



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO: EMPRESA BEST-RIDERS”

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

Presentado por

Sr. Miguel Angel Elgegren Liñan

Srta. Gladys Yuliana Meléndez Apolinario

Srta. Leslie Milagros Paucar Aliaga

Sr. Enzo Martín Quintanilla Yataco

Sr. José Luis Uscuvilca Maraví

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, octubre 2022



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Aníbal Díaz Ismodes, dejo constancia que el trabajo de investigación "PLAN ESTRATÉGICO: EMPRESA BEST-RIDERS" presentado por con el DNI 43232747, MELENDEZ APOLINARIO GLADYS YULIANA, con el DNI 44502884, QUINTANILLA YATACO ENZO MARTIN, con el DNI 42704950, PAUCAR ALIAGA LESLIE MILAGROS, con el DNI 41911451, USCUVILCA MARAVI JOSE LUIS y con el DNI 44122539, ELGEGREN LIÑAN MIGUEL ANGEL; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 25 de Octubre de 2021, dando el siguiente resultado:

PLAN ESTRATEGICO: EMPRESA BEST-RIDERS

13% Similitud global
13% Similitud por párrafo
1% Similitud por frase
5% Similitud por oración

PLAN ESTRATEGICO: EMPRESA BEST-RIDERS
Curso: Seminario de Tesis - Especialista Post
Presentado por: Gonzalo
Escriba: Gabriel Meléndez Apolinario
Enzo Martín Quintanilla Yataco
Leslie Milagros Paucar Aliaga
José Luis Uscuvilca Maravi
Miguel Ángel Elgegren Liñan

Fecha: 25 de octubre del 2021

Similitud	Origen	Porcentaje
1	fallfuevde.net	4%
2	com.ac.uk	<1%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	<1%
4	Submitted to Universidad Internacional de la Filipina	<1%
5	Submitted to Universidad Anahuac México Sur	<1%
6	repositorio.up.edu.pe	<1%
7	Submitted to Universidad San Francisco de Quito	<1%
8	repositorio.usf.edu.pe	<1%

En primer lugar, a Dios, por brindarnos la bendición de la vida y la salud en estos tiempos difíciles por la pandemia del COVID-19.

A nuestras familias, por el apoyo y comprensión por los tiempos no compartidos para dedicarnos al desarrollo de la presente investigación.

Agradecemos a nuestros profesores por el empeño puesto en las enseñanzas compartidas, y en especial, al profesor José Díaz Ísmodes, por su paciencia, dedicación y su buena predisposición durante las asesorías brindadas. A la Universidad del Pacífico por el esfuerzo y facilidades para continuar con las clases en momentos de incertidumbre por la pandemia del COVID-19.

Resumen ejecutivo

Best Riders es una empresa global con casa matriz en Ámsterdam y con presencia en las principales ciudades del mundo. Su foco de negocio es la fabricación y venta de bicicletas de fibra de carbono. Con su innovador método de fabricación, haciendo uso de la impresión 3D, ha logrado hacerse de una importante participación de mercado en las ciudades donde abrió operaciones.

Luego de su reciente despliegue global, Best Riders ha decidido enfocar sus esfuerzos en la sucursal de Toronto (Canadá), donde pretende ganar mayor participación de mercado a través de la implementación de un plan estratégico para el periodo 2021-2025. Este plan se basa en cinco ejes: comercialización de bicicletas en los segmentos especializados de Velocidad y Montaña; personalización de las bicicletas según los gustos de los clientes; asesoría especializada tanto para ciclistas de alta competencia como para aficionados que desean introducirse en este tipo de ciclismo; calidad del producto y soporte postventa, e innovación en la experiencia del cliente.

Para lograr ello, cada segmento contará con un modelo estándar de bicicleta que cuente con las características técnicas necesarias según su tipo y, a partir de este, los asesores de venta ofrecerán a los clientes diferentes opciones de personalización. Así mismo, como eje estratégico, se buscará brindar retroalimentación continua de los clientes que servirá como información de entrada para la mejora continua en la personalización de bicicletas, procesos de fabricación y atención postventa, permitiendo a la compañía innovar en la experiencia de sus clientes gracias a la versatilidad que ofrece la fabricación con impresoras 3D, logrando diferenciación con respecto a su competencia.

