



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**“PLAN ESTRATÉGICO ALIANZA BUSINESS CYCLE &
SHIMANO ESTADOS UNIDOS 2022-2025”**

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

Presentado por:

Alfredo Renzo Cardenas Dall’Orto

Sarita Isabel Goicochea Lazo

Karina Yvonne Lamadrid Armas

July Gloria Pariachi Meza

Katherine Milagros Susana Romero Cerna

Asesor: Dr. Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, noviembre 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, ALEJANDRO FLORES CASTRO, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan Estratégico Alianza Business Cycle & Shimano Estados Unidos 2022-2025", presentado por:

	Nombre de los alumnos
1	Cardenas Dall'Orto Alfredo Renzo
2	Goicochea Lazo Sarita Isabel
3	Lamadrid Armas Karina Yvonne
4	Pariachi Meza July Gloria
5	Romero Cerna Katherine Milagros Susana

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 11 de septiembre de 2022 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 11 de septiembre de 2022

Agradecemos a nuestras familias que han tenido paciencia durante todo este tiempo y a nuestros profesores por sus enseñanzas y conocimientos.

RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de este trabajo es presentar el plan estratégico para la alianza Business Cycle & Shimano en el mercado de Estados Unidos, para lo cual la alianza invertirá USD 1,404,000; así mismo, se proyecta un valor actual neto de USD 5,047,277 y una TIR económica del 41%. La inversión, riesgos y decisiones serán asumidos por la casa matriz de cada empresa.

La visión de la alianza es ser la empresa líder en el mercado de Estados Unidos promoviendo una vida más saludable a través de un transporte ecoamigable. Los objetivos estratégicos están destinados a crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Se considera que esta alianza afianzará el posicionamiento de Shimano en Estados Unidos, ya que se le ofrece la posibilidad de tener bicicletas con modelos asociados a su nombre, bajo una estrategia de enfoque en diferenciación con la cual la alianza proyecta posicionarse dentro del top 4 del mercado. Además, no solo será un proveedor de accesorios, tal como ocurre actualmente, sino que directamente venderá con la alianza modelos de bicicleta premium con marcos de fibra de carbono y con tecnología de impresión 3D fabricados a la medida de los clientes.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA ALIANZA	2
1. Situación general.....	2
2. Modelo de Negocios	3
3. Limitaciones de la alianza.....	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	4
1. Macroentorno – Análisis PESTELG.....	5
2. Microentorno – Análisis y atractividad del sector	8
2.1. Matriz de atractividad de las cinco fuerzas	8
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) - oportunidades y amenazas	10
4. Conclusiones	11
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	12
1. Cadena de valor.....	12
2. Análisis de áreas funcionales	12
3. Matriz de evaluación de factores internos.....	13
4. Análisis de VRIO	13
5. Estrategia competitiva y ventajas competitivas	14
6. Conclusiones	14
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.....	15
1. Mercado de bicicletas – tendencias de ventas del mercado de bicicletas en Estados Unidos .	15
2. Segmento objetivo: montaña.....	17
3. Comportamiento del consumidor.....	18
4. Tendencias tecnológicas.....	19
5. Evolución del producto	21
6. Tasas de crecimiento, proyección de crecimiento de bicicletas de fibra de carbono montaña	21
7. Canales de comercialización	23
8. Conclusiones	23
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA BUSINESS CYCLE & SHIMANO BIKE	24

1. Visión de la alianza	24
2. Misión de la alianza	24
3. FODA cruzado de la alianza	24
4. Objetivos estratégicos de la alianza	26
5. Sinergia que generan la alianza.....	26
6. Ejes directrices de la alianza	27
7. Balance score card (BSC) de la alianza	27
8. Mapa estratégico de la alianza	27
9. Iniciativas estratégicas	28
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ...	29
1. Plan de marketing.....	29
1.1. Definición de objetivos	29
1.2. Formulación de la estrategia de marketing	30
1.3. Estrategia de posicionamiento.....	31
1.3.1. Objetivo.....	31
1.3.2. Actividades y tácticas.....	31
1.4. Estrategia de diferenciación	32
1.4.1. Objetivo.....	32
1.4.2. Actividades y tácticas.....	32
1.5. Estrategia de marketing mix.....	33
1.5.1. Producto	33
1.5.2. Precio	34
1.5.3. Plaza	34
1.5.4. Promoción	36
1.6. Presupuesto de marketing	37
2. Plan de operaciones.....	38
2.1. Definición de objetivos	38
2.2. Desarrollo de objetivos de operaciones.....	38
2.3. Diseño de los procesos	39
2.4. Calidad de procesos	40
2.5. Diseño de las instalaciones.....	40
2.6. Costo de bicicleta	40
2.7. Presupuesto de Operaciones.....	41
3. Plan de recursos humanos	41
3.1. Definición de objetivos	41
3.2. Desarrollo de objetivos de recursos humanos	41
3.3. Compensaciones.....	42

3.4. Reclutamiento y selección.....	42
3.5. Inducción y capacitación.....	42
3.6. Medición de Clima Laboral	43
3.7. Organigrama.....	44
3.8. Presupuesto de recursos humanos	44
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	44
4.1. Definición de objetivos	45
4.2. Identificación de grupos de interés	45
4.3. Programas de responsabilidad social	45
4.4. Presupuesto de responsabilidad social	46
5. Plan de finanzas	46
5.1. Definición de objetivos	46
5.2. Datos para la proyección.....	47
5.3. Supuestos para la proyección.....	48
5.4. Políticas.....	49
5.5. Punto de equilibrio.....	49
5.6. Estados financieros	50
5.6.1. Estados de flujo de efectivo	50
5.6.2 Estado de resultados integrales	50
5.6.3 Estado de situación financiera.....	51
5.7. Evaluación financiera.....	52
5.8. Análisis de sensibilidad.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
1. Conclusiones	53
2. Recomendaciones.....	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXO.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTELG	6
Tabla 2. Matriz de atractividad de la disponibilidad de sustitos	8
Tabla 3. Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores	8
Tabla 4. Matriz de atractividad del poder de los compradores	8
Tabla 5. Matriz de atractividad del poder de los proveedores	9
Tabla 6. Matriz de atractividad de los nuevos competidores	9
Tabla 7. Matriz de atractividad de la industria (resumen).....	9
Tabla 8. Matriz EFE.....	10
Tabla 9. Matriz EFI Alianza.....	13
Tabla 10. VRIO alianza	14
Tabla 11. Segmentación y frecuencia de uso de bicicletas de montaña.....	18
Tabla 12. Usuarios de bicicletas en Estados Unidos (2020)	22
Tabla 13. Proyección de mercado	22
Tabla 14. FODA Cruzado	25
Tabla 15. BSC del proyecto (2022 – 2025).....	27
Tabla 16. Objetivos de marketing	29
Tabla 17. Presupuesto de marketing	37
Tabla 18. Objetivos de operaciones	38
Tabla 19. Costos de Bicicleta.....	40
Tabla 20. Objetivos de recursos humanos.....	41
Tabla 21. Presupuesto de recursos humanos.....	44
Tabla 22. Objetivos de finanzas	46
Tabla 23. Punto de equilibrio	50
Tabla 24. Estado de flujo de efectivo (en dólares).....	50
Tabla 25. Estado de resultados integrales	50
Tabla 26. Estado de situación financiera.....	51
Tabla 27. VAN Económico.....	52
Tabla 28. Evaluación financiera (en dólares).....	52
Tabla 29. Análisis de sensibilidad.....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Canvas.....	3
Gráfico 2. Cadena de valor de alianza	12
Gráfico 3. Ventas de bicicletas en Estados Unidos por categoría en 2017 (en millones de dólares).....	15
Gráfico 4. Porcentaje de tipos de bicicletas en Estados Unidos en 2017.....	16
Gráfico 5. Porcentaje de tipos de bicicleta para comprar a futuro en 2019	16
Gráfico 6. Gasto nacional de bicicletas y accesorios en 2021 (en dólares).....	16
Gráfico 7. Tipo de uso de montaña	17
Gráfico 8. Grupo de cambio electrónico Shimano	19
Gráfico 9. Sistema Dura-Ace 9200 de Shimano	20
Gráfico 10. Características de las bicicletas del mercado actual.....	21
Gráfico 11. Proyección de mercado de Business Cycle & Shimano.....	23
Gráfico 12. Highest-priority synergies by deal type	26
Gráfico 13. Mapa estratégico	27
Gráfico 14. Layout de la tienda en 3D	35
Gráfico 15. Diseño de procesos	39
Gráfico 16. Organigrama de la alianza	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ingreso de países importadores de bicicleta (en dólares)	58
Anexo 2. Precios de mercado del segmento de montaña	59
Anexo 3. Análisis de la competencia	60
Anexo 4. Diseño de shimano cycle	61
Anexo 5. Diseños gráficos	62
Anexo 6. Simulación de mensaje posventa en el canal online	63
Anexo 7. Post de expectativa para facebook de forma pagada	64
Anexo 8. Plano de la tienda.....	65
Anexo 9. Presupuesto de operaciones	67
Anexo 10. Presupuesto de recursos humanos	68
Anexo 11. Presupuesto preoperativo (en dólares).....	69
Anexo 12. Presupuesto de gastos administrativos	70
Anexo 13. Presupuesto de costos fijos y variables (en dólares).....	71

INTRODUCCIÓN

La alianza Business Cycle & Shimano en el mercado de Estados Unidos, se enfocará en el mercado de bicicletas de montaña con calidad Premium, comercializando bicicletas con marcos de fibra de carbono, tecnología de impresión 3D y fabricación a la medida del cliente.

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en el período 2020-2021, en el cual se revisará la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se presentará el perfil competitivo de la alianza. A continuación, en el Capítulo II, se abordará el análisis externo entendiendo el macro y microentorno a fin de identificar las oportunidades y las amenazas del mercado. Luego, en el Capítulo III, se examinará el aspecto interno de la alianza, que corresponde a un diagnóstico de los factores en los cuales se apoyan las empresas para alcanzar sus objetivos y metas. A partir del Capítulo IV, se presentará el análisis de la oferta y la demanda del sector en cuestión y sus implicancias para las proyecciones futuras de la nueva unidad de negocio.

Concluyendo los primeros cuatro capítulos, se podrá desarrollar el plan estratégico de la alianza y su viabilidad de acuerdo con el análisis previo, que se podrá revisar en el Capítulo V. En el Capítulo VI, se revisarán los planes funcionales en los que se definirán las acciones estratégicas; finalmente, se analizará la viabilidad de la propuesta.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA ALIANZA

El objetivo de este capítulo es presentar la situación actual de la alianza y determinar de manera general cómo se estructura su propuesta de valor actual.

1. Situación general

La Alianza fue creada en 2020 respondiendo a la necesidad de crecimiento y auto sostenibilidad de su casa matriz. Tiene presencia en siete sedes dentro del mercado de estados Unidos. Se enfoca en el mercado de bicicletas de montaña con calidad Premium, comercializando bicicletas con marcos de fibra de carbono, tecnología de impresión 3D y fabricación a la medida del cliente.

La visión de la alianza, es ser la empresa líder en el mercado de Estados Unidos promoviendo una vida más saludable a través de un transporte ecoamigable. Los objetivos estratégicos están destinados a crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Su misión es promover una vida saludable para todo el mundo, con tecnología de vanguardia, calidad y de manera sostenida.

La alianza Business Cycle & Shimano desarrollará una estrategia de enfoque en diferenciación durante los primeros cuatro años (2022 – 2025).

La alianza Business Cycle & Shimano plantea las siguientes estrategias para los futuros cuatro años:

- **Características únicas:** mayor inversión de I+D
- **Diseño:** diseño que calce con las expectativas del segmento *premium* de montaña
- **Calidad:** producto con altos estándares que satisfagan la necesidad de los clientes con accesorios de la marca Shimano
- **Servicio posventa:** para lograr un mejor entendimiento, asegurar la buena experiencia del cliente, y conseguir recomendaciones y fidelización

La alianza Business Cycle & Shimano tiene como objetivo posicionar la marca como una de las mejores del mercado, respaldando la calidad y la innovación con un socio estratégico como Shimano, que no solo ofrece ser una empresa de pieza de partes, sino que propone fortalecer su presencia como marca de bicicletas, buscando hacer sinergia y repotenciando la ventaja competitiva para diferenciarse en el mercado (Triadó, 2003).








La alianza brinda la oportunidad a Shimano de incrementar su participación en el mercado de Estados Unidos, más allá del 10% con el que cuenta actualmente, mediante su operación desplegada en siete ciudades y en un mercado con alta demanda: el de ciclismo de montaña. Por otro lado, Shimano cuenta con clientes conocedores de su calidad, quienes sabrán apreciar los

marcos de fibra de carbono y componentes innovadores que se sumarán a este nuevo producto. Además, el cliente tendrá la oportunidad de adquirir una bicicleta de montaña con el respaldo de la marca Shimano, que asegura su calidad.

2. Modelo de Negocios

La propuesta de valor de la alianza es ofrecer bicicletas hechas con fibra de carbono con una alta calidad y que se distinguen por el soporte en la venta y posventa que brinda a sus clientes. Además, tiene como pilares el desarrollo y la innovación en sus productos; para ello, establece socios claves que permiten respaldar e impulsar la calidad de sus productos.

Gráfico 1. Canvas

<p>Socios clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Aliado estratégico • Proveedores de componentes para bicicletas • Proveedores de impresoras 3D • Proveedores de fibra de carbono • Asociación de ciclistas • Gobiernos locales • Accionistas • Subsidiarias • Clientes 	<p>Actividades clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Fabricación de marcos para bicicletas y ensamblado de componentes • Marketing, diseño y publicidad de bicicletas de la nueva línea. • Desarrollo e investigación de mercado • I+D con el aliado estratégico • Publicidad y auspicio de eventos • Entrega de productos 	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Se ofrecen bicicletas innovadoras y hechas con fibra de carbono con componentes de prestigio y alta calidad, con preocupación por brindar un servicio diferenciado y con excelencia.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Atención directa con el cliente • Atención personalizada, con el <i>plus</i> del aliado estratégico • Asesorías a clientes 	<p>Segmentos de clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Ciclismo de montaña • Región de venta: Estados Unidos
<p>Estructura de costos</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: alquileres, servicios, planilla, maquinaria • Costos variables: Materia prima, componentes, <i>merchandising</i>, inventario de <i>stock</i>, empaquetado, logística de entrada y salida, etc. 		<p>Línea de ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa de bicicletas • Venta de componentes • Servicios de reparado • Venta de <i>merchandising</i> (ropa, bolsos, tomatodos) 		

Nota: Elaboración propia, con base en Osterwalder y Pigneur (2011)

Dentro del presente trabajo de investigación, se preparará un plan estratégico de la alianza Business Cycle & Shimano para el período 2022-2025, que estará enfocado en una estrategia competitiva de enfoque en diferenciación (Porter, 1991) con presencia en el mercado de Estados Unidos, específicamente California, Nueva York, Oregón, Illinois, Colorado, Washington y

Massachusetts en el mercado de bicicletas *premium* de fibra de carbono impresas en 3D en el segmento de ciclismo de montaña.

El mercado de bicicletas de montaña es uno de los que mayor demanda tiene en Estados Unidos. Según Statista (2021a), el 26% de una muestra de encuestados en este país planea comprar una bicicleta de montaña para 2021, y representa la primera preferencia de los encuestados. El mercado de bicicletas de Estados Unidos concentra la mayor parte de consumo de ciclismo de montaña en las ciudades propuestas (Vivit Tours, s. f.; Visit The USA, s. f.; Lonely Planet, s. f.).

Como información adicional, el mercado mundial de bicicletas de fibra de carbono se valoró en USD 2,795,1 millones en 2018 y se prevé que aumente significativamente a una tasa compuesta anual de 15% de 2019 a 2028.

3. Limitaciones de la alianza

Debido a la incertidumbre y la inestabilidad económica por efecto de la pandemia de COVID-19, se podrían presentar los siguientes inconvenientes:

- Poca disponibilidad de *stock* de piezas, accesorios y materia prima por el incremento de demanda de pedidos
- Demoras en entrega de los pedidos
- Incremento de precios de componentes y materias primas para la elaboración de bicicletas

Por otro lado, actualmente los escenarios pospandemia son inciertos, lo cual genera decisiones de demanda a corto plazo por cambios abruptos de escenarios variables. Ello origina inestabilidad en la decisión de producción. Asimismo, la información histórica no permite generar proyecciones certeras debido a escenarios atípicos presentados. Del mismo modo, se presenta una limitante en el mercado de Estados Unidos por la poca información pública de este tipo de producto.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En la coyuntura actual de la pandemia de COVID-19, el análisis del entorno externo se convierte en una necesidad constante debido a que las costumbres del mercado en cuanto al transporte están cambiando. La industria del ciclismo, a pesar de la crisis en la que vive el mundo, ha sido una de las mejores en obtener resultados durante 2020, y cuenta con excelentes proyecciones para 2021 e inclusive 2022. La pandemia ha sido una gran oportunidad para impulsar la agenda de la movilidad sustentable en Estados Unidos y la coyuntura ideal para varios comercios y aumentar sus ventas. Para este análisis, fue importante considerar factores externos macroeconómicos y microeconómicos, que pueden impactar de manera positiva o negativa en el plan estratégico.

1. Macroentorno – Análisis PESTELG

La matriz PESTELG clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico y global. Se analizó el mercado de bicicletas en Estados Unidos, en donde se planea llevar a cabo las operaciones de la alianza Business Cycle & Shimano. Existen varias oportunidades, entre las que destacan la recuperación macroeconómica de Estados Unidos, el uso del Internet como herramienta principal que ha dejado la pandemia, la conciencia de la sociedad en los temas de salud (USA Gov en Español, 2022), y el nivel de compromiso con respecto al uso y la promoción del ciclismo del gobierno y los estados. Por otro lado, entre las principales amenazas, figuran la inestabilidad que genera la pandemia del COVID-19 y las continuas olas de contagio. A continuación, en la Tabla 1, se presenta el análisis PESTELG.

Tabla 1. Análisis PESTELG

Variable	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto en la empresa	
Política-Legal	Actual plan de estímulo económico por USD 1,9 billones. La medida es la continuación de cinco proyectos de ley por un total de USD 4 billones (Sardiña, 2021).	Positivo: Resultado positivo en las economías familiares	Positivo: Mayores ventas	Oportunidad
	Proyecto “Ley de finalización de los monopolios de plataforma”, que establece que “será ilegal que un operador de plataforma posea o controle una línea de negocio, más allá de la propia plataforma, cuando hacerlo pueda provocar un inevitable conflicto de intereses” (Independent en Español, 2020; Jiménez & Sanz Sánchez de Rojas, 2021).	Positivo: Ambiente de apertura para nuevas líneas de negocios en el mercado, en el que se evita la competencia de precios	Positivo: Mejorar la ganancia por unidad	Oportunidad
	Medidas fiscales para aliviar los efectos de la pandemia de COVID-19, tales como consumo público, beneficios sociales, y reducción de impuestos para los hogares y empresas.	Positivo: Mayor PBI, mejores condiciones para las empresas	Positivo: Reducción de impuestos a las empresas Mayores márgenes de ganancia	Oportunidad
Económica	La tasa de variación anual del índice de precio al consumo (IPC) en Estados Unidos en mayo de 2021 fue de 5%. La variación interanual del PBI fue de 0,4%, 28 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2020. La tasa de desempleo fue de 5.8% (Expansión/Datosmacro.com, 2022)	Negativo: Algunos índices económicos se recuperan y otros caen, lo que genera aún inestabilidad.	Negativo: Incertidumbre frente a las inversiones	Amenaza
	Ley de aumento de salario mínimo a USD 15 la hora y derogación de las leyes de derecho al trabajo	Positivo: Mayor capacidad de gasto de los consumidores	Positivo: Aumento del consumo de productos y servicios no esenciales	Oportunidad
	Inversión en infraestructura a largo plazo de USD 1.3 billones. Programa de peatones y bicicletas aplicable a todos los Estados Unidos	Positivo: Se destinarán mayores fondos a cada estado para la inversión de ciclovías.	Positivo: Aumento de ventas de la empresa	Oportunidad
Social	Estados Unidos tiene una población de 331 millones de personas, de las cuales el 94% son mayores de seis años.	Positivo: Potenciales clientes	Positivo: Mejor segmentación de mercado, impacto en ventas	Oportunidad
	El 35% y el 36% de las mujeres y hombres de los Estados Unidos, respectivamente, planean comprar una bicicleta en los siguientes 12 meses (Statista, 2021a).	Positivo: Mayor interés en el mercado de bicicletas	Positivo: Publicidad con mayor impacto en el consumidor final	Oportunidad
	El 75% de los consumidores estadounidenses ha cambiado sus comportamientos de compra durante la pandemia. Les dan importancia al valor, la disponibilidad y la conveniencia, como al canal digital (Charm, Coggins, Robinson & Wilkie, 2020; López, 2020; Globe Newswire, 2020).	Positivo: Permite mejorar las promesas de valor de las empresas.	Positivo: Planes de marketing mejor orientados. Establecimiento de canales digitales.	Oportunidad

Variable	Tendencia actual	Impacto en la industria	Efecto en la empresa
----------	------------------	-------------------------	----------------------

Tecnológica	Evolución del comercio electrónico por la pandemia de COVID-19. El 44% de los consumidores probaron marcas nuevas durante la pandemia.	Positivo: Mayores oportunidades para el ingreso de nuevas marcas	Positivo: Impacto directo en las ventas	Oportunidad
	Proyecto de Ley de Innovación y Competencia 2021 para la investigación y el desarrollo tecnológico en Estados Unidos, con el objetivo de aumentar la competitividad para hacer frente al poder industrial y militar de China (BBC Mundo, 2021; Infobae, 2022).	Positivo: La ley contempla la reforma industrial de nuevas tecnologías que puedan preservar el planeta.	Positivo: Oportunidad de obtener financiamiento del gobierno para desarrollo de I+D	Oportunidad
Ecológico	Las iniciativas de cambio climático incluyen la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, en parte al establecer estándares de eficiencia más altos para automóviles, edificios y electrodomésticos.	Positivo: Cambios en los hábitos de consumo alineados a la reducción de emisiones	Positivo: Mayor conciencia del consumidor hacia medios de transporte sostenibles	Oportunidad
	La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) regula las emisiones de gases de efecto invernadero de automóviles y camiones de pasajeros (United States Environmental Protection Agency [EPA], 2022).	Positivo: Mercado con tendencias al consumo de medios de transportes más ecológicos	Positivo: Mayor demanda de productos	Oportunidad
	Organismos activistas del uso de transporte menos contaminantes tales como People for Bikes, Safe Routes Partnership ¹ .	Positivo: Sociedad con mayor conciencia del medio ambiente	Positivo: Aumento en ventas	Oportunidad
Global	Con respecto al proceso de vacunación contra la COVID-19, el 20% de la población mundial se encuentra ya vacunada (Kemp, 2021; Our World in Data, 2022). Estados Unidos es el país con mayor porcentaje de vacunación.	Positivo: Menor aversión al riesgo	Positivo: Impacto positivo de la estrategia de atracción	Oportunidad
	Falta de liderazgo de las grandes potencias mundiales para combatir la pandemia y acelerar la vacunación según la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU, 2021).	Negativo: Inestabilidad y alza de precios de los <i>commodities</i> y tipos de cambio	Negativo: Impacto directo sobre los costos de la empresa	Amenaza
	Debido a la pandemia de COVID-19, la contracción estimada del PBI global para 2020 fue de 5,0% a 4,9%, y se revisó ligeramente a la baja la proyección de recuperación para 2021, de 5,5% a 5,4%, debido al impacto temporal del rebrote del COVID-19 sobre la actividad económica. Para 2022, la economía mundial continuaría recuperándose con un crecimiento de 4,0% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021).	Negativo: Inestabilidad general para el lanzamiento de nuevas tecnologías	Negativo: Exhaustivo análisis del mercado para generar nuevas marcas	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2021.

