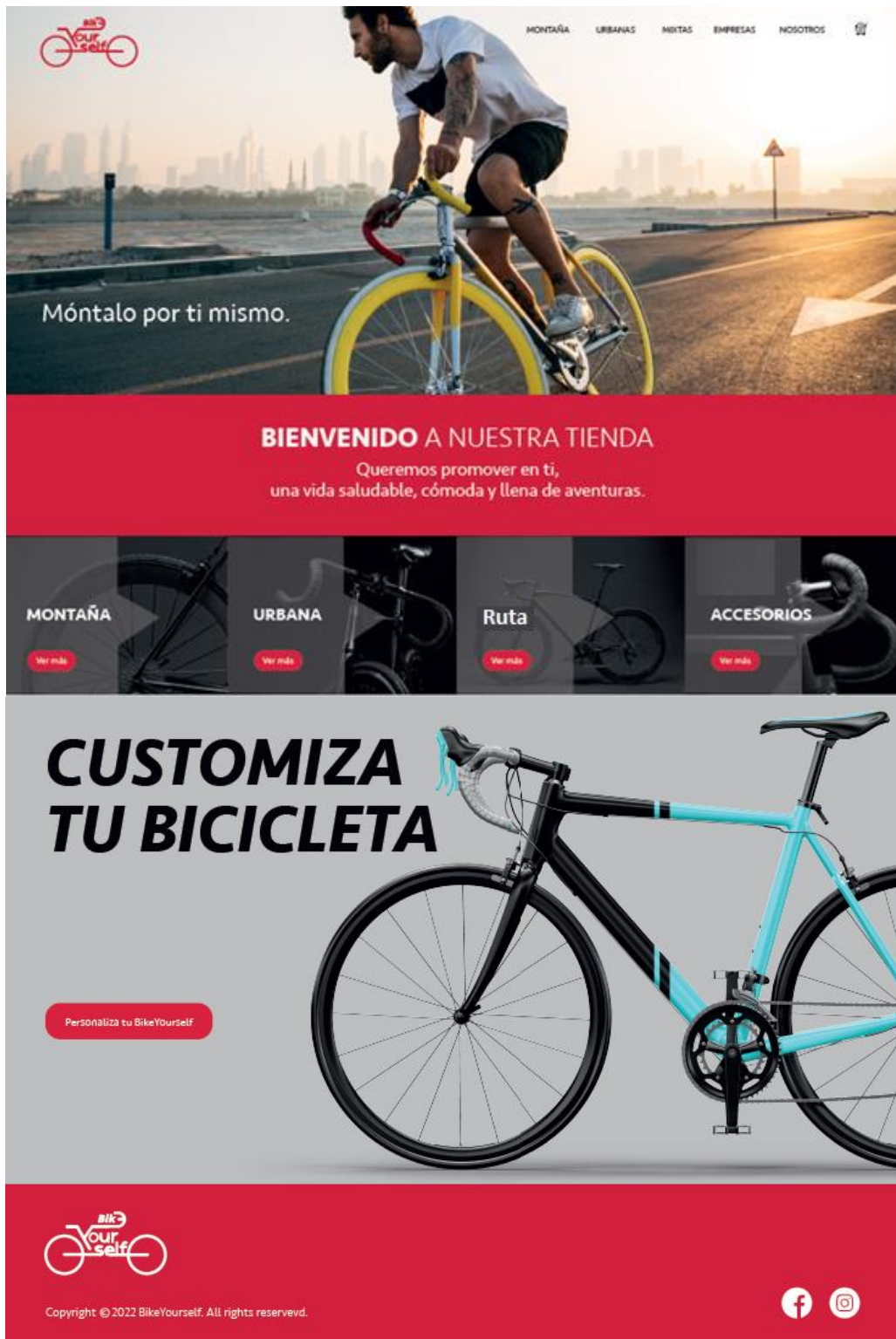
Nota: Diseño propio elaborado con el programa Sketchup y Lumion