Como punto de partida para el desarrollo del presente plan estratégico se ha realizado el análisis de la situación actual de la compañía, las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado de venta de bicicletas en Toronto, así como los recursos y las capacidades de Best Riders, para luego definir los objetivos y el mapa estratégico como resultado de la elaboración de los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas, con los cuales se desplegará la estrategia para el periodo 2021-2025 y cuyas métricas serán establecidas en el Cuadro de Mando para dicho periodo.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Definición del problema	1
1. Descripción de la empresa	1
2. Definición del problema	2
3. Definición del lugar geográfico donde se desarrollará la unidad de negocio	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	6
1.4 Entorno tecnológico	8
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno legal.....	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1. Poder de negociación de proveedores	10
2.2 Poder de negociación de los clientes	11
2.3 Amenaza de nuevos competidores	11
2.4 Amenaza de productos sustitutos	12
2.5 Rivalidad de competidores existentes	12
2.5.1 Segmento Velocidad	13
2.5.2 Segmento Montaña	14
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	15
Capítulo III. Análisis interno	17
1. Modelo de negocio 2021-2025	17
2. Cadena de Valor 2021-2025	17
3. Diagnóstico del Balanced Scorecard a diciembre 2020	18
4. Análisis VRIO 2021-2025	19

4.1 Paridad competitiva	20
4.2 Ventaja competitiva temporal	21
4.3 Ventaja competitiva sostenible	21
5. Ventaja competitiva	21
5.1 Equipo de innovación en experiencia del cliente, patentes, conocimiento	21
5.2 Producto y relación con clientes	21
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	21
Capítulo IV. Planeamiento estratégico 2021-2025	23
1. Visión, misión y valores	23
1.1 Visión.....	23
1.2 Misión.....	23
1.3 Valores	23
2. Objetivo general.....	23
2.1 Objetivos estratégicos	24
2.1.1 Objetivos de crecimiento	24
2.1.2 Objetivo de producto	24
3. Matriz de crecimiento y ciclo de vida del producto.....	24
4. Análisis de la Matriz FODA	25
4.1 Fortalezas/Oportunidades	26
4.2 Fortalezas/Amenazas	26
4.3 Debilidades/Oportunidades.....	26
4.4 Debilidades/Amenazas.....	27
4.5 Estrategias genéricas.....	27
4.6 Estrategia de desarrollo corporativo	28
4.7 Estrategia competitiva.....	28
Capítulo V. Evaluación y control de la estrategia	29
1. Mapa estratégico.....	29
2. Balance Scorecard.....	29
Capítulo VI. Planes funcionales	31
1. Plan de Marketing.....	31
1.1 Objetivos de Marketing.....	31
1.2 Posicionamiento.....	32
1.3 Segmento de mercado.....	32
1.4 Marketing mix.....	32

1.4.1	Producto.....	32
1.4.2	Precio.....	35
1.4.3	Plaza.....	35
1.4.4	Promoción.....	36
1.5	Proyección de la demanda	37
1.5.1	Investigación de mercado	37
1.5.2	Información histórica del porcentaje de posesión de bicicletas en los hogares de la provincia de Ontario (capital Toronto)	38
1.5.3	Unidades vendidas en los segmentos Velocidad y Montaña durante el año 2020.....	38
1.5.4	Fuerza de ventas y servicio de postventa.....	39
1.6	Presupuesto de Marketing.....	41
2.	Plan de Operaciones.....	41
2.1	Descripción del proceso productivo.....	42
2.2	Distribución de las áreas de producción	42
2.3	Descripción de la capacidad de producción.....	44
2.4	Producción estimada de bicicletas	45
2.5	Buenas prácticas en proceso productivo (5-S).....	47
2.6	Presupuesto de Operaciones	48
3.	Plan de Recursos Humanos.....	48
3.1	Objetivos de Recursos Humanos	49
3.2	Contratación de personal.....	49
3.3	Organigrama	50
3.4	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	50
4.	Plan financiero	50
4.1	Objetivos.....	51
4.2	Supuestos	51
4.3	Análisis financiero	52
4.3.1	Flujo de caja sin estrategia.....	52
4.3.2	Flujo de caja con estrategia.....	52
4.3.3	Flujo de caja incremental.....	53
	Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	55
1.	Conclusiones.....	55
2.	Recomendaciones	56
	Referencias bibliográficas	57
	Anexos	59