¹ Las páginas web oficiales de ambos organismos son <https://www.peopleforbikes.org> y <http://www.saferoutespartnership.org>, respectivamente.

2. Microentorno – Análisis y atractividad del sector

Para realizar una evaluación de la situación actual, se pondrá énfasis en el análisis del mercado. Se analizaron las cinco fuerzas competitivas de Porter: el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los consumidores, la entrada potencial de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas competidoras. Se determinó cómo estas fuerzas impactan en el plan estratégico (Wang, 2020).

2.1. Matriz de atractividad de las cinco fuerzas

Tabla 2. Matriz de atractividad de la disponibilidad de sustitutos

Disponibilidad de Sustitutos		Nivel de atractividad					
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto		X				Baja
Costos de cambio del usuario	Bajo		X				Alto
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alta				X		Bajo

Elaboración propia 2022/ Basado: Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

Tabla 3. Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		Nivel de atractividad					
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Número de competidores igualmente equilibrados	Alto		X				Baja
Crecimiento relativo de la industria	Bajo		X				Alto
Características del producto	Bajo		X				Alto
Diversidad de competidores	Alta		X				Bajo

Elaboración propia 2022/ Basado: Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

Tabla 4. Matriz de atractividad del poder de los compradores

Poder de los compradores		Nivel de atractividad					
		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Número de compradores importantes	Bajo				X		Alto
Disponibilidad de sustitutos	Alto		X				Bajo
Costo de cambio del comprador	Bajo		X				Alto
Contribución a la calidad de los productos	Baja				X		Alta

Costo total de los compradores contribuido por la industria	Alta		X			Baja
Rentabilidad de los compradores	Baja				X	Alta

Elaboración propia 2022/ Basado: Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

Tabla 5. Matriz de atraktividad del poder de los proveedores

Poder de los proveedores		Nivel de atraktividad					
		Muy poco atraktivivo	Poco Atraktivivo	Neutro	Atraktivivo	Muy Atraktivivo	
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja	X					Alta
Costo de diferenciación	Alto		X				Bajo
Contribución de los proveedores con la calidad	Alta				X		Baja
Costo total de la industria contribuida por los proveedores	Alta				X		Baja
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Baja				X		Alta

Elaboración propia 2022/ Basado: Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

Tabla 6. Matriz de atraktividad de los nuevos competidores

Barreras de entrada y salida		Nivel de atraktividad					
		Muy poco atraktivivo	Poco Atraktivivo	Neutro	Atraktivivo	Muy Atraktivivo	
Economías de escala	Bajo		X				Alto
Diferenciación del producto	Baja				X		Alta
Costo de cambio	Bajo	X					Alto
Acceso a canales de distribución	Alta		X				Baja
Capital	Bajo	X					Alto
Especialización de activos	Alta	X					Baja
Economías de escala	Bajo		X				Alto

Elaboración propia 2022/ Basado: Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

Tabla 7. Matriz de atraktividad de la industria (resumen)

Evaluación General	Muy poco Atraktivivo	Poco Atraktivivo	Neutro	Atraktivivo	Muy Atraktivivo
Disponibilidad de sustitutos			X		
Rivalidad entre competidores		X			
Poder de los compradores				X	
Poder de los proveedores			X		
Barreras de entrada y salida		X			

Se concluye que el nivel de atractividad de la industria es medio debido a que existe pocos sustitutos, el poder de los compradores es alto y las barreras de entrada y salida son bajas.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) - oportunidades y amenazas

Con la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se pueden analizar las oportunidades y las amenazas externas que impactarán en el plan estratégico para evaluar las variables que puedan afectar al sector. A continuación, en la Tabla 8, se presenta la Matriz EFE.

Tabla 8. Matriz EFE

FACTORES CLAVE EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Plan de estímulo económico de Estados Unidos	0.13	4	0.52
2. Ley de aumento de salario mínimo a USD 15 la hora	0.15	4	0.6

FACTORES CLAVE EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES			
3. Medidas fiscales para aliviar los efectos de la pandemia de COVID-19, tal como la reducción de impuestos	0.11	4	0.44
4. Inversión en infraestructura a largo plazo de USD 1.3 billones	0.06	3	0.18
5. Proyecto de Ley de Innovación y Competencia 2021 para la investigación y el desarrollo tecnológico	0.09	3	0.27
6. Bajo poder de negociación de los proveedores	0.05	2	0.1
Total Oportunidades			2.11

FACTORES CLAVE EXTERNOS	Peso	Calificación	Valor ponderado
AMENAZAS			
1. Tasa de variación anual del IPC 5%. La variación interanual del PBI fue de 0,4%. Tasa de desempleo en 5.8%.	0.15	4	0.6
2. Por pandemia de COVID-19, el PBI global se revisa ligeramente a la baja la proyección de recuperación para 2021, de 5,5 a 5,4%, debido al impacto temporal del rebrote de COVID-19 sobre la actividad económica. Para 2022, la economía mundial continuará recuperándose con un crecimiento de 4,0%.	0.09	4	0.36
3. Mediante el proceso de vacunación contra la COVID-19, el 20% de la población mundial se encuentra ya vacunada.	0.05	3	0.15

4. Amenaza de nuevos competidores por crecimiento exponencial del mercado	0.09	3	0.27
5. Amenaza de productos sustitutos	0.03	2	0.06
		Total Amenazas	1.44
TOTAL	1.00	-	3.55

Nota: Elaboración propia, 2022.

Después de haber realizado el análisis de la matriz EFE, se obtuvo una calificación de 3.55, lo cual significa que el entorno externo es favorable para la ejecución del plan estratégico.

4. Conclusiones

- El mercado de Estados Unidos se encuentra en una posición privilegiada frente a las demás economías debido a su capacidad de reacción frente a la crisis macroeconómica a nivel mundial.
- La descentralización del Estado permite la independencia de sus gobiernos locales para la toma de decisiones e impulsos de iniciativas independientes que benefician a la sociedad.
- Estados Unidos cuenta con un plan de infraestructura a nivel de país para el desarrollo del ciclismo, que permite que el mercado sea atractivo para la inversión.
- Estados Unidos ha levantado las restricciones de uso de mascarillas y actividades al aire libre que permiten la movilidad libremente.
- Se debe observar con detenimiento el avance de la pandemia de COVID-19 con la finalidad de observar el comportamiento de los índices económicos de Estados Unidos, así como un posible cambio en los hábitos de los consumidores.
- La alianza debe poner especial cuidado en la amenaza de nuevos competidores debido al aumento significativo de la demanda de bicicletas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de este capítulo consiste en realizar un análisis interno para identificar la ventaja competitiva de la alianza. Se detallarán las principales características, tales como la cadena de valor, la matriz EFI, el análisis VRIO.

1. Cadena de valor

La aceleración de la transformación digital conduce a las empresas a seguir procesos ágiles enfocados en la entrega constante de valor. La alianza define sus actividades primarias y de apoyo con la finalidad de repotenciar el valor diferencial de sus productos y servicios en el mercado. En el Gráfico 2, se presenta la cadena de valor de la alianza.

Gráfico 2. Cadena de valor de alianza



Nota: Elaboración propia, con base en Porter (1991).

2. Análisis de áreas funcionales

Las principales áreas con las que se ha estructurado la empresa son las siguientes:

- **Operaciones:** la alianza tiene presencia en Estados Unidos, en donde cuenta con siete tiendas ubicadas en los estados de Nueva York, California, Illinois, Washington, Massachusetts, Colorado y Oregón.
- **Marketing y ventas:** es una de las principales áreas con las que cuenta la alianza. Su estrategia comercial estará enfocada en captar clientes no solo de manera física, sino también por medio de canales digitales.
- **Tecnología:** la alianza seguirá innovando en tecnología para mantener sus productos diferenciados.
- **Recursos humanos:** las principales funciones del área son reclutar, capacitar y retener al personal. Su principal objetivo es inculcar la cultura organizacional sobre la base de la calidad del servicio, la innovación y el foco en el cliente para mantener los niveles de productividad.

- **Infraestructura:** cuenta con siete tiendas distribuidas en Estados Unidos. Su reto es mantener su expansión orgánica y sostenida en las regiones de interés.
- **Compras:** Se encarga de asegurar el continuo abastecimiento de las tiendas de acuerdo al *mix* de productos demandados. Del mismo modo, negocia las mejores condiciones en términos de precio y calidad para mejorar la rentabilidad del negocio.

3. Matriz de evaluación de factores internos

Antes de identificar las estrategias que una empresa quiere implementar para su crecimiento, es necesario identificar sus fortalezas y sus debilidades. La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que permite detallar cada uno de estos puntos otorgándole una calificación que varía de 1 a 4 y un peso asignado por cada fortaleza o debilidad; al final, se obtendrá una calificación ponderada. Así, se identificará en cuáles de los puntos fuertes es posible apalancarse para buscar un crecimiento del negocio y en cuáles se deben buscar estrategias para reforzarlos. Un resultado superior a 2.5 indicará que la marca cuenta con más puntos de fortaleza en donde apoyarse. En la Tabla 9, se presenta la matriz EFI de la alianza.

Tabla 9. Matriz EFI Alianza

Factores clave internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Fuerza de venta altamente Capacitada	0.15	3	0.45
Servicio Post- venta Asesorías especializadas	0.15	3	0.45
Solidez Financiera	0.15	4	0.60
Innovación Tecnológica: Impresión 3D	0.10	3	0.30
Precios competitivos	0.15	2	0.30
		Total Fortalezas	2.10
DEBILIDADES			
Ingresos en un solo segmento (Gama alta)	0.10	2	0.20
Demasiado Inventario	0.05	2	0.10
Empresa joven en el mercado	0.05	2	0.10
Poca participación en el mercado	0.10	1	0.10
		Total Debilidades	0.50
TOTAL	1.00		2.60

Nota: Elaboración propia, con base en David, 2013.

Después de la evaluación realizada, el resultado obtenido en el análisis EFI es de 2.60. Tal cifra indica que la empresa cuenta con fortalezas que están siendo aprovechadas de manera óptima.

4. Análisis de VRIO

Una estrategia competitiva debe contar con un análisis correcto de las capacidades de la empresa; así mismo, debe identificar cuál de ellas genera una ventaja con la cual competir en el mercado en el que se está participando. Así, el análisis VRIO permite identificar con qué capacidades o recursos es posible apalancarse y destacar en el mercado objetivo (ver Tabla 10).

Tabla 10. VRIO alianza

Recursos y capacidades	Valor V	Raro R	Inimitable I	Organización O	Implicación estratégica
Tiendas boutique	Si				Paridad competitiva
Control de calidad	Si				Paridad competitiva
Tecnología: impresoras 3D	Si	Si			Ventaja competitiva temporal
Capacidad de Innovación	Si	Si			Ventaja competitiva temporal
Productos personalizados	Si	Si			Ventaja competitiva temporal
Reputación de Marca	Si	Si	Si		Ventaja competitiva sin explotar
Fuerzas de venta altamente capacitada	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Servicio Post Venta	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Respaldo financiero	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida

Nota: Elaboración propia con base en Barney (2022).

5. Estrategia competitiva y ventajas competitivas

Para Porter, la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a la de los demás. En vez de competir para ser las mejores, las compañías pueden – y deberían – competir para ser únicas (Magretta, 2015). La alianza Business Cycle & Shimano se caracterizará por seguir una estrategia competitiva de enfoque en diferenciación. Ello se concretará considerando los siguientes factores clave:

- Generación de una experiencia *premium* única y diferente a los clientes; para ello, se propone un servicio pre y posventa con asesorías constantes y personalizadas.
- Capacidad de innovación y rápido desarrollo de nuevos productos de alta calidad
- Continua investigación de mercado para mantener el *net promoter score* (NPS)
- Aplicativo móvil para mejorar la experiencia de compra y uso

Así mismo, la alianza generará las siguientes ventajas competitivas:

- Fuerza de venta altamente capacitada
- Servicio posventa: talleres y asesorías especializadas enfocadas en la marca
- Alta reputación respaldada y apalancada en dos compañías internacionales

6. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado dos fortalezas principales: innovación y servicio posventa. La alianza está enfocada en ofrecer productos únicos y diferenciados dentro del mercado, y propone una solución integral en todo el proceso de venta, por lo cual mantiene una relación a largo plazo.

- Otra de las principales fortalezas de la alianza es mantener a su personal altamente capacitado con el fin de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes, debido a que uno de sus focos principales es el servicio posventa.

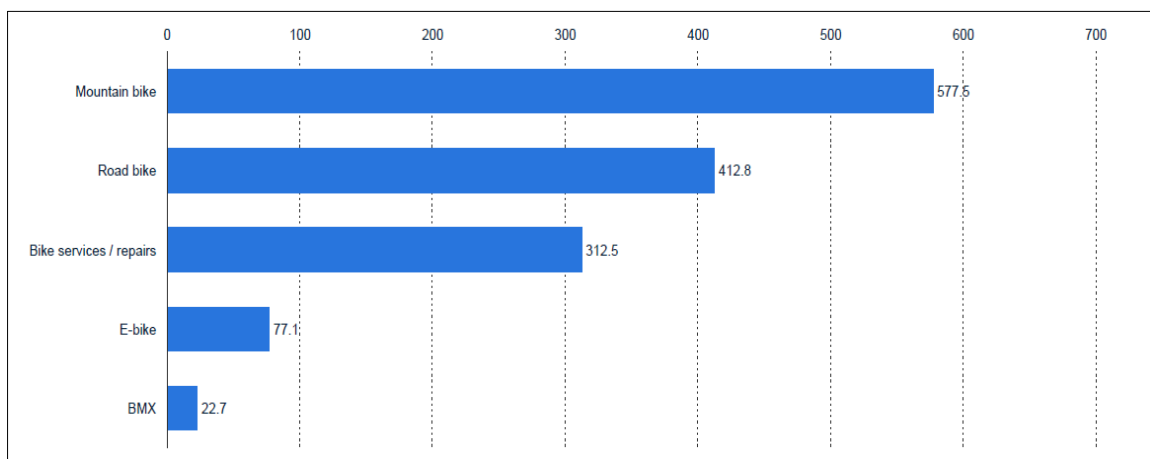
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

El objetivo de este capítulo es analizar el comportamiento del consumidor de bicicletas en Estados Unidos y las tendencias del mercado con el fin de realizar una estimación de la demanda y las proyecciones de la oferta en el tiempo. Este análisis se realizó considerando la pandemia de COVID-19, y sus complejidades e implicaciones en el mercado mundial. Debido a la poca información del mercado de Estados Unidos con respecto al segmento de bicicletas con marco de fibra de carbono impresas en 3D, se han considerado para este análisis estudios de países referentes en el uso de bicicletas de montaña (Statista, 2018).

1. Mercado de bicicletas – tendencias de ventas del mercado de bicicletas en Estados Unidos

Alrededor del 85% de las bicicletas vendidas en Estados Unidos son importadas (ver Anexo 1). El mercado se encuentra fuertemente dominado por las importaciones, en particular las procedentes de China y Taiwán (Statista, 2021a). Según Statista (2021a), en 2017 se vendieron USD 578 millones en bicicleta de montaña, USD 412 millones en bicicletas de carretera y USD 77 millones en bicicletas eléctricas. Por otro lado, se gastaron USD 314 millones en reparaciones y servicio técnico de las bicicletas (Alter, 2019). A continuación, en el Gráfico 3, se presentan las cifras de las ventas de bicicletas en Estados Unidos por categoría en 2017.

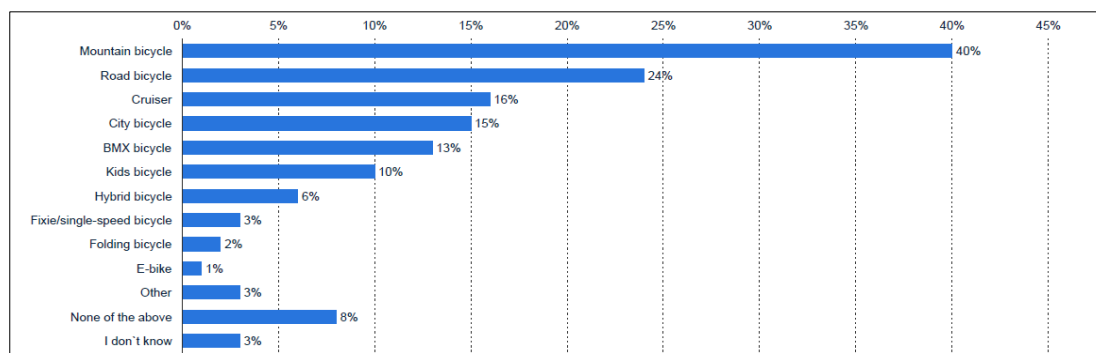
Gráfico 3. Ventas de bicicletas en Estados Unidos por categoría en 2017 (en millones de dólares)



Nota: Tomado de “Bicycle Industry in the United States”, por Statista, 2021a. Recuperado de <https://www.statista.com/study/14483/bicycle-industry-in-the-us-statista-dossier/>

En Estados Unidos, el 40% de las personas tienen una bicicleta montañera, según un estudio de Statista basado en una muestra tomada en 2017 (Statista, 2021a). En el Gráfico 4, se puede observar el porcentaje de los tipos de bicicletas en Estados Unidos en aquel año.

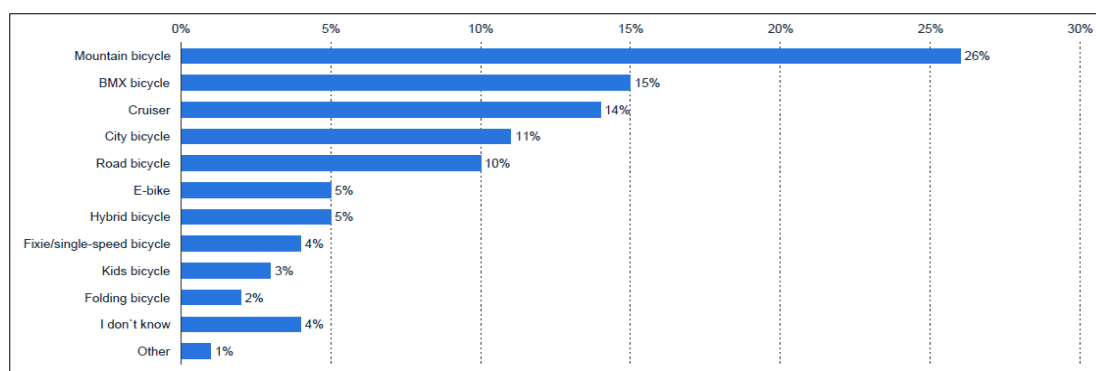
Gráfico 4. Porcentaje de tipos de bicicletas en Estados Unidos en 2017



Nota: Tomado de “Bicycle Industry in the United States”, por Statista, 2021a. Recuperado de <https://www.statista.com/study/14483/bicycle-industry-in-the-us-statista-dossier/>

Asimismo, en 2019, un 26% de las personas que comprarían bicicletas elegirían una montañera (ver Gráfico 5).