Gráfico 13. Interior tienda parte II



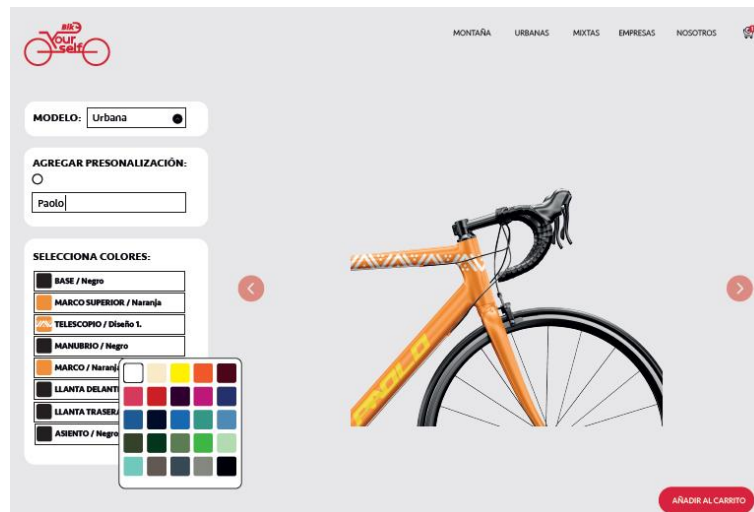
Nota: Diseño propio elaborado con el programa Sketchup y Lumion

Gráfico 14. Página Web Bike Yourself



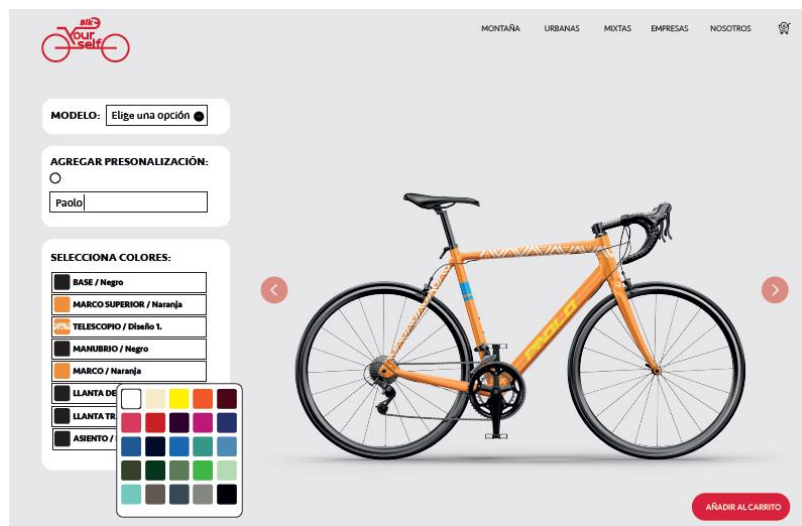
Nota: Diseño propio elaborado con el programa adobe illustrator.

Gráfico 15. Experiencia de compra I



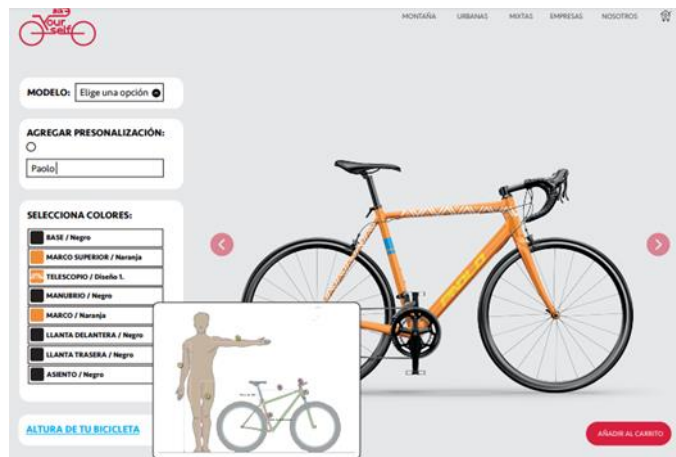
Nota: Elaboración propia e imagen de la bicicleta extraída de <https://www.yellowimages.com/>

Gráfico 16. Experiencia de compra II



Nota: Elaboración propia e imagen de la bicicleta extraída de <https://www.yellowimages.com/>

Gráfico 17. Experiencia de compra III



Nota: Elaboración propia e imagen de la bicicleta extraída de <https://www.yellowimages.com/>