Notas biográficas	66
--------------------------------	-----------

Índice de tablas

Tabla 1.	Relación de principales partidos políticos e ideologías identificadas (Canada, 2021).....	4
Tabla 2.	Repartición de la actividad económica por sector	5
Tabla 3.	Indicadores de crecimiento del PBI.....	5
Tabla 4.	Relación de posibles nuevos competidores	12
Tabla 5.	Comparativo de los modelos de velocidad por empresa en Norteamérica.....	13
Tabla 6.	Comparativo de los modelos de montaña por empresa en Norteamérica.....	14
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	15
Tabla 8.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	16
Tabla 9.	Resultados del Balanced Scorecard.....	19
Tabla 10.	Análisis VRIO 2021-2025 (recursos tangibles).....	20
Tabla 11.	Análisis VRIO 2021-2025 (recursos intangibles)	20
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 13.	Balanced Scorecard de Best Riders	30
Tabla 14.	Objetivos de Marketing	31
Tabla 15.	Modelo de bicicleta tipo Velocidad.....	33
Tabla 16.	Modelo de bicicleta tipo Montaña	34
Tabla 17.	Precio máximo dispuesto a pagar en Toronto	35
Tabla 18.	Potencial de demanda en unidades	38
Tabla 19.	Crecimiento del mercado de ventas de bicicletas (Ontario, Canadá)	38
Tabla 20.	Unidades vendidas en Toronto durante 2020	38
Tabla 21.	Crecimiento del mercado en los segmentos Velocidad y Montaña	39
Tabla 22.	Demanda proyectada de ventas para bicicletas de Velocidad 2021-2025	39
Tabla 23.	Demanda proyectada de ventas para bicicletas de Montaña 2021-2025	39
Tabla 24.	Fuerza de ventas para el segmento Velocidad.....	40
Tabla 25.	Fuerza de ventas para el segmento Montaña	40
Tabla 26.	Proyección de personal de servicio	40
Tabla 27.	Presupuesto de Marketing (miles de dólares).....	41
Tabla 28.	Objetivos de Operaciones.....	41
Tabla 29.	Descripción de los procesos operativos.....	42
Tabla 30.	Tiempo de producción de una bicicleta.....	44
Tabla 31.	Capacidad de producción en tienda Toronto al 2020	44
Tabla 32.	Producción diaria estimada de bicicletas por trimestre 2021-2025	46
Tabla 33.	Producción trimestral estimada de bicicletas 2021-2025	46
Tabla 34.	Número de impresoras estimadas por adquirir	47

Tabla 35.	Descripción de los principios de 5-S	47
Tabla 36.	Presupuesto del plan de Operaciones (en miles de dólares)	48
Tabla 37.	Estrategia genérica de Recursos Humanos	49
Tabla 38.	Objetivos de Recursos Humanos	49
Tabla 40.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	50
Tabla 41.	Objetivos financieros 2021-2025.....	51
Tabla 42.	Flujo de caja económico sin estrategia	52
Tabla 43.	Plan funcional acumulado con estrategia	52
Tabla 44.	Incremento de gastos por personal nuevo.....	53
Tabla 45.	Flujo de caja económico con estrategia.....	53
Tabla 46.	Flujo de caja incremental.....	54
Tabla 47.	Indicadores financieros.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Logo de la empresa.....	2
Gráfico 2.	Resultados de la valoración de la marca (%) por trimestre (Norte América), segmento Velocidad.	2
Gráfico 3.	Resultados de la valoración de la marca (%) por trimestre (Norte América), segmento Montaña.....	3
Gráfico 4.	Proyección de inflación 2021-2025	6
Gráfico 5.	Proyección del ratio de inflación al 2025	6
Gráfico 6.	Edad promedio de la población en Toronto.....	7
Gráfico 7.	Proyección demográfica de Toronto.....	8
Gráfico 8.	El estado del clima en Toronto por mes	9
Gráfico 9.	Tendencias de precio y consumo de la fibra de carbono	10
Gráfico 10.	Relación del volumen de producción y costo de la fibra de carbono	10
Gráfico 11.	Precio del caucho por kilogramo	11
Gráfico 12.	Potencial distribución geográfico para el ciclismo en Canadá	12
Gráfico 13.	Porcentaje de participación por empresa en Toronto (diciembre 2020).....	13
Gráfico 14.	Porcentaje de participación por empresa en Velocidad - Toronto.....	13
Gráfico 15.	Porcentaje de participación por empresa en Montaña - Toronto.....	14
Gráfico 16.	Cadena de valor de Best Riders.....	17
Gráfico 17.	Flujo de actividades de la cadena de valor de Best Riders	18
Gráfico 18.	Ciclo de vida del producto de Best Riders	25
Gráfico 19.	Matriz de crecimiento de Best Riders.....	25
Gráfico 20.	Estrategia genérica.....	28
Gráfico 21.	Mapa estratégico.....	29
Gráfico 22.	Estacionalidad en Toronto (línea naranja).....	37
Gráfico 23.	Procesos de operación (resaltado en verde).....	42
Gráfico 24.	Distribución del primer piso – Tienda 1	43
Gráfico 25.	Distribución del segundo piso – Tienda1	44
Gráfico 26.	Organigrama propuesto 2021-2025	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo Canvas de Best Riders.....	60
Anexo 2.	Detalle de la información del Balanced Scorecard.....	61
Anexo 3.	Matriz FODA cruzado.....	62
Anexo 4.	Estado de situación financiera sin estrategia proyectado	63
Anexo 5.	Métricas de rendimiento sin estrategia	63
Anexo 6.	Estado de situación financiera con estrategia proyectado	64
Anexo 7.	Métricas de rendimiento con estrategia	64
Anexo 8.	Cálculo del COK, VAN y TIR	65