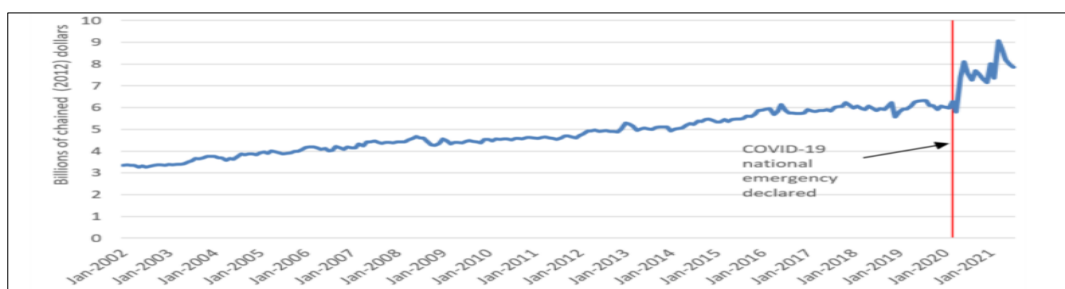
Gráfico 5. Porcentaje de tipos de bicicleta para comprar a futuro en 2019



Nota: Tomado de “Bicycle Industry in the United States”, por Statista, 2021a. Recuperado de <https://www.statista.com/study/14483/bicycle-industry-in-the-us-statista-dossier/>

Para 2020, el gasto en bienes y servicios de transporte disminuyó. Sin embargo, el gasto de los hogares en bicicletas y accesorios aumentó en un 18% de 2019 a 2020 – sin el ajuste de inflación – (Oficina de Estadísticas de Transporte [BTS], 2021), de acuerdo con el Gráfico 6.

Gráfico 6. Gasto nacional de bicicletas y accesorios en 2021 (en dólares)



Nota: Tomado de “Bicycle Industry in the United States”, por Statista, 2021a. Recuperado de <https://www.statista.com/study/14483/bicycle-industry-in-the-us-statista-dossier/>

Como muestra el Gráfico 6, el mayor aumento en el gasto en bicicletas y accesorios se produjo en mayo de 2020, con un 27,7%. Este crecimiento fue resultado de la reapertura gradual de establecimientos después del confinamiento producido por la pandemia COVID-19. El segundo mayor aumento se produjo en marzo de 2021 con un 23,4%, a inicios de la estación de primavera (BTS, 2021). Según el análisis realizado, se puede concluir que el segmento de montaña presenta un escenario favorable para el desarrollo de la propuesta de valor de la alianza.

2. Segmento objetivo: montaña

Dentro de Estados Unidos, el segmento de montaña es el que tiene mayor crecimiento sostenido y las personas valoran más la calidad del producto que el precio. De acuerdo con un estudio de Destination British Columbia (2015), que consideró como principal fuente las montañas ubicadas en Calgary, Washington, California, Inglaterra y Suiza, la bicicleta de montaña tiene varios tipos de usos. A continuación, en el Gráfico 7, se presentan los principales.

Gráfico 7. Tipo de uso de montaña

Estilo	Actividad
Descenso (DH)	Consiste en descender y evadir todos los obstáculos en zonas de montañas.
Campo a través (XC)	Se recorren senderos de una sola pista y las carreteras de la montaña se utilizan normalmente para la conducción a campo.
Freeride (FR)	Es una forma no competitiva de ciclismo de montaña que posiblemente combina lo mejor de XC y DH. Los ciclistas buscan características de senderos técnicos (TTF) tanto naturales como artificiales que desafíen la habilidad del ciclista.
Salto de tierra (DJ)	Se establecen en un área más cerrada con una pequeña colina desde la cual los ciclistas aumentan la velocidad a medida que se acercan a una serie de saltos de tierra.
Toda montaña	Esta bicicleta tiene el peso y la facilidad de pedaleo de una bicicleta de campo abierto combinada con el manejo suave de una bicicleta de <i>freeride</i> o DH de doble suspensión
Rails-to-Trails y Mountain Bike Tour	Ofrece un medio alternativo para viajar de una comunidad a otra, generalmente durante varios días a través de caminos rurales, senderos o ferrocarriles abandonados.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para complementar el análisis del segmento de montaña, se han revisado los principales precios de los modelos de bicicletas de montaña (ver Anexo 2). Asimismo, se ha realizado el análisis de competencia, compuesto por las tres marcas principales del segmento objetivo (ver Anexo 3).

3. Comportamiento del consumidor

La bicicleta en Estados Unidos se considera un producto de ocio, y no se contempla generalmente como un medio de transporte. De acuerdo con Gallego (2009), el ciclismo es la séptima actividad de ocio más popular en los Estados Unidos, detrás de la caminata (*footing*), la natación, el campamento (*camping*), la pesca y el gimnasio (*fitness*). Según las investigaciones realizadas por la National Bicycle Dealer Association, el 73% de los ciclistas adultos en Estados Unidos conducen una bicicleta con finalidades recreacionales; el 53%, para hacer gimnasio; el 10%, como medio de transporte; el 8%, para competencias y el 6% como deporte. Los resultados superan el 100% debido a que muchos usuarios de bicicletas las utilizan para diversos fines (Gallego, 2009).

Según un estudio acerca de tipos de consumidores de Estados Unidos (Euromonitor Internacional, 2020), los perfiles con mayor participación en ejercicios físicos son el de luchador impávido (*undaunted striver*) y el de comprador compulsivo (*impulsive spender*). Estos consumidores en su mayoría se encuentran en ciudades con 500.000 habitantes. Al 94% y 75% de este tipo de consumidores, respectivamente, les interesa comprometerse con marcas que se enfocan en la innovación del producto. Una característica adicional de este tipo de consumidores es que buscan exclusividad en los productos y los servicios demandados.

Para complementar la información obtenida, de acuerdo con el estudio del mercado de bicicleta de Gabinet d'Estudis Socials i Opinió Pública (Gesop, 2019), los usuarios de bicicleta tienen un perfil mayoritariamente masculino y joven, pero cada vez más mujeres y más personas de edad media-adulta utilizan la bicicleta. Los usuarios de bicicleta cuentan con un nivel de estudios más elevado que la media de la población, y principalmente trabajan o están estudiando. Los hombres de entre 25 y 54 años, y los que viven en municipios con menos de 10,000 habitantes poseen en mayor medida bicicletas de montaña (Gesop, 2019). Esta información puede observarse en la Tabla 11.

Tabla 11. Segmentación y frecuencia de uso de bicicletas de montaña

	Total (n=1724)	Usuarios bicicleta (n=1378)	SEXO		EDAD					DIMENSIÓN DEL MUNICIPIO				
			Hombre (n=996)	Mujer (n=728)	12-24 (n=297)	25-39 (n=460)	40-54 (n=555)	55-69 (n=330)	70-79 (n=82)	< 10 mil (n=270)	10 a 50 mil (n=377)	50 a 100 mil (n=165)	100 a 500 mil (n=311)	Más de 500 mil (n=601)
Montaña (BTT)	62,6	62,2	74,5	46,0	53,0	71,5	70,2	53,0	36,7	69,2	59,9	63,6	63,8	55,4
Urbana	36,3	38,1	25,5	51,5	33,1	27,9	33,4	49,9	61,8	30,1	34,6	39,2	37,3	45,1
Carretera / Corredor	14,7	16,8	18,7	9,1	17,1	15,2	13,8	13,0	15,3	14,1	15,5	11,8	16,7	13,3
Otras	1,0	0,7	0,6	0,5	1,8	0,3	0,1	0,4		0,4	0,6	1,4	0,3	0,3
NS/ NC	3,2	3,5	1,9	6,3	11,9	3,0	1,0	1,4	4,6	5,1	5,8	2,2	1,4	2,6

	Total (n=1724)	FRECUENCIA DE USO					
		Cada día o casi (n=234)	Min. 1 vez a la sem. (n=425)	Solo fines de sem. (n=262)	Alguna vez al mes (n=272)	Menor frecuencia (n=185)	Nunca o casi nunca (n=346)
Montaña (BTT)	62,6	60,8	66,8	64,1	63,4	49,2	63,7
Urbana	36,3	50,3	35,9	30,5	35,8	42,4	30,2
Carretera / Corredor	14,7	33,9	18,5	14,5	9,9	5,5	7,2
Otras	1,0	0,8	0,8	0,6	0,5	0,8	
NS/ NC	3,2	1,2	1,8	4,8	3,4	8,9	4,3

	TOTAL (n=3205)	SEXO		EDAD					FRECUENCIA DE USO				
		Hombre	Mujer	12-24	25-39	40-54	55-69	70-79	Cada día o casi	Al menos una vez a la semana	Solo los fines de semana	Alguna vez al mes	Menor frecuencia
		(n=1563)	(n=1642)	(n=485)	(n=768)	(n=941)	(n=705)	(n=306)	(n=261)	(n=478)	(n=306)	(n=344)	(n=279)
Salud	50,7	52,0	49,4	44,2	46,3	55,2	52,1	54,8	59,8	57,0	54,2	47,7	44,1
Deporte	47,1	50,5	43,9	52,5	48,3	45,9	44,6	44,9	37,1	46,5	52,8	47,9	44,7
Medio ambiente	46,3	41,0	51,5	49,0	47,2	44,6	46,0	46,1	42,5	39,2	39,1	46,5	56,2
Movilidad	32,8	31,4	34,2	40,1	36,7	25,3	31,4	38,1	46,1	32,3	25,9	27,4	30,9
Ocio	21,6	23,7	19,5	12,8	21,2	27,5	23,2	14,7	12,4	24,0	27,3	29,7	23,9
Otras	0,2	0,1	0,3	0,5	0,2	0,2	0,3	0,1	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2

Nota: Tomado de “Barómetro de la bicicleta en España”, por Gabinet d’Estudis Socials i Opinió Pública (Gesop), 2019. Recuperado de <https://www.ciudadesporlabicicleta.org/wp-content/uploads/2019/12/RCxB-Barómetro-de-la-Bicicleta-2019.pdf>

4. Tendencias tecnológicas

Durante la feria CES-2019 – la feria de electrónica de consumo más grande e influyente del mundo –, realizada antes del confinamiento por la pandemia de COVID-19 y el auge constante de los medios de transporte sostenibles, se encontró que las principales innovaciones tecnológicas relacionadas con el ciclismo se concentraban en dos enfoques: (i) mejoras del vehículo en torno a eficiencia energética, seguridad y peso, y (ii) *wearables*², que permitían mejorar la conectividad de la bicicleta con otros *gadgets* tecnológicos (celulares y navegadores). Del mismo modo, registraban y analizaban la información del usuario para diagnosticar su desempeño, y potenciaban el rendimiento en competiciones diversas (uso en ciudad, montaña o competencia). En este evento, destacaron las bicicletas híbridas de energía eléctrica y las de hidrógeno (Philips, 2019).

Según Labrador (2017), se valora fuertemente la tecnología de grupos de cambio electrónicos, que permiten un desplazamiento más rápido y preciso de velocidades de la bicicleta y una mayor duración de los cables de transmisión (ver Gráfico 8). Esta tecnología fue patentada por la marca japonesa Shimano a inicios de la década de 2000 y lanzada al mercado en 2009; se ha convertido en el estándar de referencia en todos los segmentos.

Gráfico 8. Grupo de cambio electrónico Shimano



Nota: Tomado de “Las 10 innovaciones que han cambiado el ciclismo de carretera”, por I. Labrador, 2020. Recuperado de <https://tuvalum.com/blog/innovaciones-imprescindibles-ciclismo-carretera>

La firma Deloitte (2020) señaló que las innovaciones relacionadas al ciclismo alcanzan el éxito cuando apuntan a mejorar la rapidez, la facilidad de uso y la seguridad. Tras una medición del avance tecnológico en la industria, se determinó que el número de usuarios de bicicletas se duplicaría en tres años y que las tecnologías preferidas serían las de las bicicletas electrónicas, y

² Un *wearable* es un dispositivo electrónico que se usa en el cuerpo humano y que interactúa con otros aparatos para transmitir o recoger algún tipo de datos.

los complementos electrónicos que mejoren la ubicación, la prevención de accidentes y la optimización del rendimiento del usuario.

Por su parte, Bike Perfect (2021) resaltó la introducción de la tecnología de llantas sin cámaras, que prácticamente elimina los pinchazos y cambios de llanta, lo cual mejora la experiencia de uso y ahorra costos al usuario final. Asimismo, indicó que las preferencias por llantas de mayor tamaño han aumentado, pues permiten una transición rápida entre uso de ciudad y de montaña.

Finalmente, Industry Tap (2021) presentó el sistema integrado Dura-Ace 9200 como la innovación más grande la industria (ver Gráfico 9). Este sistema desarrollado por Shimano, que amalgama piñones, cambios y frenos, permite optimizar el rendimiento del usuario, independientemente de las otras características de su bicicleta. Actualmente, no existe un producto sustituto o competidor de esta innovación, que representa un mercado exclusivo para el fabricante japonés.

Gráfico 9. Sistema Dura-Ace 9200 de Shimano



Nota: Tomado de “5 New Cycling Tech Advances and Trends to Watch in 2021”, por Industry Tap, 2021. Recuperado de <https://www.industrytap.com/5-new-cycling-tech-advances-and-trends-to-watch-in-2021/56329>

El material más utilizado para la fabricación de marcos de bicicletas de montaña y carretera de alta gama es la fibra de carbono. Aunque es un material muy ligero para el beneficio del ciclista, ayuda en la maniobra cuando se conduce en diferentes tipos de geografías; entonces, debe recibir ciertos cuidados, pues es un material propenso a dañarse en comparación con el metal (Sumner y Hurford, 2022).

Existen diferentes ventajas de utilizar una bicicleta de fibra de carbono. Entre ellas, figuran la absorción de impactos, mediante la cual se reducen las vibraciones en comparación con otros materiales; el peso, al ser el carbono más ligero que otros materiales, como, por ejemplo, el aluminio; la rigidez, relevante en cuanto a la característica que desea el cliente; y la estética, pues se presenta una mejor apariencia (Cycling Industries Europe, 2020).

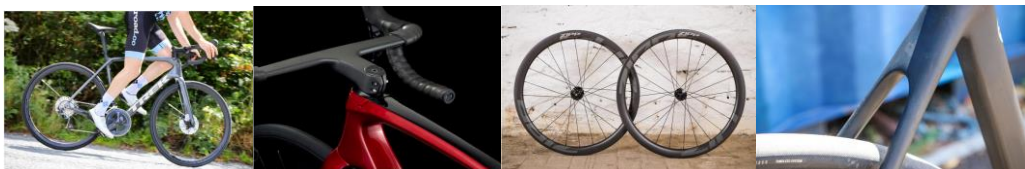
5. Evolución del producto

El mercado de ciclismo mostró elevaciones en sus precios durante 2021. Los incrementos se debieron a dos efectos complementarios: (i) el aumento de las preferencias por las bicicletas como medio de transporte sostenible seguro durante la pandemia de COVID-19, traducido en un incremento de demanda, y (ii) la escasez y el encarecimiento de los suministros y los insumos por los cierres de rutas comerciales, con una consecuente contracción de la oferta (Bike Perfect, 2021).

Existen dos tipos de usuarios que participan de este mercado: quienes ya eran ciclistas y quienes recién incursionan en el ámbito ciclístico. En tal sentido, los productos ofrecidos se encuentran bien diferenciados por el segmento de consumo al cual se dirigen. Principalmente, se ofrecen mejoras a los productos de uso diario o de competencia que ya poseen los actuales ciclistas. Entre estas, se observan marcos más ligeros – impresos a 3D –, guerra de precios en marcos de fibra de carbono, y bicicletas eléctricas (Industry Tap, 2021; Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [WIPO], 2015).

Por su lado, según Brett (2020), la evolución del producto se concentra en cinco aspectos: marcos más ligeros y aerodinámicos, mayor espacio para llantas, llantas más grandes, menos cables a la vista, y frenos y rodajes optimizados. Los usuarios estarán dispuestos a pagar más por el producto ofrecido, mientras cuente con todas o la mayoría de estos atributos. Los clientes menos experimentados tenderán a fijarse más en los atributos de marcos más ligeros y llantas más grandes. En el Gráfico 10, se pueden observar las características de las bicicletas del mercado actual.

Gráfico 10. Características de las bicicletas del mercado actual



Nota: Tomado de “2021 tech trends: how next year's bikes are shaping up – plus emerging cycle tech trends for 2022”, por M. Brett, 2020. Recuperado de <https://road.cc/content/feature/2021-tech-trends-how-next-years-bikes-are-shaping-276039>

6. Tasas de crecimiento, proyección de crecimiento de bicicletas de fibra de carbono montaña

Según Technavio, en 2021 se produciría un aumento del 13,13% en el mercado de cuadros de fibra de carbono, y, entre 2021 y 2025, una tasa de crecimiento promedio compuesto (CAGR) de aproximadamente el 15%. Ello representa un crecimiento de 59,4 millones de bicicletas de 2022 a 2025 (Vasilash, 2021).

Ahora bien, de acuerdo con Statista (2021a), el mercado mundial de bicicletas se calculó en USD 65.4 billones para 2022. Así mismo, según el Informe de Research and Markets (2022), el tamaño

del mercado mundial de bicicletas de fibra de carbono se estimó en USD 2.6 billones en 2020. Sobre la base de esta información, se tomó el supuesto de que el mercado de bicicletas fibra de carbono representa el 3.98%, en proporción del mercado global de bicicletas. A continuación, en la Tabla 12, se presenta el número de usuarios de bicicletas en Estados Unidos y, en la Tabla 13, la proyección de mercado.

Tabla 12. Usuarios de bicicletas en Estados Unidos (2020)

Estados	Población año 2020	Bicicletas*	Fibra de carbono*	Montaña*
	Millones	32%**	3.98 %***	26%****
	Millones	Millones	Unidades	Unidades
California	39.37	12.60	501,416	130,368
Nueva York	19.34	6.19	246,314	64,042
Illinois	12.59	4.03	160,346	41,690
Washington	7.69	2.46	97,940	25,464
Massachussets	6.89	2.20	87,751	22,815
Colorado	5.81	1.86	73,996	19,239
Oregón	4.24	1.36	54,001	14,040
Totales	95.93	30.70	1,221,764	317,659

Nota: *se asume una bicicleta por persona. ** 32% de la población de la ciudad indicada. *** 3.98% de usuarios que tienen bicicletas de fibra de carbono. **** 26% de usuarios que tienen bicicletas montaÑeras. Adaptado de “Resident Population of the U.S. 2020 by States (including the District of Columbia) (in Millions)”, por Statista, 2021b.

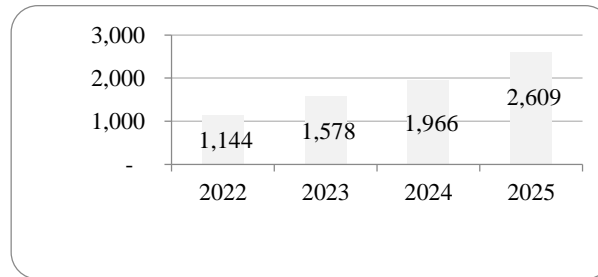
Tabla 13. Proyección de mercado

Estados	Año 2020	Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
	Fibra de Carbono (FC)	Mercado FC	Alianza BC&S	Mercado FC	Alianza BC&S	Mercado FC	Alianza BC&S	Mercado FC	Alianza BC&S
	Unidades	15%	10%	15%	12%	15%	13%	15%	15%
California	31,288	4,693	469	5,397	648	6,207	807	7,138	1,071
New York	15,370	2,306	231	2,651	318	3,049	396	3,506	526
Illinois	10,006	1,501	150	1,726	207	1,985	258	2,283	342
Washington	6,111	917	92	1,054	127	1,212	158	1,394	209
Massachussets	5,476	821	82	945	113	1,086	141	1,249	187
Colorado	4,617	693	69	796	96	916	119	1,053	158
Oregón	3,370	505	51	581	70	668	87	769	115
Totales	76,238	11,436	1,144	13,151	1,578	15,124	1,966	17,392	2,609

Nota: Consideraciones: FC: Fibra de Carbono, BC&S: Business Cycle & Shimano. Adaptado de “Resident Population of the U.S. 2020 by States (including the District of Columbia) (in Millions)”, por Statista, 2021b.

Se considera que las unidades de bicicletas son anuales. Así mismo se asume que, de acuerdo con Technavio, el mercado de bicicletas de fibra de carbono experimentará un crecimiento anual del 15% (Vasilash, 2021). Para el caso de la alianza, se considera que el primer año se obtendrá un 10% del mercado de las bicicletas de fibra de carbono (FC); para el segundo año, se proyecta obtener un 12% de crecimiento; así mismo, para el tercer año se planea que el crecimiento será de 13%; finalmente, en 2025, se considera un crecimiento de 15%. A continuación, en el Gráfico 11, se presenta la proyección de mercado de Business Cycle & Shimano.

Gráfico 11. Proyección de mercado de Business Cycle & Shimano



Nota: Elaboración propia, 2022.

7. Canales de comercialización

Actualmente, las marcas de bicicletas comercializan sus productos usando plazas orientadas a canales asociados a la venta de productos de alianzas o *sponsorship*, que emplean los siguientes esquemas de ventas:

- **Tienda minorista propia:** de acuerdo con Statista (2021a), el 63% de nuevos usuarios buscan comprar su primera bicicleta en una tienda de marca propia. Este debe ser el espacio fundamental para atraer nuevos clientes en estas plazas con el fin de fidelizar su consumo.
- **Canal de venta *online* propio:** este canal ofrece el 27% de participación de mercado y está orientado a captar nuevos usuarios (Statista, 2021a). Se debe atraer a través de referidos por los clientes físicos y generar las ventas adicionales para los que ya son clientes actuales. Este es un canal del cual se espera que, a futuro, concentre la mayoría de las ventas de la empresa.