Gráfico 18. Bicicletas en Lima

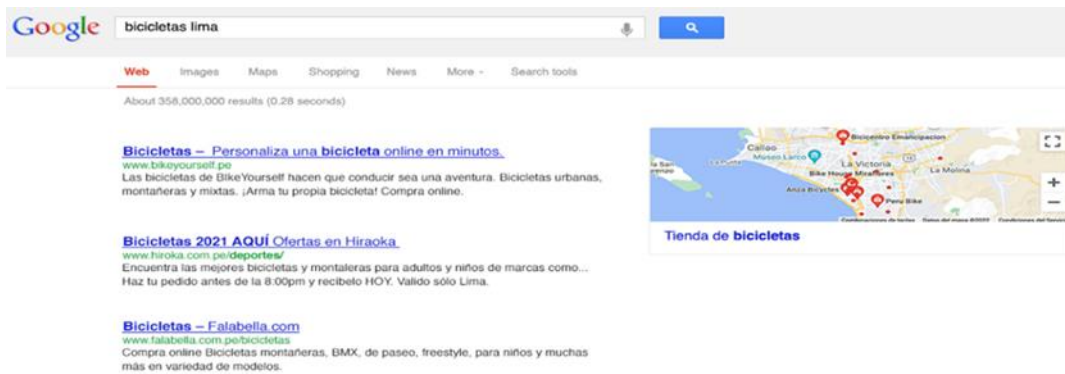
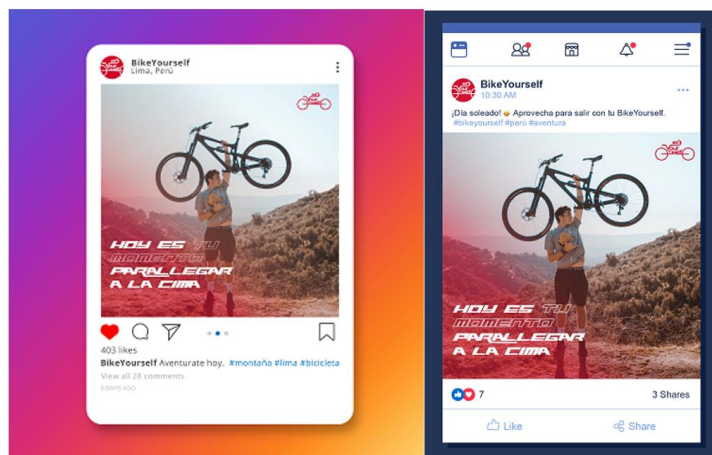
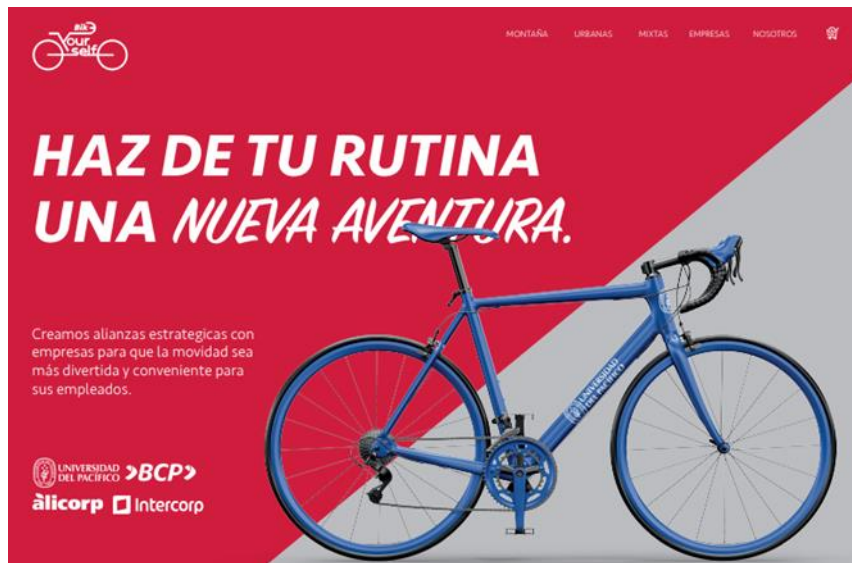


Gráfico 19. Responsabilidad social



Nota: Diseño y elaboración propia usando el programa Adobe Illustrator

Gráfico 20. Alianzas con empresas



Nota: Diseño y elaboración propia usando el programa Adobe Illustrator

Gráfico 21. Programa Cashback



Nota: Diseño y elaboración propia usando el programa Adobe Illustrator

Anexo 8. Punto de equilibrio

Estado de resultados por contribución

(Expresado en miles de soles)