8. Conclusiones

- A pesar de la pandemia de COVID-19, existe una oportunidad en este mercado debido a que el gasto de los hogares en bicicletas y accesorios aumentó en un 18% de 2019 a 2020. La pandemia del COVID-19 propició un crecimiento acelerado en el uso de las bicicletas.
- De acuerdo con la información analizada de bicicletas de fibra de carbono para el segmento de montaña en Estados Unidos, se concluye que es un mercado atractivo con una tasa de crecimiento compuesto de 15% entre los años 2022 y 2025.
- Debido a los avances tecnológicos, hoy en día el consumidor se encuentra más informado, por lo que pide innovación constante y bicicletas más seguras. Sigue un enfoque de mayor cuidado al medio ambiente, lo que obliga a las empresas del rubro a ser cada vez más competitivas.
- Las empresas actualmente están siendo más agresivas con sus tasas de crecimiento impulsadas por la COVID-19. Para ello, están invirtiendo en desarrollo de tecnología para lograr diferenciación en el mercado.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA BUSINESS CYCLE & SHIMANO BIKE

En el presente capítulo, se revisará la conformación del plan estratégico de la alianza entre Business Cycle & Shimano Bike. Se desarrollarán la visión, los objetivos generales y estratégicos, el modelo de negocio, la cadena de valor, y se identificarán la estrategia y la ventaja competitiva de la presente alianza.

En su expansión y para el logro de resultados proyectados para los siguientes años, la alianza propone a su casa matriz abrir una unidad de negocio independiente en conjunto con un socio estratégico reconocido que le permita apalancar su crecimiento orgánico en el mercado. Esta unidad de negocio ofrecerá un modelo de bicicleta *premium* en el segmento de montaña en fabricación 3D hechas a la medida.

La alianza le permitirá a Business Cycle mantener la autosostenibilidad financiera que le requiere la casa matriz y, por otro lado, permitirá a Shimano obtener mayor participación de mercado en Estados Unidos. Para la constitución de la alianza, se establece dividir en partes iguales la inversión, los riesgos, las ganancias y las decisiones que ayudarán al logro de resultados de los objetivos propuestos.

1. Visión de la alianza

Ser la empresa líder en el mercado de Estados Unidos promoviendo una vida más saludable a través de un transporte ecoamigable

2. Misión de la alianza

Promover una vida saludable para todo el mundo, con tecnológica de vanguardia, calidad y de manera sostenida.

3. FODA cruzado de la alianza

La matriz FODA es una herramienta de gestión que tiene como objetivo ayudar a los gerentes a identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del negocio.

Para ello se elabora un plano cartesiano y en cada cuadrante se enumeran los aspectos antes mencionados.

Tabla 14. FODA Cruzado

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez Financiera. 2. Fuerza de venta altamente capacitada. 3. Servicio post venta, asesorías especializadas. 4. Innovación tecnológica, impresiones en 3D. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en un solo segmento (Montaña - alta gama). 2. Empresa joven en el mercado. 3. Poca participación de mercado.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de estímulos económicos para la población por parte del mercado de Estados Unidos. 2. Crecimiento del mercado de bicicletas a nivel mundial. 3. Cambio de mentalidad de la población, más preocupados por cuidar el medio ambiente. 4. Inversión en infraestructura para el programa de peatones y bicicletas. 5. Incremento de ventas a través del canal digital. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de tiendas físicas y a través de canales digitales. O1, O2,O3,O4, O5,F1, F2,F3. 2. Mantener las capacitaciones constantes en las fuerzas de ventas. O3, F2, F4. 3. Promover las nuevas características tecnológicas (impresas en 3D) de las bicicletas. O1,O2,O3,O4, F4. 	<p>Estrategias OD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar a nuevos segmentos de bicicletas. O1, O2,O3,O4, D1, D4. 2. Ingresar a nuevas ciudades del mercado de Estados Unidos. O1,02, O3, O4, D1, D2, D3.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre de algunos índices económicos afectados por la pandemia Covid 19. 2. Ingreso de nuevos competidores por crecimiento exponencial del mercado de bicicletas. 3. Nuevos productos sustitutos. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir fortaleciendo la innovación en nuestros productos para que mantenga la diferenciación versus la competencia. A2,A3, F1,F4 2. Mantener altos estándares de calidad. A2, A3, F1,F4 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de marketing sólido para seguir incrementando la participación de Mercado. A2, A3, D1, D3, D4. 2. Difundir el respaldo de Shimano como Marca de bicicletas. A2, A3, D2, D3.

Elaboración propia / Basado en D'alesio, F. (2008)

4. Objetivos estratégicos de la alianza

Para el presente trabajo, se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos de la alianza:

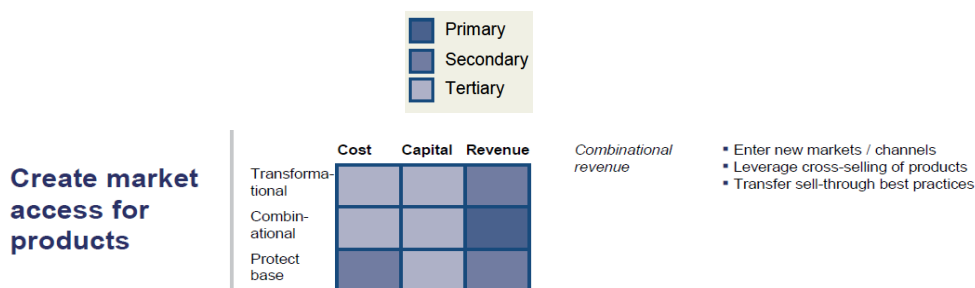
- **Objetivos de crecimiento**
 - OC1: Vender 6,500 unidades desde 2022 a 2025 en el mercado de Estados Unidos
- **Objetivos de rentabilidad**
 - OR1: EBITDA/Ventas de un mínimo del 25% a finales de 2025
 - OR2: Margen bruto mínimo de: 40% a finales de 2025
- **Objetivos de sostenibilidad**
 - OS1: Ser parte una de las cuatro primeras empresas *top of mind* dentro del mercado de bicicletas de montaña

5. Sinergia que generan la alianza

De acuerdo con McKinsey & Company (2010), se identifican seis tipos de sinergia combinacionales para la creación de valor entre las alianzas estratégicas: mejorar el desempeño de la empresa objetivo, consolidarse para eliminar el exceso de capacidad industrial, crear acceso al mercado para productos, adquirir capacidades o tecnologías rápidamente, elegir y desarrollar a los ganadores temprano, y transformar tanto el comprador como el objetivo.

Para la alianza Business Cycle & Shimano, se ha establecido que la sinergia que corresponde es la de crear acceso al mercado para los productos (ver Gráfico 12). En este caso, la alianza aprovecha las capacidades existentes de Shimano obteniendo acceso a sus recursos tecnológicos y reduciendo la curva de aprendizaje de Business Cycle, para ganar mayor participación de mercado en Estados Unidos que beneficiará a ambas empresas.

Gráfico 12. Highest-priority synergies by deal type



Nota: Tomado de “Perspectives on Merger Integration”, por McKinsey & Company, 2010. Recuperado de https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/1002A11EEA4045899124B917EAC7404C.ashx

6. Ejes directrices de la alianza

Las alianzas también pueden representar un mecanismo adecuado para aprovechar las oportunidades y los desafíos presentes en el ambiente global. A modo de ejemplo, una empresa puede acceder a ciertos mercados asociándose con una contraparte que complemente sus habilidades, por ejemplo, en términos de su conocimiento del mercado local. Otras potenciales fuentes de ventajas de las alianzas son el aprovechamiento de sinergias – por ejemplo, en investigación y desarrollo –; el compartir conocimiento de una de las asociadas en determinada tecnología, mercado o canal de distribución; la posibilidad de entrar a nuevos mercados geográficos e industrias; la obtención de conocimiento administrativo; y, en términos generales, la obtención de recursos y capacidades que de otra manera serían más costosas de conseguir.

La alianza Business Cycle & Shimano se centrará en los siguientes ejes directrices:

- I + D: investigación y desarrollo
- Promoción y publicidad
- Experiencia de clientes
- Rentabilidad del negocio

7. Balance score card (BSC) de la alianza

El sistema de *balance score card* (BSC) ayuda al seguimiento y control de los indicadores establecidos para la alianza Business Cycle & Shimano. Se definirán las principales perspectivas, tales como financiero, clientes, y aprendizaje y desarrollo (ver Tabla 15).

Tabla 15. BSC del proyecto (2022 – 2025)

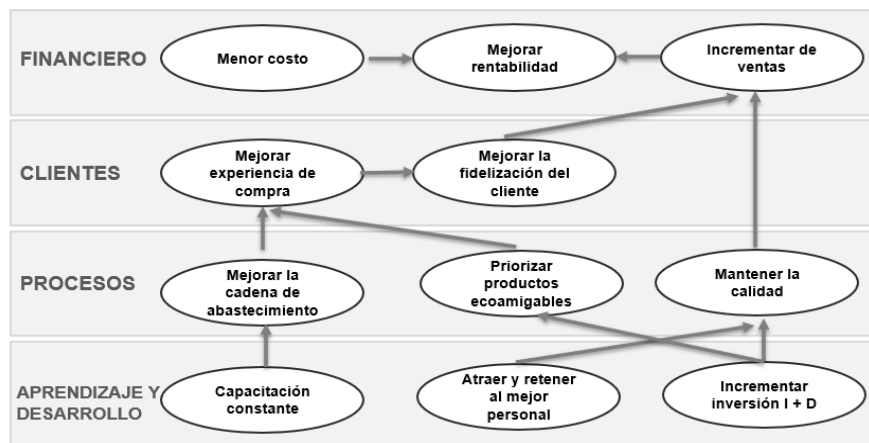
	Factores clave	Indicador
Financiero	Menor costo	• Margen operativo: 15 %
	Mejorar rentabilidad	• Margen EBITDA: 18%
	Incrementar ventas	• Crecimiento en ventas: 10%
Clientes	Mejorar experiencia de compra	• NPS: superior a 10
	Mejorar la fidelización del cliente	• Número de clientes al inicio del periodo
		• Número de clientes al fin del periodo
Aprendizaje y desarrollo	Capacitación constante	• Número de capacitaciones en el año
	Atraer y retener al mejor personal	• <i>Turn over</i> : menor al 10%
	Incrementar inversión I+D	• Rentabilidad sobre inversión de I + D: 1%

Nota: Elaboración propia, 2022.

8. Mapa estratégico de la alianza

A continuación, en el Gráfico 13, se presenta el mapa estratégico de la alianza.

Gráfico 13. Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia, 2022.

9. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas definidas para el logro del objetivo de la alianza Business Cycle & Shimano están enfocadas así:

- **Menor costo:** la alianza estratégica con el proveedor Shimano permitirá que el costo de los componentes tenga un precio diferenciado sobre los otros distribuidores.
- **Mejorar rentabilidad e incrementar ventas:** debido a las economías de escala de Shimano, se podrá obtener mayores utilidades; así mismo, la alianza generará mayores ventas por el prestigio de Shimano.
- **Mejorar experiencia de compra:** se implementará un *Shimano-man*, una persona especializada en la marca que pueda orientar mejor a los clientes; se adoptará el nivel de servicio al cliente de Shimano.
- **Mejorar la cadena de abastecimiento:** se contará con un almacén de tránsito fuera de la ciudad para cumplir con la demanda del mercado, considerando que se dispondrá de varios canales de venta (*online* y *offline*).
- **Priorizar productos ecoamigables:** se centrará en desarrollar empaques ecológicos para reducir las emisiones de CO₂ (Cycling Industries Europe, 2020).
- **Mantener la calidad:** se definirán procesos más críticos y se gestionarán bajo la metodología Lean con un enfoque en un plan de mejora continua.
- **Capacitación constante:** el personal contará con un programa de capacitación continuo para reforzar el conocimiento técnico y desarrollar habilidades blandas.
- **Atraer y retener al mejor personal:** se establecerá una línea de carrera para el personal y se captará a los mejores talentos del mercado.

- **Incrementar inversión I + D:** se participará activamente en los procesos de I + D de Shimano, capitalizando el aprendizaje para la fabricación de bicicletas de fibras de carbono.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En este capítulo, se presentarán los planes funcionales y de responsabilidad social corporativa (RSC). Los planes funcionales son el plan de ventas y marketing, el de operaciones, el de recursos humanos y el de finanzas. Por último, se revisará el plan de responsabilidad social (RSC).

1. Plan de marketing

Business Cycle, en alianza comercial con Shimano, considera importante la elaboración de una estrategia de marketing que ayude al logro de los objetivos planteados. Para ello, se tomó como base la investigación expuesta en el Capítulo IV.

1.1. Definición de objetivos

El objetivo principal es dar a conocer la marca cuando el *target* tenga la necesidad y/o esté en el proceso de análisis de compra de bicicletas de montaña, impulsando el producto. A continuación, en la Tabla 16, se presentan los objetivos de marketing.

Tabla 16. Objetivos de marketing

Objetivos estratégicos	Objetivo de marketing	Indicador	2025
Crecimiento			
OC1	OVM1: Alcanzar una participación de 15% del mercado meta	Porcentaje de participación del mercado	≥ 15%
	OVM2: Lograr un <i>engagement</i> del 5% en el público objetivo de los lugares donde se puede desarrollar este deporte	Porcentaje de <i>engagement</i> digital	≥ 5%
Rendimiento			
OR1, OR2	OVM3: Alcanzar un posicionamiento del 5% en la mente de los clientes potenciales	Porcentaje de usuarios que conocen la marca	≥ 5%
Sostenibilidad			
OS1	OVM4: Lograr que el 15% de los prospectos se conviertan en usuarios de la marca	Porcentaje de participación del mercado	≥

Nota: Elaboración propia, 2022.

OVM1: Alcanzar una participación de 15% del mercado meta.

- Identificación del segmento y público objetivo: Clientes asociados a un estilo de vida de deportistas apasionados al riesgo y a la adrenalina.
- Aumentar la visibilidad de la marca versus las marcas Top of Mind.
- Realización de encuestas de preferencias de los clientes potenciales.

OVM2: Lograr un engagement del 5% para el público objetivo en los lugares donde se puede desarrollar este deporte

- Participación de eventos relacionados a productos similares al perfil de nuestro público objetivo.
- Generar contenido orgánico en redes sociales para destacar la propuesta de valor de la alianza Business Cycle - Shimano.
- Campañas de experiencia de usuario: pruebas de resistencia y velocidad de la bicicleta publicitadas en redes sociales.
- Aumentar las interacciones de las publicaciones en Facebook en los primeros tres meses después de activada la estrategia, haciendo hincapié en el tipo de contenido que se maneja en la red social.

OVM3: Alcanzar un posicionamiento del 5% en la mente de los clientes potenciales.

- Elección óptima de plataformas afines al público objetivo: Facebook, Youtube, Instagram, páginas web orientadas al segmento al cual se dirige la empresa.
- Impulsar las ventas online a través de campañas publicitarias SEM a través de anuncios y de influenciadores de la marca para que muestren atributos de la bicicleta.
- Enlaces de redirección a páginas con noticias o contenidos similares del segmento de montaña.

OVM4: Lograr que el 15% de los prospectos se conviertan en usuarios de la marca

- Alimentación de la data continua de los contactados que no realizaron compra de bicicleta.
- Involucramiento/Participación de Reuniones periódicas con clientes potenciales en eventos, ferias relacionadas al segmento del sector.
- Recomendación/Referencia de clientes actuales, los cuales por referir un nuevo contacto se les ofrecerá descuentos en su servicio postventa.
- Atención personalizada a través de empleados especializados: Shimano Man, que explicará a los clientes los detalles/bondades de la bicicleta.

1.2. Formulación de la estrategia de marketing

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, el plan de marketing se basará en las estrategias de posicionamiento y diferenciación, teniendo en cuenta la segmentación del público objetivo.

- **Demografía:** NSE A, B, edades de 25 a 50 años

- **Geográfica:** California, Nueva York, Illinois, Washington, Massachusetts, Colorado y Oregón
- **Psicográficas:** aficionados al deporte de bicicleta de montaña, deportistas calificados, apasionados al riesgo y adrenalina, y al entretenimiento en la naturaleza
- **Conductual:** decisores e influenciadores de compra, que buscan calidad, garantía y una buena atención posventa, productos complementarios de la misma marca, y sumarse a causas benéficas en pro del medio ambiente. Activos en las plataformas sociales digitales.

1.3. Estrategia de posicionamiento

En el siglo XXI, de acuerdo con Maram, el marketing con propósito (*purpose-driven marketing*) es la forma en que las marcas de vanguardia se están relacionando con su público meta en función de las necesidades e intereses que comparten con ellos; dichos intereses contemplan, por supuesto, beneficios para los clientes, pero más allá de eso, incluyen beneficios para el planeta o la sociedad (Maram, 2021, párr. 3).

Por lo tanto, el propósito consistirá en ofrecer una bicicleta de montaña en el mercado de Estados Unidos que contribuye a reducir la emisión de dióxido de carbono en el sector de transportes, puesto que son fabricadas de manera amigable con el medio ambiente. Las actividades que se realizarán para lograr dicho posicionamiento son las que se describen a continuación.

1.3.1. Objetivo

Lograr un *engagement* digital del 5% el primer año de lanzamiento en los clientes de los lugares donde se puede desarrollar este deporte, como los estados de California, Nueva York, Illinois, Washington, Massachusetts, Colorado y Oregón, que presentan las mejores condiciones para desarrollar el ciclismo de montaña.

1.3.2. Actividades y tácticas

- **Desarrollar herramientas de valor agregado para el consumidor**

Mediante la alianza con Waze Mobile, se contará con una aplicación social de tránsito de ciclismo de montaña en tiempo real y navegación asistida por GPS, con la cual los usuarios podrán dejar reseñas de los caminos, nuevos descubrimientos o cambios de rutas, centros de ayuda cercanos, entre otros datos, lo que contribuirá positivamente a la experiencia de la comunidad de ciclistas de montaña en Estados Unidos. La aplicación será gratuita y accesible para cualquier usuario que la descargue desde las redes sociales oficiales. El nombre de la aplicación será Mountain Mobile – by Shimano Cycle.

- **Establecer relaciones confiables con las comunidades/departamentos de transporte que ofrecen servicios complementarios para la bicicleta de montaña**

Se mantendrá un estrecho contacto con las comunidades locales de los estados de California, Nueva York, Illinois, Washington, Massachussets, Colorado y Oregón, a través de las siguientes tácticas:

- Asesoría y gestión en conjunto para el desarrollo de mejores rutas y caminos donde se practica el deporte
- Ejecución de *branding* para sus exhibidores de productos y/o servicios propios
- Creación de áreas de descanso que publicitan la marca, que brinden lo indispensable para cubrir emergencias de la bicicleta
- Capacitación gratuita y frecuente sobre primeros auxilios para ciclistas de montaña
- **Difusión orgánica en redes sociales**

Se contará con un equipo de embajadores de marca, ciclistas *influencers* que usarán las bicicletas de la compañía en sus recorridos y difundirán la promesa de valor: “En este mundo que cambia rápidamente, busca un estilo de vida saludable y sostenible”.

1.4. Estrategia de diferenciación

De acuerdo con el análisis realizado, se han identificado dos fortalezas principales: innovación y servicio posventa. La alianza está enfocada en ofrecer una promesa de valor diferenciada dentro del mercado y valorada como única, y ofrecer una solución integral para mantener una relación a largo plazo con el usuario (Triadó, 2003).

1.4.1. Objetivo

Alcanzar un posicionamiento del 5% en los usuarios del producto bicicleta de montaña, penetrando como una marca innovadora y responsable con el medio ambiente, para el primer año de desarrollo de la marca Shimano Cycle.

1.4.2. Actividades y tácticas

- **Experiencia vivencial en tiendas físicas:** en las principales tiendas físicas ubicadas en California, Massachussets y Colorado, se contará con *test drivers* en los circuitos de montaña aledaños a las tiendas. El principal objetivo será mostrar la calidad, la durabilidad y la tecnología utilizada en la bicicleta.
- **Packaging:** los empaques serán biodegradables, compostables y reciclables para reducir las emisiones de CO₂. Para ello, se brindarán instrucciones en el empaque, se contarán con contenido testimonial en las redes sociales y se informará sobre las asociaciones beneficiadas en la página web.

- **Posicionamiento en comunidades de ciclistas:** se trabajará junto con los centros de investigación de las universidades más prestigiosas, en las cuales se instalará una tienda física, para apoyar tecnológicamente los proyectos elegidos de innovación para reducir los impactos ambientales, realizados por los estudiantes y liderados por el decanato de la facultad.
- **Relaciones públicas y comunicación externa:** el *staff* de profesionales en tecnología, especialistas aliados y personajes del rubro difundirán y validarán la promesa de valor, según la cual la misión de Shimano Cycle es propiciar un acercamiento a la naturaleza. Ello se comunicará a través de medios como televisión, prensa, redes sociales y otros.
- **Digital out of home advertising (DOOH):** se contará con publicidad DOOH, que funcionará a través de paneles solares, los cuales contarán con un sistema de carga energética para celulares móviles. Además, se dispondrá de publicidad de paneles, vallas, entre otros similares.
- **Servicio de posventa:** se automatizará de forma virtual el servicio de posventa para que se ofrezca con atención rápida y efectiva. De esta manera, se logrará inmediatez de respuesta para el cliente. El soporte virtual funcionará y retroalimentará del proceso de ventas, preguntas frecuentes y *brief* de la marca, y sincronizará en tiempo real la atención en redes sociales (mensajes directos al chat) y el chat en vivo desde la página web. Además, contará con el envío de *e-mailing* y SMS para la evaluación de la compra y servicio.

También se brinda la oportunidad de abrir un *ticket* de soporte técnico a través de la página web para tratar problemas más complejos como mantenimiento o devoluciones de productos. Este trato se derivará hacia la tienda física más cercana, ya que, por tratarse de un producto, es necesario evaluarlo de forma presencial.

1.5. Estrategia de marketing mix

Las estrategias que se desarrollarán en relación con la mezcla de marketing se basan en el comportamiento del mercado en el rubro bicicletas de montaña en Estados Unidos.

1.5.1. Producto

En el segmento de montaña, se contará con un modelo de bicicleta Shimano Cycle (ver Anexo 4) de edición limitada totalmente personalizable con base en las opciones brindadas como color del marco, tipo de asiento, accesorios adicionales, entre otros. Todo será debidamente desarrollado para practicar las modalidades de bicicleta de montaña, tales como *down hill*, *cross country*, *free ride* y *urban ride*.

- **Concepto del producto:** el producto es un bien de especialidad desarrollado para ciclistas de montaña amantes de la naturaleza. Se ofrecen bicicletas innovadoras y producidas con

fibra de carbono con componentes de prestigio y alta calidad. Están dirigidas a personas que desean contrarrestar el impacto medioambiental negativo que sus compras puedan generar.

- **Personalidad y promesa:** a lo largo de los años, en el marketing se han desarrollado diversos arquetipos, los cuales siempre han evolucionado junto con la sociedad. El producto busca responder a las necesidades actuales de los *millennials* (nacidos entre 1981 y 1996) y de la generación X (nacidos entre 1969 y 1980) conectando con aquellas personalidades auténticas, aventureras, libres, atrevidas e independientes.

La personalidad de “Explorador” a través de los productos y servicios ayuda a los consumidores a descubrir y explorar nuevos retos, lugares y aventuras. El mensaje está orientado a experimentar nuevas vivencias o hacerlas de forma diferente al resto.

La promesa hacia los consumidores es poner a su alcance todas las actividades ofrecidas para lograr un estilo de vida saludable y sostenible. Se busca promover en ellos una vida saludable al practicar deporte al aire libre y mantener contacto con la naturaleza por el tipo de rutas que debe tomar y una vida sostenible a través de cómo son fabricados los productos, en conciencia de ser responsables con el medio ambiente (USA Gov en Español, 2022).

- **Propósito de marca:** la congruencia es la clave del marketing con propósito. Por ello, se puede asegurar que se contribuye con la reducción de la emisión de dióxido de carbono en el sector de transportes, ya que las bicicletas son fabricadas con tecnologías que hacen que los procesos de producción y distribución sean lo más eficientes energéticamente posible.

1.5.2. Precio

La bicicleta de la alianza es un modelo con una calidad *premium* que puede competir con los líderes del mercado. Como estrategia de introducción, se posicionará a la marca con un precio menor al *top* de competidores del segmento equivalente a un 10%. El precio base de la bicicleta será de USD 5,000 para los cuatro años del proyecto.

1.5.3. Plaza

Se desarrollará un *e-commerce* propio para Shimano Cycle mediante el cual solo se venderán todos los artículos relacionados con el rubro de bicicletas de montaña. Los mismos vehículos formarán parte del portafolio de productos en las tiendas físicas ubicadas en los estados de California, Nueva York, Illinois, Washington, Massachussets, Colorado y Oregón; por ello, la distribución del producto será de forma directa, sin intermediarios. La venta será impulsada por los promotores (los *Shimano-man*) especializados sólo en ciclismo de montaña, quienes se encargarán de impulsar y cerrar la venta dirigiendo al cliente al área de caja en la tienda. Los canales de atención para el modelo de la alianza Business Cycle & Shimano se basarán en los siguientes tipos: (i) tiendas físicas y (ii) canales digitales.

Las tiendas físicas estarán ubicadas en California, Nueva York, Illinois, Washington, Massachussets, Colorado y Oregón; así mismo, se utilizarán para la exhibición del modelo accesorios mediante los cuales el personal, los *Shimano-man*, ayudará a explicar el concepto del producto. A continuación, en el Gráfico 14, se presenta el *layout* de la tienda en 3D.

Gráfico 14. Layout de la tienda en 3D



Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Estrategia canal de ventas online:** los canales de venta *online* redireccionarán a la Plataforma de *Customer Relationship Management* (CRM), en la cual se definen procesos de atención establecidos en todo el proceso del *customer journey*, desde la consideración de marca hasta la fidelización.
- **Objetivo:** lograr en el primero año que el 15% de los prospectos se conviertan en usuarios de la marca y alcanzar una participación de 15% del mercado meta
- **Actividades y tácticas**
 - **Página web optimizada:** se desarrollará una página web cuya estructura cuente con *e-commerce* propio, experiencia de usuario (UX), dirección creativa y diseño, redacción creativa y contenido de valor agregado, arquitectura técnica, desarrollo *front-end*, y desarrollo e integraciones de *back-end*.
 - **Posicionamiento orgánico (SEO):** en este caso, no se invertirá directamente en el posicionamiento, ya que se trabajará a través de los contenidos y la manera como se presentan. Se trata de una estrategia a mediano y largo plazo.
 - **Estrategias de pago (SEM):** en este caso, se pagará por las palabras clave necesarias para que, de forma casi inmediata, se aparezca en las primeras posiciones.
 - **Email retargeting:** se recuperarán los carritos de compra vía correo electrónico para todas las compras abandonadas o en mitad de transacción, y así trasladar al cliente nuevamente a la web para que complete su compra.

- **Remarketing display:** utilizando las *cookies*, se aplicarán avisos de *branding* y promoción para impactar a cada usuario con ese producto que le ha interesado especialmente.
- **Remarketing:** se enlistarán a los usuarios más relevantes para volver a generar contacto y aplicar *cross selling* y *up selling* según de que acción provenga el *lead*: (i) quien compró más de USD 1,000, (ii) quien decidió seguir las redes sociales mediante la página web, (iii) quien contestó la encuesta de satisfacción y (iv) quien descargó la aplicación Mountain Mobile by Shimano Cycle.

1.5.4. Promoción

De acuerdo con Naveira (2020), de los 331 millones de habitantes de Estados Unidos, se prevé que el número de compradores a través del comercio electrónico alcance los 285 millones en 2024, lo que representa cerca del 84% de tasa de penetración. En efecto, en 2019, la cifra ya había alcanzado los 263 millones. Asimismo, en 2020, se proyectaba una tasa de 80,9%. En ese sentido, la tasa de penetración del comercio electrónico en Estados Unidos es muy elevada. Por lo tanto, se establecen las siguientes estrategias de promoción:

- **Estrategia de lanzamiento:** ante el exigente reto de satisfacer a los consumidores de diferentes maneras, se desarrollará una experiencia inmersiva durante un mes, durante la cual se transportará al consumidor hacia distintos escenarios naturales en los cuales se practica bicicleta de montaña, a través de los sonidos y de forma visual.
 - **Segmentación y objetivos:** se desarrollarán las activaciones en zonas cautivas en donde el *target* cuente con el tiempo necesario para vivir la experiencia, tales como universidades y explanadas de centros comerciales. El objetivo es lograr la mayor cantidad de impactos directos e indirectos, lo cual se medirá con el número de registros generados y el tráfico demostrado estadísticamente por zona.
 - **Difusión e interacción:** a través de intervenciones impactantes que muestren el uso que se le puede dar a una bicicleta de montaña – por ejemplo, mediante un ciclista experto realizando diversas acrobacias con la bicicleta – en centros comerciales, eventos para medios, universidades, centros de consumo, material POP en punto de venta y *street marketing*, se dará a conocer la activación de inmersión. El objetivo principal será realizar activaciones impactantes en todos estos lugares para persuadir al público objetivo a hacer menciones en redes sociales y viralizar todas las estrategias ejecutadas.
 - **Remarketing:** luego de realizada la inmersión, se habilitará la opción de compra exclusiva a través de *email marketing* para todos los participantes de la inmersión; se les dará la prioridad en la atención, la personalización de la bicicleta, entre otros servicios, antes de lanzarla al mercado.

- **Lanzamiento:** la activación durará un mes y será desarrollará de viernes a domingo. Al mismo tiempo, se contará con una rueda de prensa a cargo de *influencers* y personajes profesionales involucrados con el uso adecuado de la tecnología para reducir la emisión de dióxido de carbono.

Por otro lado, para los canales digitales, se ha considerado una elección de plataformas, tales como YouTube, Instagram, la web, Facebook, Twitter y el correo electrónico. Asimismo, para la estrategia de promoción de marketing mix, se han considerado los diseños presentados en el Anexo 5, el Anexo 6 y el Anexo 7 (Torreblanca, 2020).

1.6. Presupuesto de marketing

Considerando las estrategias expuestas, se establece un presupuesto total de USD 808,600 en el primer año, que alcanza la cifra de USD 1,142,940 en el cuarto año de la puesta en marcha del nuevo producto.

Tabla 17. Presupuesto de marketing

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Marketing				
Investigación de mercado	\$25,000	\$25,000	\$ -	\$ -
DOOH	\$60,000	\$64,800	\$84,240	\$90,979
OOH	\$96,000	\$ 103,680	\$ 134,784	\$ 145,567
Canales tradicionales	\$36,000	\$38,880	\$50,544	\$54,588
Mantenimiento Ecommerce	\$30,000	\$30,900	\$40,170	\$41,375
Mantenimiento web	\$18,000	\$18,540	\$24,102	\$24,825
Influencers	\$24,000	\$25,920	\$33,696	\$36,392
Alianzas estratégicas	\$ 7,500	\$ 8,100	\$10,530	\$11,372
Pasajes y viáticos	\$ 3,000	\$ 3,150	\$ 4,095	\$ 4,300
Contingencias	\$ 1,200	\$ 1,260	\$ 1,638	\$ 1,720
Marketing digital				
Agencia de contenidos RRSS	\$48,000	\$48,960	\$63,648	\$64,921
Agencia de inversión en medios	\$72,000	\$73,440	\$95,472	\$97,381
Agencia Email Marketing	\$30,000	\$30,600	\$39,780	\$40,576
Motores de búsqueda - Google	\$ 6,600	\$ 7,128	\$ 9,266	\$10,008
Muestra y retargeting - Google	\$ 4,200	\$ 4,536	\$ 5,897	\$ 6,369
Afiliado - Google	\$ 3,000	\$ 3,240	\$ 4,212	\$ 4,549
Generación de branding - RRSS	\$14,400	\$15,552	\$20,218	\$21,835
Generación de leads - RRSS	\$72,000	\$77,760	\$ 101,088	\$ 109,175
Pasajes y viáticos	\$ 1,000	\$ 1,050	\$ 1,365	\$ 1,433
Marca				
Agencia de publicidad	\$72,000	\$73,440	\$95,472	\$97,381
Audiovisuales	\$30,000	\$32,400	\$42,120	\$45,490
Redactores creativos	\$ 4,500	\$ 4,545	\$ 5,909	\$ 5,968
Pasajes y viáticos	\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,730	\$ 2,867
Contingencias	\$ 600	\$ 630	\$ 819	\$ 860
Trade Marketing				
Material POP	\$84,000	\$90,720	\$ 117,936	\$ 127,371
Ferias internacionales	\$30,000	\$32,400	\$42,120	\$45,490
Activaciones BTL	\$15,000	\$16,200	\$21,060	\$22,745
Training	\$ 9,000	\$ 9,720	\$12,636	\$13,647
Pasajes y viáticos	\$ 6,000	\$ 6,300	\$ 8,190	\$ 8,600
Contingencias	\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 4,914	\$ 5,160

TOTAL	\$ 808,600	\$ 854,731	\$ 1,078,650	\$ 1,142,940
--------------	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------

2. Plan de operaciones

2.1. Definición de objetivos

De acuerdo con los objetivos estratégicos de la alianza, se plantea implementar un plan de operaciones enfocado en el cumplimiento de los objetivos a través de una estrategia de enfoque en diferenciación, a fin de maximizar la rentabilidad y contribuir sosteniblemente con el medio ambiente (ver Tabla 18).

Tabla 18. Objetivos de operaciones

Objetivos estratégicos	Objetivos de operaciones	Indicador	2025
Crecimiento			
OC1	OO1: Fabricar bicicletas en un tiempo menor o igual a un día	Unidades producidas en un tiempo < un día	≥98 %
	OO2: Mantener altos estándares de calidad en la fabricación	Cantidad de unidades fallidas / Unidades totales	≤ 0.05%
Rendimiento			
OR1	OO3: Reducir los costos operativos versus lo presupuestado	Costos reales/ costos presupuestados	≥-3%
OR2	OO4: Reducir los tiempos de entrega de Productos	% De Horas Promedio de Fabricación en cada etapa	≥a 1 día
Sostenibilidad			
OS1	OO4: Desarrollo de mejoras en el modelo actual relacionadas a I+D	Cantidad de mejoras añadidas / Cantidad de mejoras proyectadas	> 85%

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.2. Desarrollo de objetivos de operaciones

OO1: Fabricar bicicletas en un tiempo menor o igual a un día

- Mantener los niveles óptimos de *stock* de materia prima, componentes y repuestos
- Plan de producción y ensamblaje
- Mejorar el diseño de la planta de tienda

OO2: Mantener altos estándares de calidad en la fabricación

- Lograr la certificación ISO 9001
- Capacitación constante en el proceso productivo

OO3: Reducir los costos operativos versus lo presupuestado

- Planes de mantenimiento de las máquinas de impresión en 3D
- Planificación de la compra de la materia prima y repuestos

OO4: Reducir los tiempos de entrega de Productos.

- Entrega de forecast de insumos a nuestros proveedores para garantizar la entrega de materia prima para nuestro producto.
- Coordinar con proveedores el aseguramiento en tiempos de entrega adecuados.
- Optimizar los pasos de la cadena de producción de cada etapa de fabricación (desde la impresión del marco hasta el control de calidad).

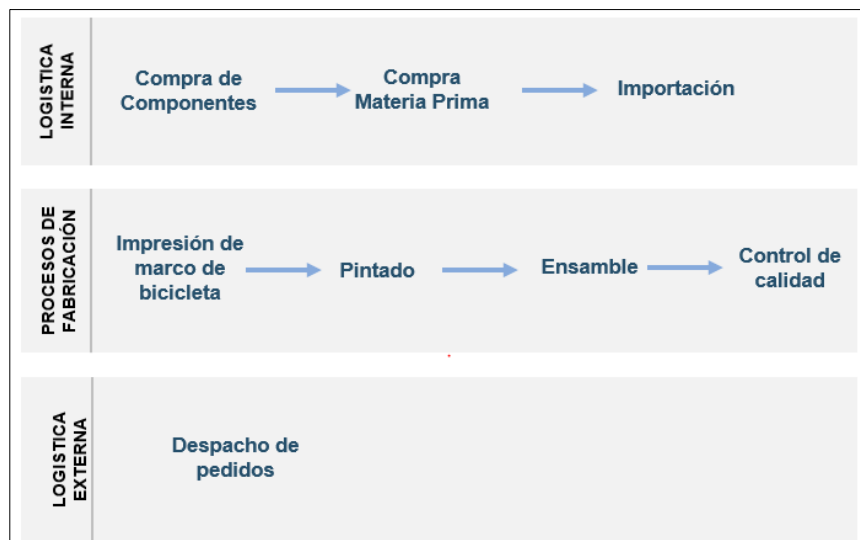
OO5: Desarrollo de mejoras en el modelo actual relacionadas a I+D

- Revisión anual de los estándares de calidad de la materia prima y equipos existentes en el mercado

2.3. Diseño de los procesos

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor de la alianza, se han creado los siguientes procesos, para asegurar la eficiencia de la operación (ver Gráfico 15).

Gráfico 15. Diseño de procesos



Nota: Elaboración propia, 2022.

El proceso de fabricación es el siguiente:

- **Impresión del marco de bicicleta:** dentro del proceso de fabricación, la principal actividad es la impresión del marco en fibra de carbono. Para esta actividad, se requerirá la configuración de la máquina mediante el *software* al producto en la lista de producción.

- **Pintado:** en esta actividad a gusto del cliente, se pintará el marco, se colocará la base de pintura de color elegido y, para finalizar, se aplicará una capa de sellante.
- **Ensamble:** en este paso, se acoplarán todos los componentes al marco de la bicicleta, tales como frenos, cadenas, asientos, sistema de arrastre, cambios, timón, entre otros.
- **Control de calidad:** durante los primeros cuatro años de la alianza, el proceso de control de calidad se alinearé al proceso estándar actual de Business Cycle.

2.4. Calidad de procesos

La empresa debe de cumplir con actividades de proceso de calidad en cada etapa para asegurar la gestión eficiente del producto terminado. Para ello debe de tener un buen análisis de verificación de los pasos ya que de ello depende la buena imagen y la calidad de la bicicleta.

Por ello, el Supervisor de Operaciones desarrollará un plan de Eficiencia de Calidad que contemple que, dentro del proceso de producción, se sigan las normas ISO 9001 para buscar el cumplimiento de normas métricas de control internacional. Al ser también una empresa asociada a ofrecer productos eco amigables al medioambiente, también hemos decidido seguir normas ISO 14001, con un plan de manejo que siga políticas y procedimientos. Esto se difundirá en nuestras redes sociales para que los stakeholders puedan diferenciarnos como una empresa que tiene altos estándares de calidad.

2.5. Diseño de las instalaciones

Para los primeros cuatro años del proyecto, se contempla que Business Cycle brinde un espacio diferenciado dentro de las tiendas *corners* de exhibición para el modelo de la alianza. Del mismo modo, las tiendas contarán con espacios diferenciados para el proceso de impresión, ensamblaje y pintado (ver Anexo 8).

2.6. Costo de bicicleta

En la tabla 19 se muestra el total de los costos operativos y el margen de contribución unitario que tiene nuestra empresa considerando el precio de venta.

Tabla 19. Costos de Bicicleta

Actividades	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Mano de obra directa	\$ 260	\$267	\$ 274	\$ 281
Materiales directos	\$ 1,436	\$ 1,475	\$ 1,513	\$ 1,551
Comisiones de Venta	\$ 10	\$ 7	\$ 11	\$ 5
Responsabilidad Social	\$ 36	\$ 36	\$ 36	\$ 36
Costo Unitario (Sin IGV)	\$ 1,743	\$ 1,785	\$ 1,834	\$ 1,873

Valor de venta unitario	\$ 4,237	\$ 4,237	\$ 4,237	\$ 4,0237
Margen de Contribución	\$ 2,495	\$ 2,452	\$ 2,403	\$ 2,375
Margen de Contribución %	59%	58%	57%	56%

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Presupuesto de Operaciones

Considerando lo anterior, para el primer año, se establecerá un presupuesto de USD 2,542,503, que llegará a USD 6,094,431 para el cuarto año (ver Anexo 9).

3. Plan de recursos humanos

El objetivo del área de recursos humanos es que los trabajadores de Business Cycle & Shimano se encuentren satisfechos en cuanto al clima laboral; por ello, se espera que mantengan una productividad adecuada que permitirá alcanzar los objetivos de la alianza. La estructura de los recursos humanos de Business Cycle & Shimano estará centralizada en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, retención y desarrollo de talentos.

3.1. Definición de objetivos

A continuación, en la Tabla 20, se presentan los objetivos estratégicos de recursos humanos:

Tabla 20. Objetivos de recursos humanos

Objetivos estratégicos	Objetivos de recursos humanos	Indicador	2025
Crecimiento			
OC1	ORH 1: Capacitación constante sobre el producto	Número de capacitaciones por año	4
Rendimiento			
OR1, OR2	ORH2: Baja rotación de personal	[Cantidad de empleados que se fueron / (Cantidad inicial de empleados + Cantidad final de empleados) /2] x 100	≤5%
Sostenibilidad			
OS1	ORH3: Contar con personal de alto rendimiento.	Cantidad de evaluaciones satisfactorias/Cantidad total de evaluaciones	≥95%

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2. Desarrollo de objetivos de recursos humanos

ORH 1: Capacitación constante sobre el producto

- Generar un plan de capacitaciones trimestral para el personal
- Plan de liderazgo del *Shimano-man* para que pueda capacitar al personal
- Realizar evaluaciones sobre las capacitaciones brindadas

ORH2: Baja rotación de personal

- Ofrecer un paquete de compensaciones atractivo
- Buen reclutamiento y selección del personal de acuerdo con el perfil de la posición

ORH3: Contar con personal de alto rendimiento

- Programa de tres días de inducción
- Evaluación de desempeño semestral

3.3. Compensaciones

Con respecto a las compensaciones salariales de los empleados de la alianza entre Business Cycle y Shimano, se prevé que ellos estén de acuerdo con el sueldo por encima del mercado. Al equipo de ventas, aparte de su paquete fijo pactado, se le recompensa con una comisión anual de acuerdo con el cumplimiento de las ventas.

3.4. Reclutamiento y selección

Las actividades de reclutamiento de la alianza deben garantizar imparcialidad y alineamiento del candidato seleccionado con las funciones del puesto requerido. Esto es vital para Business Cycle & Shimano, pues sus procesos de selección se concentran principalmente en la captación de personal de ventas, que son el principal promotor del crecimiento de la alianza. Una selección incorrecta impacta significativamente en los resultados. En un mercado grande como el de Estados Unidos, se considera importante encontrar talentos en la diversidad; por ello, la primera fase de todo proceso será virtual, a fin de no discriminar *a priori* por locación. Una vez superado este filtro, se tendrá una rigurosa evaluación presencial mediante la cual se evaluará la integridad, la tolerancia a la presión, la orientación al cliente, y la capacidad de resolución de problemas y trabajo en equipo del colaborador dentro de su ambiente laboral.