	Año 1			Total Año 1	Año 2			Total Año 2	Año 3			Total Año 3	Año 4			Total Año 4
	BeUrba n	BeXtre m	BeFast		BeUrba n	BeXtre m	BeFast		BeUrba n	BeXtre m	BeFast		BeUrba n	BeXtre m	BeFast	
Ventas	1,904	1,691	1,221	4,816	3,097	2,750	1,986	7,833	5,140	4,565	3,296	13,001	7,763	6,895	4,978	19,636
Costos variables	(1,078)	(967)	(766)	(2,811)	(1,614)	(1,445)	(1,117)	(4,176)	(2,587)	(2,314)	(1,767)	(6,668)	(3,907)	(3,496)	(2,669)	(10,072)
Costo de suministros	(769)	(706)	(718)	(2,193)	(1,111)	(1,021)	(1,039)	(3,171)	(1,752)	(1,610)	(1,638)	(5,000)	(2,646)	(2,432)	(2,474)	(7,552)
Ensamblaje	(67)	(55)	(6)	(128)	(108)	(90)	(10)	(208)	(180)	(149)	(17)	(346)	(272)	(225)	(26)	(522)
Personalización	(166)	(138)	(16)	(320)	(271)	(224)	(26)	(521)	(449)	(372)	(43)	(864)	(679)	(561)	(65)	(1,305)
Comisiones sobre ventas	(38)	(37)	(22)	(96)	(62)	(60)	(35)	(157)	(102)	(99)	(59)	(260)	(155)	(149)	(89)	(393)
Distribución	(38)	(32)	(4)	(73)	(62)	(51)	(6)	(119)	(103)	(85)	(10)	(198)	(156)	(129)	(15)	(300)
Margen de contribución	826	724	454	2,004	1,482	1,305	869	3,657	2,553	2,251	1,529	6,332	3,856	3,399	2,309	9,564
Costos fijos	-	-	-	(2,417)	-	-	-	(2,752)	-	-	-	(4,259)	-	-	-	(4,661)
Alquiler y mantenimiento de locales	-	-	-	(228)	-	-	-	(228)	-	-	-	(479)	-	-	-	(515)
Mantenimiento de pagina web	-	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	-	-	(23)
Gastos de publicidad	-	-	-	(700)	-	-	-	(648)	-	-	-	(707)	-	-	-	(844)
Sueldos y salarios del personal	-	-	-	(1,191)	-	-	-	(1,384)	-	-	-	(2,079)	-	-	-	(2,134)
Gastos generales	-	-	-	(35)	-	-	-	(35)	-	-	-	(70)	-	-	-	(70)
Apertura de nueva tienda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(156)	-	-	-	-
Innovación	-	-	-	(225)	-	-	-	(419)	-	-	-	(730)	-	-	-	(1,061)
Costo CRM	-	-	-	(15)	-	-	-	(15)	-	-	-	(15)	-	-	-	(15)
Utilidad neta	-	-	-	(413)	-	-	-	905	-	-	-	2,073	-	-	-	4,902

Margen de contribución

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
	BeUrba n	BeXtre m	BeFast	BeUrba n	BeXtre m	BeFast	BeUrba n	BeXtre m	BeFast	BeUrba n	BeXtre m	BeFast
Ventas	1,904	1,691	1,221	3,097	2,750	1,986	5,140	4,565	3,296	7,763	6,895	4,978
Costos variables	1,078	967	766	1,614	1,445	1,117	2,587	2,314	1,767	3,907	3,496	2,669
Margen de contribución	826	724	454	1,482	1,305	869	2,553	2,251	1,529	3,856	3,399	2,309

Punto de equilibrio

	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4		
	BeUrba n	BeXtre m	BeFast	BeUrba n	BeXtre m	BeFast	BeUrba n	BeXtre m	BeFast	BeUrba n	BeXtre m	BeFast
Participación en las ventas (según ingresos)	40%	35%	25%	40%	35%	25%	40%	35%	25%	40%	35%	25%
% contribución marginal	43%	43%	37%	48%	47%	44%	50%	49%	46%	50%	49%	46%
PP Mc	0.42			0.47			0.49			0.49		
Costos fijos	2,417			2,752			4,259			4,661		
Punto de equilibrio (S/)	5,808			5,895			8,743			9,571		
Punto de equilibrio (Qe)	1,930			1,959			2,906			3,181		
Punto de equilibrio (Qe) por producto	1,004	830	97	1,019	843	98	1,511	1,250	145	1,654	1,368	159