3.5. Inducción y capacitación

El proceso de inducción de Business Cycle & Shimano debe garantizar la adaptación de la cultura innovadora para todos los nuevos colaboradores. Independientemente del rol, se destinarán tres días a la inducción, y estarán distribuidos de la siguiente manera:

- **Día 1:** se brindará capacitación virtual y se transmitirá conocimiento acerca del entorno laboral (entrevistas y explicación del negocio con cada área de involucramiento).
- **Día 2:** el nuevo colaborador permanecerá una jornada en la tienda, aprendiendo las funciones de un vendedor y conociendo la operativa y el funcionamiento de la tienda.
- **Día 3:** se realizará una inducción con el jefe directo para tener claras las expectativas sobre la posición, y lo que se espera sobre el puesto y el perfil de la persona.

Por el lado de los programas de capacitación, estos se subdividen en programas de cierre de brecha técnica. Se imparten por interés de la compañía y están orientados a dotar a los colaboradores de un conocimiento novedoso o necesario para desempeñar sus roles de la mejor manera.

3.6. Medición de Clima Laboral

El clima laboral tiene un impacto directo en el comportamiento de los empleados dentro de una organización de manera positiva o negativa. Un clima positivo ayuda a que cada colaborador trabaje de manera eficiente, ya que se siente a gusto en la empresa y ello ayude a que tenga una buena productividad. En cambio, un mal clima laboral detectará falta de motivación para realizar las funciones de trabajo para el colaborador, lo que también ayuda a detectar debilidades dentro de la política brindada dentro de la organización. En ese sentido, se puede indicar que el clima laboral está muy relacionado al termómetro de motivación, lo cual ayuda a tener un buen ambiente dentro del centro de trabajo y así evitar despidos, renunciaciones o no renovaciones de contrato.

Un indicador importante que planeamos dentro de la alianza es la de impulsar es la creación de una política de medición del clima laboral dentro de la cual se tendrá variables medibles cada semestre en base a una encuesta anónima para ser llenada por cada colaborador. Las mismas que tomarán en cuenta las siguientes variables que servirán como indicadores:

Encuesta evaluación 360 del ambiente de trabajo:

Medición de factores que influyen en el ambiente del microentorno del trabajador en una organización, referidos a su unidad de negocio y su área dentro de la posición que actualmente ocupa. En esta encuesta evaluará factores como, por ejemplo:

- Apertura del jefe inmediato.
- Colaboración y camaradería entre empleados del área.
- Participación / reconocimiento de todos los empleados en del área

Encuesta evaluación de filosofía de compañía:

Esta encuesta busca cuidar el buen ambiente laboral dentro de la empresa y cómo se siente el colaborador dentro de la organización. En esta encuesta se evaluará factores como:

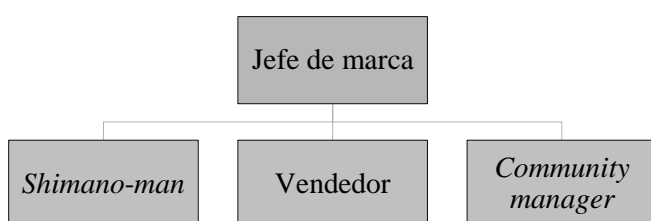
- Respeto e igualdad entre todos los compañeros.
- Motivación en el trabajo.
- Equilibrio Trabajo / Familia.
- Línea de Carrera.

- Otros beneficios complementarios.

3.7. Organigrama

La estructura del *staff cost* de la alianza estará compuesta por dos tipos de soporte. El primero estará conformado por el equipo comercial, que se encontrará totalmente dentro de la planilla de la alianza; por otro lado, se dispondrá del soporte administrativo y operativo del personal de Business Cycle, por lo cual la alianza asumirá un 20% del costo de esta última planilla. En el Gráfico 16, se presenta el organigrama de la alianza.

Gráfico 16. Organigrama de la alianza



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.8. Presupuesto de recursos humanos

A continuación, se presenta el presupuesto de del plan de recursos humanos con el detalle de actividades asociado en la tabla 21, adicionalmente en el Anexo 10. Presupuesto de recursos humanos, se complementa la información.

Tabla 21. Presupuesto de recursos humanos.

Actividad	Precio	Número	Año 2022	Año 2023	Precio	Número	Año 2024	Año 2025
Capacitación			\$ 7,700	\$ 7,906			\$ 16,800	\$ 17,220
Vendedores	\$ 500	7	\$ 3,500	\$ 3,593	\$ 550	14	\$ 7,700	\$ 7,893
Shimanoman	\$ 600	7	\$ 4,200	\$ 4,312	\$ 650	14	\$ 9,100	\$ 9,328
Comisiones			\$ 21,000	\$ 21,561			\$ 52,500	\$ 53,813
Vendedores	\$ 2,000	7	\$ 14,000	\$ 14,374	\$ 2,500	14	\$ 35,000	\$ 35,875
Shimanoman	\$1,000	7	\$ 7,000	\$ 7,187	\$ 1,250	14	\$ 17,500	\$ 17,938
Integración y eventos de equipo			\$ 40,000	\$ 41,068			\$ 48,000	\$ 49,200
Integración	\$ 10,000	2	\$ 20,000	\$ 20,534	\$ 12,000	2	\$ 24,000	\$ 24,600
Eventos	\$ 10,000	2	\$ 20,000	\$ 20,534	\$ 12,000	2	\$ 24,000	\$ 24,600
Total Precio Venta			\$ 68,700	\$ 70,534			\$117,300	\$120,233
TOTAL VALOR VENTA			\$ 58,220	\$ 59,775			\$ 99,407	\$101,892
IGV A FAVOR			\$ 10,480	\$ 10,759			\$ 17,893	\$ 18,341

Fuente: Elaboración propia

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Según la norma ISO 26000, la responsabilidad social empresarial (RSE) tiene como objetivo contribuir a que las empresas se orienten al desarrollo sostenible considerando los grupos de

interés que están estrechamente vinculados con su capacidad de conseguir los objetivos de un plan comercial de la empresa. Como se indicó, Business Cycle & Shimano lanzará un nuevo modelo con el objetivo de promover la salud y la felicidad al disfrutar la naturaleza.

4.1. Definición de objetivos

La responsabilidad social de Business Cycle & Shimano debe ser consecuente con los objetivos estratégicos definidos. Los objetivos que se consideran son los siguientes:

- Promover una vida saludable, incentivando medios de transporte que promuevan el deporte
- Cuidar el medio ambiente, mediante la innovación y la mejora tecnológica de los modelos de bicicleta
- Mantener un estrecho contacto con las comunidades locales, trabajando para lograr beneficios mutuos

Estos objetivos están directamente vinculados con la estrategia de enfoque en diferenciación de la alianza.

4.2. Identificación de grupos de interés

Se considera grupos de interés a las personas que directa o indirectamente serán afectadas por las operaciones de Business Cycle & Shimano y que, si no son atendidas, pueden afectar los resultados de la alianza. Se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

- **Grupos de interés internos:** son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la empresa: los accionistas y los trabajadores.
- **Grupos de interés externos:** están formados por aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa: los clientes, el medio ambiente, la comunidad y las administraciones públicas.

4.3. Programas de responsabilidad social

- **Programa de donación de bicicletas reacondicionadas:** se implementará la donación de bicicletas por parte de los clientes de manera voluntaria. Estas bicicletas serán acondicionadas por el área de soporte técnico y donadas al Gobierno de Estados Unidos para que las alcance a los jóvenes de las urbes de Estados Unidos con el fin de promover el deporte.
- **Programa de refacción de sillas de ruedas:** se realizará una campaña de manera anual durante las fiestas navideñas en Estados Unidos con el fin de entregar sillas de ruedas nuevas

y reparadas donadas por la alianza a los hospitales que se encuentran en los estados en donde opera Business Cycle & Shimano.

- **Programa de bicicletas solidarias:** este programa está destinado a las personas que emplean una silla de ruedas; es una alternativa para que las personas con discapacidad puedan usar una bicicleta acoplada a la silla. El objetivo es que las personas que no pueden usar una bicicleta tengan la posibilidad de disfrutar esta experiencia; el diseño de este acople estará a cargo del área de operaciones. Esta entrega se efectuará de forma anual todos los días 3 de junio, al celebrarse el Día Mundial de la Bicicleta. Se aprovechará en realizar diversas actividades de promoción este día.
- **Programa de comunicación de las actividades:** de manera semestral, se presentará un informe de las actividades con el objetivo de dar a conocer los avances a los grupos de interés (internos y externos). En estos informes, también se presentarán los cronogramas de actividades.
- **Programa de capacitación:** para Business Cycle & Shimano, la seguridad es innegociable; por tanto, todas las operaciones se efectúan sobre la base de este principio. Se otorgará el entrenamiento gratuito a todos los grupos de interés para el correcto uso de la bicicleta, poniendo énfasis en las normas viales y medidas de seguridad.

4.4. Presupuesto de responsabilidad social

Con respecto al presupuesto de responsabilidad social, la alianza Business Cycle & Shimano planea destinar el 1% de sus ventas a los programas establecidos.

5. Plan de finanzas

El objetivo del plan de finanzas es evaluar la viabilidad, la supervivencia (objetivo de liquidez) y la rentabilidad del presente proyecto. En ese sentido, se han proyectado cuatro años de funcionamiento. Se contará con unos meses preoperativos en 2021 (ver Anexo 11) y la fase operativa se iniciará en 2022.

5.1. Definición de objetivos

A continuación, en la Tabla 22, se presentan los objetivos de finanzas.

Tabla 22. Objetivos de finanzas

Objetivos estratégicos	Objetivos de recursos humanos	Indicador	2025
Rendimiento			
Rentabilidad	Lograr una liquidez mayor a 3	Activo corriente / Pasivo corriente	4x
	Lograr una rentabilidad sobre activos de 35%	Utilidad Neta / Activos	35%
	Lograr un retorno de 20%	ROIC	20%

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.2. Datos para la proyección

● Generales

- La alianza iniciará su actividad comercial en enero de 2022. La etapa preoperativa abarcará desde noviembre de 2021 hasta diciembre de 2021.
- El horizonte para la evaluación es de cuatro años.
- Para el ejercicio financiero, se han tomado como referencia el marco tributario y financiero de la legislación peruana.
- La inversión inicial es de USD 1,404,400. La mitad corresponde a inversión de Business Cycle y la otra mitad, a Shimano.
- La reserva legal será de 10% y no podrá exceder el 20% del capital social.
- Business Cycle cobrará un *fee* de USD 200,000 anuales en 2022. En 2023, se aplicará la inflación proyectada de 2.67%; en 2024, un 2.6%; y, en 2025, un 2.5%.
- Se trabajarán las proyecciones con términos nominales.

● Ventas

- La demanda potencial de la alianza es de 1,221,764 bicicletas. Existe cierta estacionalidad en el consumo.
- El mercado mundial de carbono representa alrededor de USD 2,604,980,000
- Los estados objetivo son California, Nueva York, Illinois, Washington, Massachussets, Colorado y Oregón.

Asimismo, se anexó el presupuesto de los gastos administrativos (ver Anexo 12) y el presupuesto de costos fijos y variables (ver Anexo 13).

● Precio de venta

El valor de lista de una bicicleta de la alianza es de USD 5,000.

● Producción

- La alianza se apalancará de la capacidad instalada, y el *staff* administrativo y operativo de Business Cycle asumiendo un pago del 12.5% de los costos.
- En 2022, el costo por unidad será de USD 2,838 (sin IGV).
- En los siguientes años, no se comercializan modelos adicionales. La oferta se mantiene.

- Los precios de los proveedores se mantienen constantes al mapeo actual de precios en el mercado para fines de la evaluación.

5.3. Supuestos para la proyección

- **Ventas**

- Un nuevo modelo de bicicleta de la Alianza se demora cinco años en madurar en comparación a los ya existentes. Es por esto que no se consideran modelos adicionales.
- Las comisiones de venta se aplican de la siguiente manera: 80% - 1,000; 100% - 1,500; 120% - 2,000.
- El gasto en marketing se considera íntegramente en gasto de ventas.
- El costeo se realizará con los precios especiales que los proveedores le ofrecen a la alianza.

- **Precio de venta**

- Se asumen costos de insumos constantes para todo el horizonte proyectado.

- **Producción**

- Se asume una cobertura de producción de bicicletas de la alianza para una semana de ventas.
- El *stock* de seguridad para producción de bicicleta se asume en 10%, porcentaje que cubre un 3% de merma propia de la maquila y un diferencial por daño en el manejo del inventario.
- Los gastos preoperativos se devengarán el primer año.
- El precio al proveedor es calculado sobre los precios del proveedor en el mercado abierto.

- **Personal**

- Se asume que no hay rotación de personal para el periodo establecido.
- La asignación del personal entre gasto administrativo y costo de ventas está en función de las labores realizadas a cada uno de tales fines.

- **Tributario**

- El IGV es de 18% y el IR de 29.5% para el periodo de evaluación.
- No se establecerán cambios en la legislación tributaria, societaria y laboral durante el periodo de evaluación.

- **Deuda**

- No se tomará deuda.
- **Activo fijo**
 - Se realizarán inversiones de mantenimiento de equipos equivalentes al 2% del activo fijo e intangible.
 - La tasa de depreciación de los activos tangibles será de 25% anual, mientras que la de los intangibles será de 15% por año.
- **Económico**
 - No se presentará inflación ni devaluación para el periodo proyectado.
 - Se considera un costo de oportunidad (igual al costo promedio ponderado de capital dado que no existe deuda) de 20% para el periodo de proyección.
 - Para efectos de la valorización de la alianza, se asumirá una perpetuidad al final de periodo de evaluación.
 - La tasa de crecimiento a perpetuidad se ha evaluado mediante dos metodologías: (i) el crecimiento de 7% a partir de la suma del PBI potencial de largo plazo y de la inflación de largo plazo de Perú, y (ii) una tasa equivalente al ratio valor de la alianza sobre EBITDA de 8.55 equivalente al valor de una empresa comparable que cotiza en Bolsa como Giant (no existen comparables puros a partir de fibra de carbono). Al final, se utilizó la tasa de crecimiento a perpetuidad de 7% por ser la más conservadora.

5.4. Políticas

- **Sueldos:** las remuneraciones se pagan a fin de mes.
- **Clientes:** el cobro se realiza al instante dado que el sector *retail* realiza transacciones de ese tipo. Sin embargo, se asumen dos días de manera conservadora en el caso de problemas con la plataforma de pagos.
- **Proveedores:** se les pagará al contado el mismo día, excepto a los proveedores de fibra, a quienes se les pagará a treinta días.
- **Dividendos:** no se repartirán dividendos en el periodo de proyección.

5.5. Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio (ver Tabla 23), se tomaron en cuenta los costos sin IGV. El margen de contribución unitario se halló sobre la base del precio y el costo de cada servicio, se logra el punto de equilibrio en el primer año.

Tabla 23. Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	2022E
Costo unitario sin IGV	1,743
Valor de venta unitario	4,237
Margen de contribución	2,495
Costos fijos	2,304,003
Punto de equilibrio (Unidades)	924

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.6. Estados financieros

5.6.1. Estados de flujo de efectivo

A continuación, en la Tabla 24, se presenta el estado de flujo de efectivo de la alianza.

Tabla 24. Estado de flujo de efectivo (en dólares)

	2021	2022E	2023E	2024E	2025E
Inicio de caja			337.046	1.402.052	2.577.803
Actividades de operación					
+Efectivo de cliente		5.690.938	7.853.494	9.784.144	12.982.807
-Efectivo pagado por proveedores		(5.239.352)	(6.330.875)	(7.772.696)	(9.445.500)
-Efectivo por otros gastos					
-Caja pagada por IGV		(112.705)	(373.985)	(478.610)	(712.828)
-Caja pagada por impuesto a la renta			(81.793)	(355.253)	(475.062)
Flujo de caja de operaciones		338.880	1.066.840	1.177.585	2.349.417
Actividades de inversión					
-Cash pagado para mantenimiento o inversión de intangibles		(424)	(424)	(424)	(424)
-Cash pagado para mantenimiento o inversión de equipo		(1.410)	(1.410)	(1.410)	(1.410)
Flujo de caja de inversiones		(1.834)	(1.834)	(1.834)	(1.834)
Actividades de financiamiento					
Flujo de caja de financiamiento		0	0	0	0
Net change in cash		337.046	1.065.006	1.175.751	2.347.583
Caja final		337.046	1.402.052	2.577.803	4.925.386

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.6.2 Estado de resultados integrales

A continuación, en la Tabla 25, se presenta el estado de resultados integrales de la alianza.

Tabla 25. Estado de resultados integrales

	2021	2022E	2023E	2024E	2025E
Total de ingresos		4.845.642	6.686.986	8.330.870	11.054.424
Costo de ventas		(2.213.617)	(3.028.742)	(3.980.486)	(5.256.113)
Utilidad bruta		2.632.025	3.658.244	4.350.385	5.798.311
Capacitaciones		(6.525)	(6.700)	(14.237)	(14.593)

Comisiones	(17.797)	(18.272)	(44.492)	(45.604)
Integración y eventos del equipo	(33.898)	(34.803)	(40.678)	(41.695)
Planilla	(1.130.400)	(1.160.582)	(1.190.757)	(1.220.526)
Marketing	(688.432)	(727.597)	(917.430)	(971.983)
Gastos administrativos	(429.251)	(439.173)	(449.102)	(458.919)
Responsabilidad social	(48.456)	(66.870)	(83.309)	(110.544)
Utilidad operativa	277.265	1.204.248	1.610.381	2.934.447
Utilidad antes de impuestos	277.265	1.204.248	1.610.381	2.934.447
IR	(81.793)	(355.253)	(475.062)	(865.662)
Utilidad neta	195.472	848.995	1.135.318	2.068.785
EBITDA	300.443	1.227.849	1.634.405	2.958.894
D&A	(23.178)	(23.601)	(24.024)	(24.447)

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.6.3 Estado de situación financiera

Enseguida, en la Tabla 26, se puede observar el estado de situación financiera de la alianza.

Tabla 26. Estado de situación financiera

	2021	2022E	2023E	2024E	2025E
<i>Activos</i>					
Caja		337,046	1,402,052	2,577,803	4,925,386
Crédito IGV	96,102	0	0	0	0
Cuenta por cobrar		26,920	64,070	110,353	171,766
Inventario		30,745	72,811	128,095	201,097
Activos corrientes	96,102	394,711	1,538,933	2,816,251	5,298,249
Activos fijos	80,000	61,410	42,468	23,173	3,525
Activos intangibles	21,186	18,432	15,607	12,712	9,746
Activos no corrientes	101,186	79,842	58,075	35,885	13,271
Total Activos	197,288	474,554	1,597,008	2,852,136	5,311,520
<i>Pasivos y patrimonio</i>					
Impuesto a la renta		81,793	355,253	475,062	865,662
IGV por pagar		0	0	0	0
Total Pasivos	0	81,793	355,253	475,062	865,662
Capital	1,404,000	1,404,000	1,404,000	1,404,000	1,404,000
Reserva legal				97,307	351,000
Resultados acumulados	(1,206,712)	(1,011,240)	(162,245)	875,766	2,690,858
Patrimonio	197,288	392,760	1,241,755	2,377,073	4,445,858
Pasivo y patrimonio	197,288	474,554	1,597,008	2,852,136	5,311,520

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.7. Evaluación financiera

Se calculó el flujo de caja libre para analizar la rentabilidad del negocio. Debido a que la alianza se encontraría en una etapa inicial al final del periodo de proyección, se optó por castigar el flujo de caja del último año en un 50% para calcular el valor terminal; con ello, esta cifra se acercaría más a un flujo de caja estabilizado de largo plazo, al cual se le aplicó una tasa de crecimiento a perpetuidad de 7%, según lo comentado en la tabla de supuestos. En conclusión, la alianza presenta un VAN económico de USD 5,047,277 y una TIR económica de 41%. A continuación, en la Tabla 27, se presenta el VAN económico y, en la Tabla 28, la evaluación financiera.

Tabla 27. VAN Económico

Método de crecimiento perpetuo	
Calculos de valor presente a fin de 2021	
US\$\$ (a menos que se note lo contrario)	
Tasa de descuento WACC = COK	20.00%
Flujo	747,856
Método de crecimiento perpetuo	4,299,421
Valor de la alianza	5,047,277
Menos deuda	0
VAN	5,047,277

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 28. Evaluación financiera (en dólares)

Flujo de caja libre	2021	2022E	2023E	2024E	2025E
Utilidad operativa*(1-T)		195,472	848,995	1,135,318	2,068,785
+ Depreciación & Amortización		23,178	23,601	24,024	24,447
- Inversión en capital		(1,834)	(1,834)	(1,834)	(1,834)
- Incremento en capital de trabajo		129,365	47,320	58,062	74,931
Flujo de caja libre	(1,404,000)	346,181	918,082	1,215,571	1,083,165

Nota: Elaboración propia, 2022.

5.8. Análisis de sensibilidad

A continuación, en la Tabla 29, se presenta el análisis de sensibilidad.

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

Valor de la alianza	5,047,277	Crecimiento de los precios durante la proyección				
		0%	2%	3%	4%	5%
Costo de materiales	1,000.00	10,559,081	11,805,590	12,445,465	13,096,556	13,758,966
	1,500.00	7,803,179	9,049,688	9,689,562	10,340,654	11,003,064
directos	2,000.00	5,047,277	6,293,785	6,933,660	7,584,752	8,247,162
año 2022	2,500.00	2,291,374	3,537,883	4,177,758	4,828,849	5,491,260
	3,000.00	-464,528	781,981	1,421,856	2,072,947	2,735,357

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se realizó un análisis de sensibilidad con el crecimiento de los precios (ver Tabla 29), juntamente con el costo de materiales directos utilizados para evaluar la exposición de la alianza a dichas variables. Una vez aplicadas las variaciones, el VAN económico permanece positivo, por lo que la compañía permanece rentable, pese a variaciones en variables críticas como las mencionadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis externo e interno realizado, el mercado de Estados Unidos donde operará la alianza tiene una posición privilegiada con respecto a las demás economías. Por otro lado, dos de las principales fortalezas de la alianza son la innovación y el servicio posventa, que están respaldadas por las matrices.
- El mercado de bicicleta de fibra de carbono para el segmento de montaña en Estados Unidos es atractivo ya que presenta un crecimiento compuesto del 15%, entre los años 2022 y 2025.
- Sobre la base del análisis de las preferencias, tendencias, tasas de crecimiento y comportamiento del consumidor de Estados Unidos, se concluye que la mejor estrategia para este segmento nicho es el enfoque en diferenciación.
- Luego de la evaluación financiera de la alianza, se puede afirmar que dicha propuesta es viable al presentar un ROIC del 45% para el año 2025; así, retorna la inversión comprometida con las matrices.

2. Recomendaciones

- Después del análisis realizado, se sugiere concretar la alianza entre Business Cycle y Shimano.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado periódico para mejorar las proyecciones del equipo de investigación y desarrollo con base en las tendencias.
- Se recomienda evaluar de manera periódica los objetivos estratégicos de la alianza debido a la incertidumbre que presentan los mercados a causa de los factores externos que impactan en los negocios.
- Se recomienda mantenerse informado de los planes de inversión del Departamento de Transporte de Estados Unidos, así como de otras regulaciones y tendencias tecnológicas que puedan impactar al desarrollo de la alianza.
- Se recomienda evaluar la posibilidad de expansión de la alianza hacia otras ciudades.
- Se recomienda mantener las mejores prácticas de las matrices en temas de responsabilidad social, investigación y desarrollo, gobierno corporativo, y clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

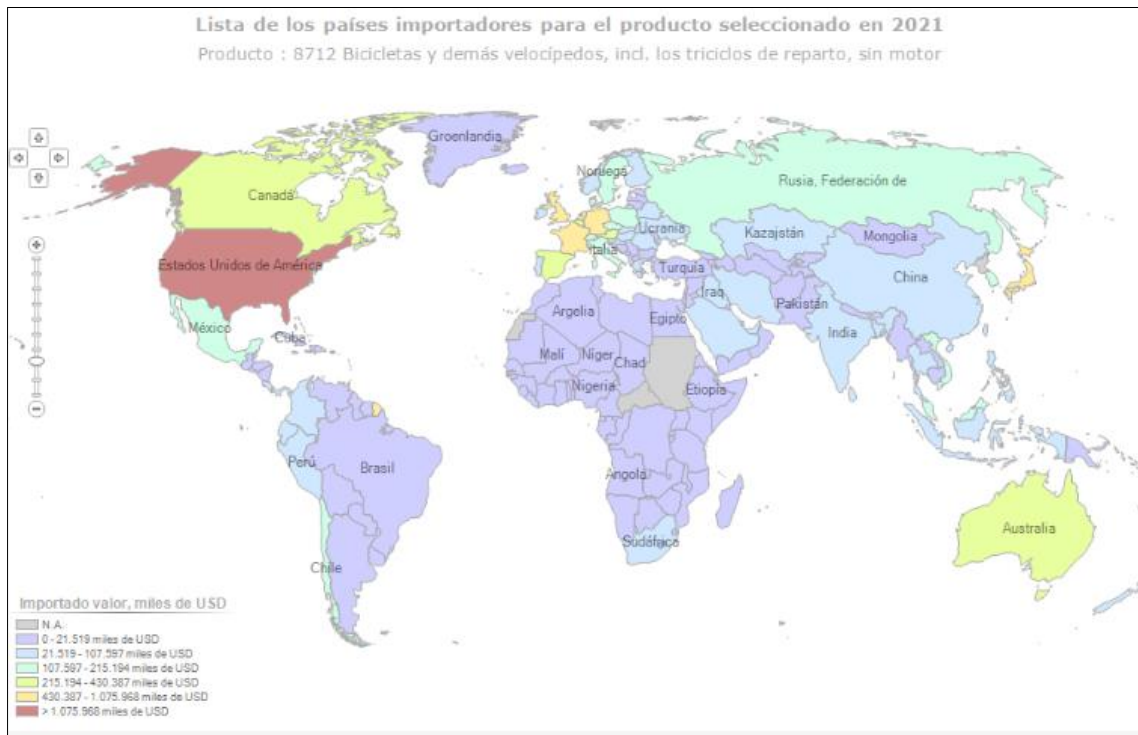
- Alter, L. (23 de octubre de 2019). E-Bike sales hit almost \$15 billion last year. *Tree Hugger*. <https://www.treehugger.com/e-bike-sales-hit-almost-billion-last-year-4857115>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Reporte de Inflación. Junio de 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>
- Barney, N. (2022). *Gaining & Sustaining Competitive Advantage*. Phi Learning.
- BBC Mundo. (2021, 21 de enero). Biden presidente: las 17 primeras medidas con las que empieza a revertir las políticas de Trump. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55729207>
- Bike Perfect. (2021). *Bike Perfect's predictions and tech trends for 2021*. <https://www.bikeperfect.com/features/bike-perfects-predictions-and-tech-trends-for-2021>
- Brett, M. (28 de agosto de 2020). *2021 tech trends: how next year's bikes are shaping up – plus emerging cycle tech trends for 2022*. <https://road.cc/content/feature/2021-tech-trends-how-next-years-bikes-are-shaping-276039>
- Charm, T., Coggins, B., Robinson, K., & Wilkie, J. (4 de agosto de 2020). The great consumer shift: Ten charts that show how US shopping behavior is changing. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-great-consumer-shift-ten-charts-that-show-how-us-shopping-behavior-is-changing>
- Cycling Industries Europe. (2020). *Cycling is one of the top 10 global technology trends for 2020 – but which cycling tech*. <https://cyclingindustries.com/news/details/cycling-is-one-of-the-top-10-global-technology-trends-for-2020-but-which-cycling-tech>
- David, F. (2013). *Conceptos de la administración estratégica*. Pearson.
- Deloitte. (2020). *Cycling's technological transformation: Making bicycling faster, easier, and safer*. <https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2020/bike-technology-transformation.html>
- Destination British Columbia. (2015). *Bicicleta de montaña – turismo. La guía esencial para el desarrollo, la gestión y el marketing*. Destination British Columbia.
- Expansión/Datosmacro.com. (2022). *IPC según los datos de cada país*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>
- Euromonitor International. (2020). *Passport. Consumer Types in the US*. Euromonitor International.
- Gabinet d'Estudis Socials i Opinió Pública [Gesop]. (2019). *Barómetro de la bicicleta en España. Informe de resultados. Noviembre de 2019*. <https://www.ciudadesporlabicicleta.org/wp-content/uploads/2019/12/RCxB-Barómetro-de-la-Bicicleta-2019.pdf>
- Gallego, O. C. (2009). *Estudio de mercado: El mercado de las bicicletas en Estados Unidos*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles.
- Globe Newswire. (2020, 3 de junio). PFS web and Arlington research find that U.S. consumers alter online shopping behavior due to COVID-19. *Globe Newswire*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/03/2042916/0/en/PFSweb-and-Arlington-Research-Find-that-U-S-Consumers-Alter-Online-Shopping-Behavior-Due-to-COVID-19.html>
- Independent en Español. (2020, 28 de octubre). ¿Qué es la 'Sección 230' y cómo ha ayudado a plataformas de internet? <https://www.independentespanol.com/tecnologia/seccion-230-regla-internet-twitter-facebook-google-b1401498.html>
- Industry Tap. (2021). *5 New Cycling Tech Advances and Trends to Watch in 2021*. <https://www.industrytap.com/5-new-cycling-tech-advances-and-trends-to-watch-in-2021/56329>
- Infobae. (2022, 22 de junio). El Senado de EE. UU. aprobó una ley histórica de innovación para contrarrestar la influencia de China. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/eeuu/2021/06/08/eeuu-biden-impulsa-una-ley-de-innovacion-e-investigacion-para-contrarrestar-la-influencia-de-china-en-el-desarrollo-tecnologico/>
- International Trade Center [ITC]. (2021). *Trade Map. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=3%7c706%7c%7c%7c%7c8712%7c%7c%7c4%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c3
- Kemp, S. (27 de enero de 2021). Global Overview Report. *Data Reportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- Jiménez, M., & Sanz Sánchez de Rojas, F. (12 de junio de 2021). El Congreso de EE. UU. pacta cinco leyes para romper el monopolio de las grandes tecnológicas. *Cinco Días. El País Economía*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/11/companias/1623425674_361342.html#:~:text=Entre%20los%20nuevos%20proyectos%20de,un%20inevitable%20conflicto%20de%20intereses%E2%80%9D

- Labrador, I. (2017). *Las 10 innovaciones que han cambiado el ciclismo de carretera*. <https://tuvalum.com/blog/innovaciones-imprescindibles-ciclismo-carretera>
- Lonely Planet. (s. f.). *10 mecas para el ciclismo de montaña*. <https://www.lonelyplanet.es/blog/10-mecas-para-el-ciclismo-de-montana>
- López, M. A. (1 de setiembre de 2020). Estudios: Un 75% de los consumidores estadounidenses ha cambiado sus comportamientos de compra durante la pandemia. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-un-75-de-los-consumidores-estadounidenses-ha-cambiado-sus-comportamientos-de-compra-durante-la-pandemia/>
- Maram, L. (19 de abril de 2021). *Marcas con propósito [El nuevo insight del consumidor]*. <https://www.luismaram.com/marcas-con-proposito/>
- McKinsey & Company. (2010). *Perspectives on Merger Integration*. McKinsey. https://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/1002A11EEA4045899124B917EAC7404C.ashx
- Miyoshi, K. (9 de diciembre de 2015). Shimano – Dominating the bicycle components market. *Digital Initiative*. <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/shimano-dominating-the-bicycle-components-market/>
- Mundo Bici. (27 de julio de 2020). *El coronavirus disparó las ventas de bicicletas y ahora hay escasez mundial*. <https://www.mundobici.co/blog/ventas-de-bicicletas-a-nivel-mundial/>
- Naveira, A. (4 de marzo de 2020). *Radiografía del eCommerce en Estados Unidos: así es el mercado online más potente de Occidente*. <https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-eeuu-asi-es-el-mercado-online-mas-potente-de-occidente>
- Oficina de Estadísticas de Transporte de los Estados Unidos [BTS]. (23 de setiembre de 2021). *COVID-19 Pandemic Drops 2020 Household Spending on Transportation by Nearly 14%*. <https://www.bts.gov/data-spotlight/covid-19-pandemic-drops-2020-household-spending-transportation-nearly-14>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [WIPO]. (2015). *Reinventar el cuadro y desafiar el status quo*. <https://www.wipo.int/ipadvantage/es/details.jsp?id=3110>
- Organización Mundial de las Naciones Unidas [ONU]. (19 de setiembre de 2021). *COVID vaccines: Widening inequality and millions vulnerable*. <https://news.un.org/en/story/2021/09/1100192>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Our World in Data. (2022). *Coronavirus (COVID-19) Vaccinations*. https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL
- Palco23. (28 de abril de 2021). *Shimano dispara su beneficio un 45,7% en el primer trimestre del año*. <https://www.palco23.com/equipamiento/shimano-dispara-su-beneficio-un-457-en-el-primer-trimestre-del-ano>
- Phillips, M. (2019). *The best cycling tech from CES 2019. From smart bikes to the smoothest shaves, here are 11 amazing products you need to know about*. <https://www.bicycling.com/bikes-gear/a25410599/best-cycling-gear-ces-2019/>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Research and Markets. (2022). *Carbon Fiber Bike Market Research Report by Type (Mountain Bikes and Road Bikes), Application, Region (Americas, Asia-Pacific, and Europe, Middle East & Africa) - Global Forecast to 2026 - Cumulative Impact of COVID-19*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4989940/carbon-fiber-bike-market-research-report-by-type>
- Sardiña, M. (10 de marzo de 2021). Congreso aprueba plan de estímulo económico de Biden por 1,9 billones de dólares. *France 24*. <https://www.france24.com/es/ee-uu-y-canad%C3%A1/20210310-eeuu-congreso-aprueba-plan-estimulo-economia-biden-pandemia>
- Shimano. (2020). *Fact Sheet. As of December 31, 2019 (The Fourth Quarter of FY2019)*. https://www.shimano.com/jp/img/pdf/factsheet_en/2019_12/fs_20191231.pdf?v2%20%20es%20del%202019
- Shimano. (2022). *Summary of Consolidated Financial Results for FY2021 (Unaudited)*. <https://www.shimano.com/en/ir/library/cms/contents/Summary%20of%20Financial%20Results%20FY2021-Q4.pdf>
- Shimano. (s. f. a). *Value Creation*. <https://www.shimano.com/en/manufacturing/index.html>
- Shimano. (s. f. b). *Mission Statement*. <https://www.shimano.com/en/company/mission-philosophies.html>
- Specialized. (2021). *Mountain bikes*. <https://www.specialized.com/pe/es/mountain-bikes>
- Statista. (2018). *Cycling*. <https://www.statista.com/study/17882/cycling-statista-dossier/>
- Statista. (2021a). *Bicycle Industry in the United States*. <https://www.statista.com/study/14483/bicycle-industry-in-the-us-statista-dossier/>
- Statista. (2021b). *Resident Population of the U.S. 2020 by States (including the District of Columbia) (in Millions)*. Statista.
- Statista. (2021c). *Global Bicycle Market Size from 2011 to 2022 (in Billion US Dollars)*. Statista

- Sumner, J., & Hurford, M. (14 de enero de 2022). *The Different Types of Bike Frame Materials—Explained*. <https://www.bicycling.com/bikes-gear/a21784287/bike-frame-materials-explained/>
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Ediciones UC.
- Torreblanca, F. (diciembre de 2020). Qué es el servicio post venta y su importancia. *Esic*. <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- Trek Bicycle Corporation. (2022). *Mountain bikes*.
https://www.trekbikes.com/us/en_US/bikes/mountain-bikes/c/B300/
- United States Environmental Protection Agency [EPA]. (2022). *Our Mission and What We Do*. <https://www.epa.gov/aboutepa/our-mission-and-what-we-do>
- USA Gov en Español. (2022). *La enfermedad del coronavirus o COVID-19 y su salud*. <https://www.usa.gov/espanol/temas-de-salud>
- Vasilash, G. (28 de junio de 2021). *Global bicycle demand growth drives carbon fiber demand growth*. <https://www.compositesworld.com/news/global-bicycle-demand-growth-drives-carbon-fiber-demand-growth>
- Vinçle. (10 de setiembre de 2019). *Qué es una propuesta única de ventas (USP)*. <https://www.vinçle.com/es/que-es-una-propuesta-unica-de-ventas-usp/>
- Visit the USA. (s. f.). *California, Illinois, Maine, Oregon, Ohio. Los mejores puntos para hacer ciclismo en Estados Unidos*. <https://www.visittheusa.co/experience/los-mejores-puntos-para-hacer-ciclismo-en-estados-unidos>
- Vivit Tours. (s. f.). *Top 13 ciudades ciclistas en los Estados Unidos*. <https://spa.vivit-tours.com/top-13-cycling-cities-us-591421>
- Wang, J. (11 de junio de 2020). *Bicycle business booms amid COVID-19*. *China Daily*. <https://global.chinadaily.com.cn/a/202006/11/WS5ee1f084a3108348172526f1.html>
- Triadó, X. M. (2003). *El marketing en la gestión deportiva: De la necesidad a la diferenciación*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23678w/U6_S3_R1.pdf
- D'alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*





ANEXO

Anexo 1. Ingreso de países importadores de bicicleta (en dólares)





Nota: Tomado de “Trade Map. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.”, por International Trade Center (ITC), 2021. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=3%7c706%7c%7c%7c8712%7c%7c4%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c3https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c8712%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c3

Anexo 2. Precios de mercado del segmento de montaña

MARCA	Trek	Trek	Trek	Trek
Modelo	Fuel EX 9.8 GX	Remedy 9.8	Fuel EX 9.8 XT	Slash 9.8 GX
Marco	Carbono	Carbono	Carbono	Carbono
Precio (USD)	6,049	6,399	6,549	6,549
Imagen referencial				

Nota: Adaptado de “Mountain bikes”, por Trek Bicycle Corporation, 2022. Recuperado de https://www.trekbikes.com/us/en_US/bikes/mountain-bikes/c/B300/

MARCA	Specialized	Specialized
Modelo	Demo Expert	Demo Race
Marco	Carbono	Carbono
Precio (USD)	6,500	6,500
Imagen referencial		

Nota: Adaptado de “Mountain bikes”, por Specialized, 2021. Recuperado de <https://www.specialized.com/pe/es/mountain-bikes>

Anexo 3. Análisis de la competencia

Categoría	Nuestra compañía	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Nombre de la empresa	Business Cycle	Trek	Specialized	Scott Bikes
Ubicación	Portland y Nueva York (Estados Unidos), Ámsterdam, Sevilla y Nantes (Europa)	Waterloo, Wisconsin (Estados Unidos)	Morgan Hill, (California), Estados Unidos	Givisiez, Suiza
Cliente objetivo y segmentos a los que se orienta	Dirigido a públicos exigentes, desde entusiastas hasta profesionales del ciclismo	Dirigido a todo tipo de público, desde entusiastas hasta profesionales del ciclismo.	Dirigido a todo tipo de público, desde entusiastas hasta profesionales del ciclismo	Dirigido a todo tipo de público, desde entusiastas hasta profesionales del ciclismo
Año de fundación	2020	1975	1974	1958
Fortalezas	Productos de alta calidad, constante innovación y precio competitivo. Servicio técnico posventa y diferenciación con productos a la vanguardia.	Productos de alta calidad con un gran compromiso con la innovación	Ser uno de los fabricantes más prolíficos en cuanto al desarrollo de tecnologías	Productos de alta calidad y con mayor tiempo de presencia en el mercado de bicicletas
Debilidades	Incertidumbre en el mercado por los escenarios que se presentan pospandemia	Incertidumbre en el mercado tras la pandemia y competidores con alternativas más económicas	Incertidumbre en el mercado tras la pandemia y competidores con alternativas más económicas	Incertidumbre en el mercado tras la pandemia y competidores con alternativas más económicas
Personalidad de marca	Business Cycle es una marca aventurera, fiable y atenta	Innovadora y aventurera	Líder y aventurera	Legendaria y fiable
Misión	Promover una vida saludable para todo el mundo	Construir un planeta mejor	La práctica del ciclismo cambia la vida	Innovación, tecnología y diseño
Servicios	Ofrecer un servicio de calidad preventa y posventa	Ofrecer un servicio de excelencia	Centrarse en el servicio de atención al cliente	Poner un enfoque en el uso sostenible de los recursos
Producto	Bicicletas fabricadas con fibra de carbono y tecnología de impresión 3D hechas a medida.	Bicicletas urbanas, de montaña y carretera, así como equipamiento y ropa para ciclismo	Bicicletas urbanas, de montaña, equipamiento y ropa para ciclismo	Bicicletas urbanas, equipamiento de invierno, <i>motocross</i> y <i>running</i>
Marketing	Centrado en canales <i>offline</i> y <i>online</i> con especial énfasis en este último canal	Centrado en canales <i>offline</i> y <i>online</i>	Centrado en canales <i>offline</i> y <i>online</i>	Centrado en canales <i>offline</i> y <i>online</i>

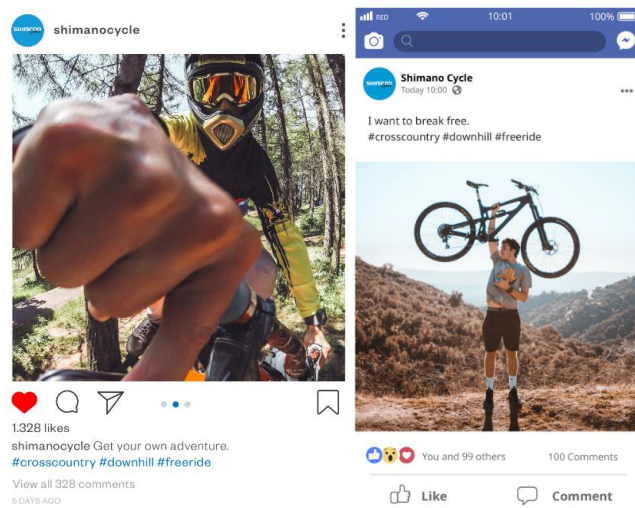
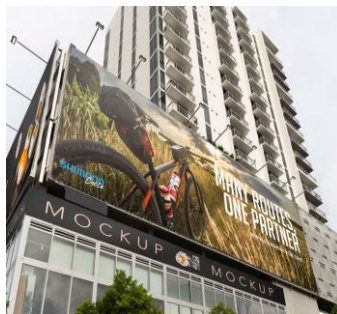
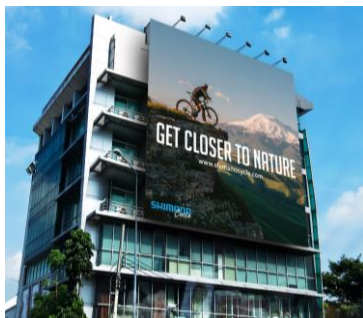
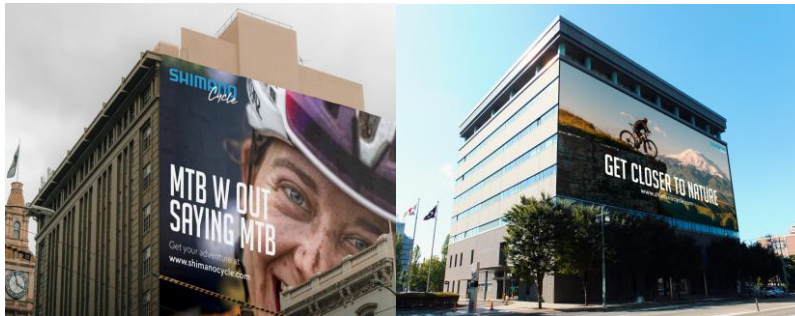
Nota: Elaboración propia sobre la base de información obtenida en las páginas oficiales de las marcas de la competencia: Trek, Specialized y Scott Bikes.