Anexo 9. Flujo de caja

	Pre operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(-) Inversión	-800,000				
(+) Ingresos	-	5,682,327	9,242,671	15,340,611	23,170,169
Venta de bicicletas	-	5,682,327	9,242,671	15,340,611	23,170,169
Segmento urbano					
BeUrban		2,246,488	3,654,057	6,064,856	9,160,245
Segmento montaña					
BeXtrem		1,995,329	3,245,531	5,386,801	8,136,123
Segmento velocidad					
BeFast		1,440,510	2,343,082	3,888,953	5,873,801
(-) Egresos	-	-5,890,417	-7,884,616	-13,119,399	-18,524,350
Presupuesto de marketing	-	-662,541	-601,290	-658,260	-818,914
Marketing Offline		-150,851	-150,851	-122,602	-86,282
Marketing Online		-231,563	-191,207	-154,887	-134,709
Trade Marketing		-185,638	-129,139	-112,997	-96,854
Otros gastos de marketing		-94,489	-130,092	-267,775	-501,069
Presupuesto de operaciones	-	-3,815,745	-5,533,282	-9,178,046	-13,287,970
Costos logísticos		-3,221,525	-4,761,044	-7,579,824	-11,439,269
Gastos operativos		-594,220	-772,238	-1,598,223	-1,848,701
Presupuesto de recursos humanos	-	-1,314,087	-1,580,501	-2,403,086	-2,615,319
Gastos de personal		-1,017,600	-1,190,400	-1,833,600	-1,883,520
Gastos de capacitación		-42,027	-49,164	-75,728	-77,789
Gastos de clima laboral		-12,008	-14,047	-21,636	-22,226
Gastos de reclutamiento de personal		-9,606	-11,237	-17,309	-17,780
Comisiones por venta		-113,647	-184,853	-306,812	-463,403
Gastos de incentivos al personal		-119,200	-130,800	-148,000	-150,600
Presupuesto de responsabilidad social	-	-98,044	-159,475	-264,691	-399,784
Alianzas estratégicas		-28,893	-46,997	-78,003	-117,814
Incentivos reducción huella de carbono		-33,709	-54,829	-91,004	-137,450
Educación vial		-24,078	-39,164	-65,003	-98,179
Difusión y comunicación de acciones de responsabilidad social		-11,365	-18,485	-30,681	-46,340
Impuesto a la renta		-	-10,069	-615,317	-1,402,364
Flujo caja económico	-800,000	-208,090	1,358,054	2,221,211	4,645,819
Financiamiento	160,000	-49,294	-50,749	-52,429	-54,369
(+) Préstamo recibido	160,000				
(-) Amortización		-31,810	-36,741	-42,436	-49,013
(-) Intereses		-24,800	-19,869	-14,175	-7,597
(+) Escudo fiscal por intereses		7,316	5,861	4,182	2,241
Flujo de caja financiero	-640,000	-257,385	1,307,305	2,168,782	4,591,450

VAN Económico (empresa)	3,435,113
TIR Económico (empresa)	100%

VAN Financiero (accionistas)	3,112,632
TIR Financiero (accionistas)	110%

Anexo 10. Estado de resultados

	Pre-operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por ventas		4'941,753	9'186,375	16'009,533	23'250,478
Costo de ventas		(2'641,439)	(4'457,239)	(7'452,048)	(10'822,532)
Margen bruto		2'300,314	4'729,136	8'557,485	12'427,946
Gastos de marketing	(64,600)	(562,738)	(523,104)	(602,983)	(766,290)
Gastos de operaciones	(194,000)	(598,555)	(873,889)	(1'758,084)	(2'108,288)
Gastos de recursos humanos	(236,000)	(1'289,568)	(1'568,019)	(2'398,971)	(2'598,956)
Gastos de responsabilidad social		(98,835)	(183,728)	(320,191)	(465,010)
Margen operativo	(494,600)	(249,381)	1,580,397	3,477,256	6'489,403
Gastos financieros		(15,200)	(11,901)	(8,288)	(4,332)
Resultado antes de impuestos	(494,600)	(264,581)	1'568,497	3'468,968	6'485,071
Impuesto a la renta			242,795	(1'262,094)	(1'913,096)
Resultado neto	(494,600)	(264,581)	1'811,291	2'206,874	4'571,975