Anexo 4. Diseño de shimano cycle



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 5. Diseños gráficos



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 6. Simulación de mensaje posventa en el canal online



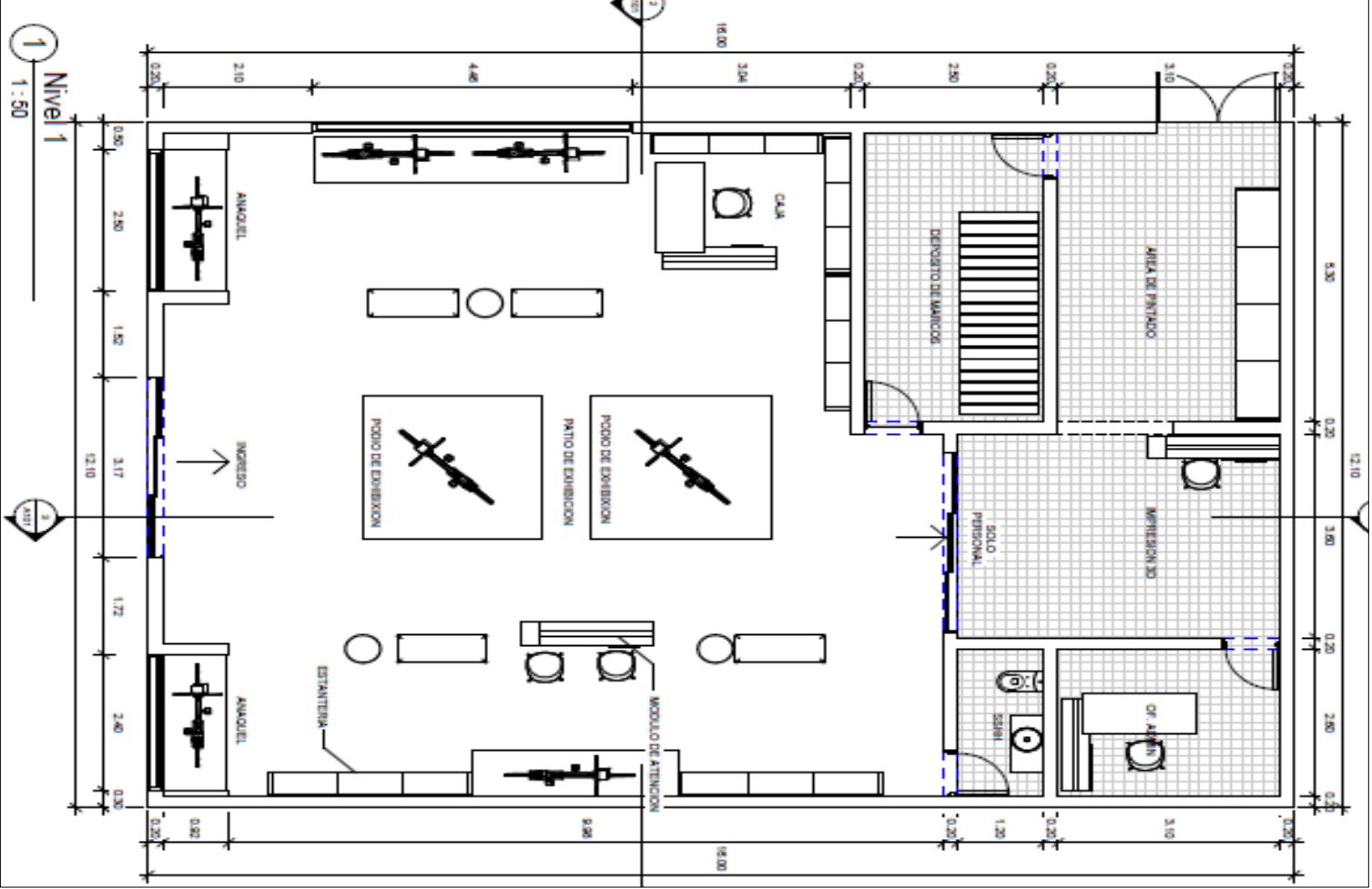
Nota: Elaboración propia, 2022.

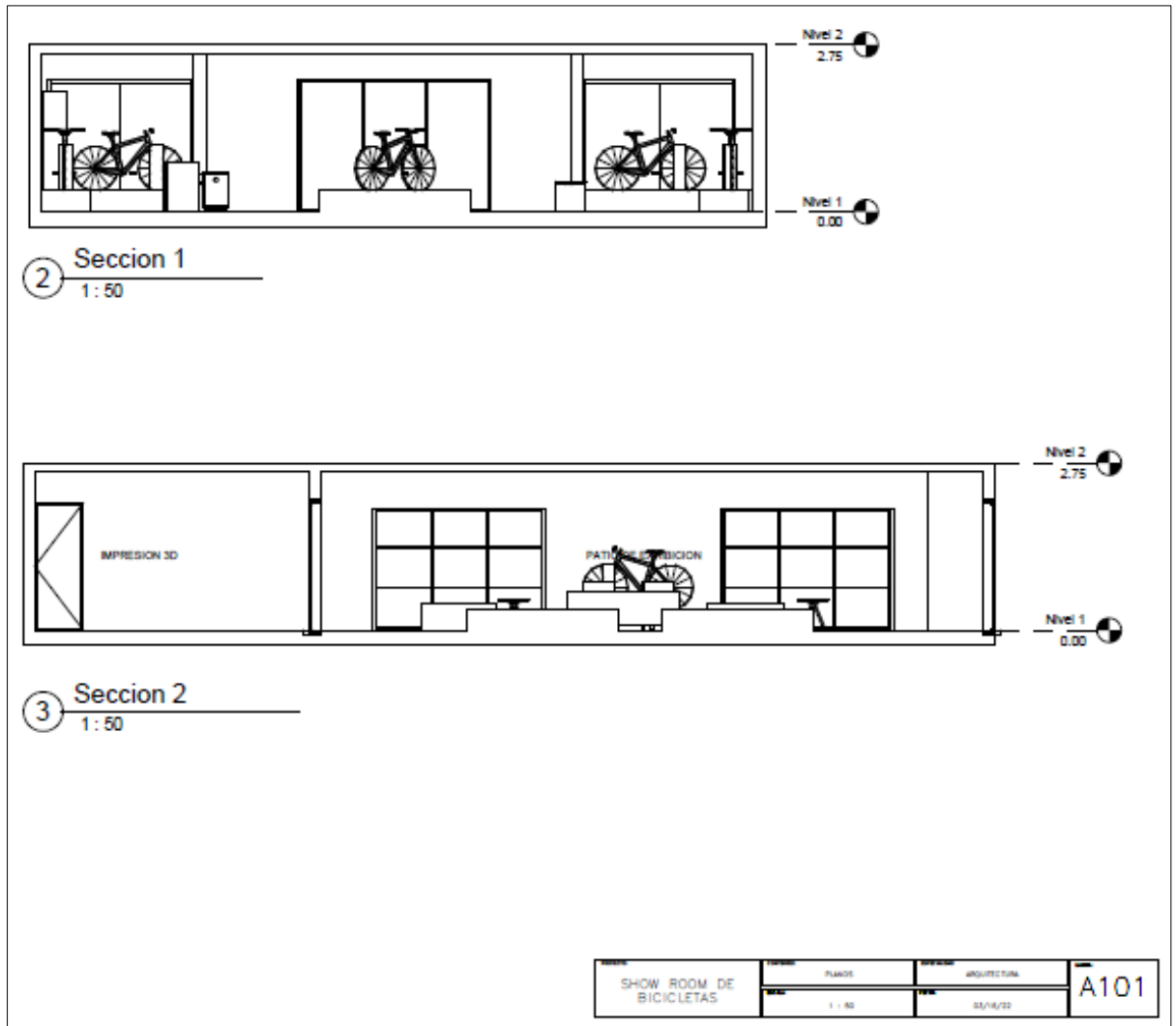
Anexo 7. Post de expectativa para facebook de forma pagada



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 8. Plano de la tienda





Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 9. Presupuesto de operaciones

Mano de Obra Directa Business Cycle - Año 2022						
Puestos de trabajo	Trabajadores	Hora	Remuneración (USD)		Tasa de prorrateo (20%)	
			Mensual	Anual	Mensual	Anual
Supervisor de operaciones	7	25	35,000	420,000	7,000	84,000
Pintor	7	18	25,200	302,400	5,040	60,480
Ensamblador	7	18	25,200	302,400	5,040	60,480
Operario	7	15	21,000	252,000	4,200	50,400

Mano de Obra Directa Business Cycle - Año 2023						
Puestos de trabajo	Trabajadores	Hora	Remuneración (USD)		Tasa Prorrateo (20%)	
			Mensual	Anual	Mensual	Anual
Supervisor de operaciones	7	25.7	35,935	431,214	7,187	86,243
Pintor	7	18.5	25,873	310,474	5,175	62,095
Ensamblador	7	18.5	25,873	310,474	5,175	62,095
Operario	7	15.4	21,561	258,728	4,312	51,746

Mano de Obra Directa Business Cycle - Año 2024						
Puestos de trabajo	Trabajadores	Hora	Remuneración (USD)		Tasa Prorrateo (20%)	
			Mensual	Anual	Mensual	Anual
Supervisor de operaciones	7	26.3	36,869	442,426	7,374	88,485
Pintor	14	19.0	53,091	637,093	10,618	127,419
Ensamblador	14	19.0	53,091	637,093	10,618	127,419
Operario	14	15.8	44,243	530,911	8,849	106,182

Mano de Obra Directa Business Cycle - Año 2025						
Puestos de trabajo	Trabajadores	Hora	Remuneración (USD)		Tasa Prorrateo (20%)	
			Mensual	Anual	Mensual	Anual
Supervisor de operaciones	7	27.0	37,791	453,486	7,558	90,697
Pintor	14	19.4	54,418	653,020	10,884	130,604
Ensamblador	14	19.4	54,418	653,020	10,884	130,604
Operario	14	16.2	45,349	544,183	9,070	108,837

Mano de Obra Directa Alianza Business Cycle & Shimano				
Puestos de trabajo	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Supervisor de operaciones	84,000	86,243	88,485	90,697
Pintor	60,480	62,095	127,419	130,604
Ensamblador	60,480	62,095	127,419	130,604
Operario	50,400	51,746	106,182	108,837
TOTAL	255,360	262,178	449,504	460,742

Materiales Directos Alianza				
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Unidades	1,144	1,578	1,966	2,609
Costo MD	2,000	2,053	2,107	2,159
TOTAL	2,287,143	3,240,530	4,142,126	5,633,690
Unidades	1,144	1,578	1,966	2,609
Costo MD sin IGV	1,695	1,740	1,785	1,830
TOTAL	1,938,257	2,746,211	3,510,276	4,774,313

Resumen Presupuesto Operativo Alianza				
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Total Presupuesto Operativo	2,542,503	3,502,708	4,591,630	6,094,431

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 10. Presupuesto de recursos humanos

Mano de Obra Indirecta - 2022						
Puestos de trabajo	Cantidad	Remuneración (USD)			Tasa Prorrateo (20%)	
		Mensual	Anual	Mensual	Anual	
Gerente general	1	20,000	240,000	4,000	48,000	
Gerente de comunicación y marketing	1	15,000	180,000	3,000	36,000	
Gerente de administración y finanzas	1	15,000	180,000	3,000	36,000	
Jefe de tienda	7	70,000	840,000	14,000	168,000	
Analista de contabilidad y finanzas	1	5,000	60,000	1,000	12,000	
Analista de recursos humanos	1	5,000	60,000	1,000	12,000	
Supervisor de almacenes	1	6,500	78,000	1,300	15,600	
Almacenero	3	12,000	144,000	2,400	28,800	
Community manager	1	8,000	96,000			
Vendedor Alianza	7	21,000	252,000			
Jefe de marca	1	7,500	90,000			
Shimano-man	7	28,000	336,000			

Mano de Obra Indirecta - 2023						
Puestos de trabajo	Cantidad	Remuneración (USD)			Tasa Prorrateo (20%)	
		Mensual	Anual	Mensual	Anual	
Gerente general	1	20,534	246,408	4,107	49,282	
Gerente de comunicación y marketing	1	15,401	184,806	3,080	36,961	
Gerente administrativo y de finanzas	1	15,401	184,806	3,080	36,961	
Jefe de tienda	7	71,869	862,428	14,374	172,486	
Analista de contabilidad y finanzas	1	5,134	61,602	1,027	12,320	
Analista de recursos humanos	1	5,134	61,602	1,027	12,320	
Supervisor de almacenes	1	6,674	80,083	1,335	16,017	
Almacenero	3	12,320	147,845	2,464	29,569	
Community manager	1	8,214	98,563			
Vendedor Alianza	7	21,561	258,728			
Jefe de marca	1	7,700	92,403			
Shimano-man	7	28,748	344,971			

Mano de Obra Indirecta - 2024						
Puestos de trabajo	Cantidad	Remuneración (USD)			Tasa Prorrateo (20%)	
		Mensual	Anual	Mensual	Anual	
Gerente general	1	21,068	252,815	4,214	50,563	
Gerente de comunicación y marketing	1	15,801	189,611	3,160	37,922	
Gerente administrativo y de finanzas	1	15,801	189,611	3,160	37,922	
Jefe de tienda	7	73,738	884,851	14,748	176,970	
Analista de contabilidad y finanzas	1	5,267	63,204	1,053	12,641	
Analista de recursos humanos	1	5,267	63,204	1,053	12,641	
Supervisor de almacenes	1	6,847	82,165	1,369	16,433	
Almacenero	3	12,641	151,689	2,528	30,338	
Community manager	1	8,427	101,126			
Vendedor Alianza	14	22,121	265,455			
Jefe de marca	1	7,900	94,805			
Shimano-man	7	29,495	353,940			

Mano de Obra Indirecta - 2025						
Puestos de trabajo	Cantidad	Remuneración (USD)			Tasa Prorrateo (20%)	
		Mensual	Anual	Mensual	Anual	
Gerente general	1	21,595	259,135	4,319	51,827	
Gerente de comunicación y marketing	1	16,196	194,351	3,239	38,870	
Gerente administrativo y de finanzas	1	16,196	194,351	3,239	38,870	
Jefe de tienda	7	75,581	906,972	15,116	181,394	
Analista de contabilidad y finanzas	1	5,399	64,784	1,080	12,957	
Analista de recursos humanos	1	5,399	64,784	1,080	12,957	
Supervisor de almacenes	1	7,018	84,219	1,404	16,844	
Almacenero	3	12,957	155,481	2,591	31,096	
Community manager	1	8,638	103,654			
Vendedor Alianza	14	22,674	272,092			
Jefe de marca	1	8,098	97,176			
Shimano-man	7	30,232	362,789			

Mano de Obra Indirecta - Consolidado				
Puestos de Trabajo	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Gerente general	48,000	49,282	50,563	51,827
Gerente de comunicación y marketing	36,000	36,961	37,922	38,870
Gerente administrativo y de finanzas	36,000	36,961	37,922	38,870
Jefe de tienda	168,000	172,486	176,970	181,394
Analista de contabilidad y finanzas	12,000	12,320	12,641	12,957
Analista de recursos humanos	12,000	12,320	12,641	12,957
Supervisor de almacenes	15,600	16,017	16,433	16,844
Almacenero	28,800	29,569	30,338	31,096
Community manager	96,000	98,563	101,126	103,654
Vendedor Alianza	252,000	258,728	265,455	272,092
Jefe de marca	90,000	92,403	94,805	97,176
Shimano-man	336,000	344,971	353,940	362,789
	1,130,400	1,160,582	1,190,757	1,220,526

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 11. Presupuesto preoperativo (en dólares)

	Costo 2021	Valor de venta	IGV
Gastos de marketing			
Campaña de prelanzamiento	300,000	254,237	45,763
Investigación de mercado	200,000	169,492	30,508
Subtotal	500,000	423,729	76,271
Personal - Planilla			
<i>Community manager</i>	96,000	96,000	
Vendedor Alianza	252,000	252,000	
Jefe de marca	90,000	90,000	
<i>Shimano-man</i>	336,000	336,000	
Subtotal	774,000	774,000	-
Gastos operativos			
Desarrollo de página web	25,000	21,186	3,814
<i>Hosting</i>	300	254	46
Dominio	300	254	46
<i>Laptops (2)</i>	2,000	1,695	305
<i>Tablets (14)</i>	11,200	9,492	1,708
Celulares (14)	11,200	9,492	1,708
Subtotal	50,000	42,373	7,627
Gastos de recursos humanos			
Capacitación en negociación y ventas	10,000	8,475	1,525
Subtotal	10,000	8,475	1,525
Gastos de impresora 3D			
Impresora 3D (siete unidades)	70,000	59,322	10,678
Subtotal	70,000	59,322	10,678
TOTAL Inversión	1,404,000	1,307,898	96,102

Business Cycle	702,000.00
Shimano	702,000.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 12. Presupuesto de gastos administrativos

Gastos administrativos de Business Cycle					
Ítems	Cantidad	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alquiler de la tienda	7	756,000	776,185	796,366	816,275
Alquiler CEDI (Centro de Distribución)	1	180,000	184,806	189,611	194,351
Licencia de sistemas informáticos		5,000	5,134	5,267	5,399
Servicios esenciales (luz, agua, telefonía, Internet)		38,400	39,425	40,450	41,462
Mantenimiento de tiendas		230,400	232,704	235,031	237,381
Útiles de oficinas		28,800	29,088	29,379	29,673
Seguridad de la tienda		276,480	279,245	282,037	284,858
Alquiler de herramientas y activos menores		5,000	5,000	5,000	5,000
TOTAL		1,520,080	1,551,587	1,583,141	1,614,398

Gastos administrativos de la Alianza (Prorrateo 20%)				
Ítems	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Alquiler de las tiendas	151,200	155,237	159,273	163,255
Alquiler CEDI (Centro de Distribución)	36,000	36,961	37,922	38,870
Licencia de sistemas informáticos	1,000	1,027	1,053	1,080
Servicios esenciales (luz, agua, telefonía, Internet)	7,680	7,885	8,090	8,292
Mantenimiento de tiendas	46,080	46,541	47,006	47,476
Útiles de oficinas	5,760	5,818	5,876	5,935
Seguridad de la tienda	55,296	55,849	56,407	56,972
Alquiler de herramientas y activos menores	1,000	1,000	1,000	1,000
Dominio y el <i>hosting</i> de la alianza	1,500	1,540	1,580	1,620
Mantenimiento de la web de la alianza	1,000	1,027	1,053	1,080
Subtotal	306,516	312,884	319,262	325,579
<i>Fee</i>	200,000	205,340	210,679	215,946
Impresora 3D (depreciación)	17,500	17,500	17,500	17,500
Total	524,016	535,724	547,441	559,025

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 13. Presupuesto de costos fijos y variables (en dólares)

Costos fijos de la Alianza				
Actividades	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Mano de obra indirecta	1,130,400	1,160,582	1,190,757	1,220,526
Alquiler de las tiendas	128,136	131,557	134,977	138,352
Alquiler CEDI (Centro de Distribución)	30,508	31,323	32,137	32,941
Licencias sistemas informáticos	847	870	893	915
Servicios (luz, agua, telefonía, Internet)	6,508	6,682	6,856	7,027
Mantenimiento de tiendas	39,051	39,441	39,836	40,234
Útiles de oficina	4,881	4,930	4,979	5,029
Seguridad de las tiendas	46,861	47,330	47,803	48,281
Alquiler de herramientas y activos menores	847	847	847	847
<i>Fee</i>	169,492	174,017	178,541	183,005
Dominio y el <i>hosting</i>	1,271	1,305	1,339	1,373
Mantenimiento de la web de la alianza	847	870	893	915
Depreciación	17,500	17,500	17,500	17,500
Marketing y publicidad	685,254	724,348	914,110	968,593
Capacitación	7,700	6,700	14,237	14,593
Integración y eventos de equipo	33,898	34,803	40,678	41,695
TOTAL	2,304,003	2,383,106	2,626,385	2,721,827

Costos variables unitarios de la Alianza				
Actividades	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Mano de obra directa	\$260	\$267	\$274	\$281
Materiales directos	\$1,695	\$1,740	\$1,785	\$1,830
Comisiones de Venta	\$12	\$9	\$18	\$14
Responsabilidad Social	\$42	\$42	\$42	\$42
TOTAL	\$2,010	\$2,059	\$2,119	\$2,167

Nota: Elaboración propia, 2022.