Capítulo I. Definición del problema

1. Descripción de la empresa

Best Riders es una compañía con presencia en varios países del mundo que opera en el segmento de negocio de fabricación y venta de bicicletas de fibra de carbono haciendo uso de la tecnología de fabricación aditiva, conocida como impresión 3D. Con esta tecnología ofrece al mercado bicicletas más resistentes, ligeras y económicas que las convencionales; en ese sentido, ha decidido elaborar un plan estratégico para la tienda de Toronto (Canadá), con la finalidad de llevar sus operaciones de manera sostenible y perdurable en el tiempo teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Aspecto innovador.** Diseño y fabricación de bicicletas personalizadas enfocado en mejorar la experiencia del cliente.
- **Ventaja para el cliente.** Se fabricarán bicicletas de acuerdo con las necesidades y especificaciones (tamaño, forma, color, accesorios, otros), así como requisitos de rendimiento de cada cliente.
- **Eficiencia en costos.** Se eliminará la mayor parte del inventario convencional con las que cuentan las tiendas de bicicletas y las plantas de producción tradicionales.
- **Precio.** Se ofrecerán nuevas bicicletas con precios competitivos frente a las bicicletas de similares características y productos sustitutos en el mercado.
- **Plazo de entrega.** Las bicicletas serán entregadas en un plazo aproximado de tres a cinco días, dependiendo del modelo y características que requiera el cliente. Best Riders tenía presencia en cinco regiones a nivel global (Norte América, América Latina, Europa, Asia-Pacífico, Medio Oriente) participando con las nueve marcas generadas por el área de Desarrollo de Producto.
- **Clientes.** Los clientes estaban distribuidos entre los segmentos de bicicletas de Trabajo, Recreación, Niños, Velocidad y Montaña. No se contaba con un procedimiento de seguimiento al usuario que permita a Best Riders conocer las inquietudes o nuevas necesidades de los clientes durante el proceso de compra.

Gráfico 1

Logo de la empresa



Nota: Elaboración propia, 2022.

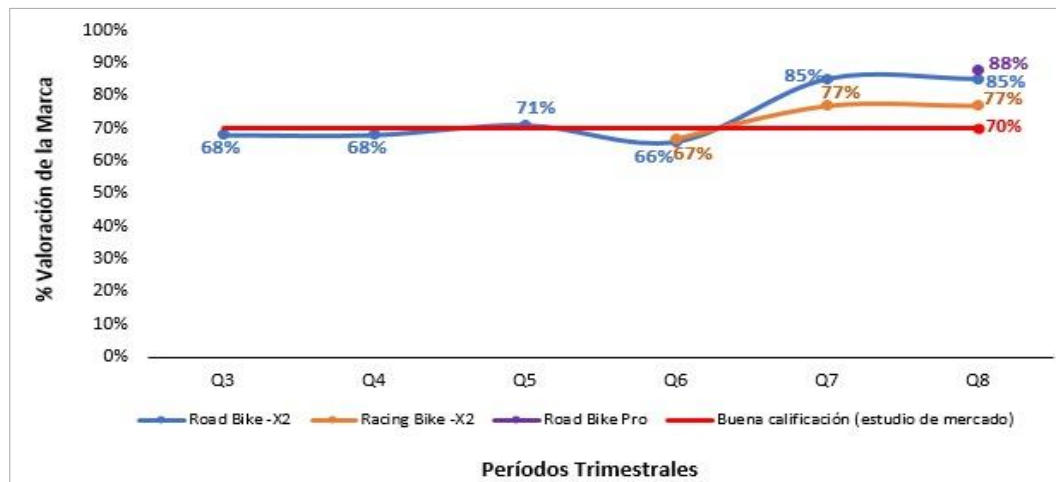
2. Definición del problema

Concluido el último trimestre del año 2020, se identificó el problema relacionado con el diseño de las bicicletas en las diferentes marcas que la empresa tiene en los segmentos de Trabajo, Recreación, Velocidad y Montaña.

Para los primeros trimestres, el diseño de los productos estuvo parcialmente alineado con las necesidades de los clientes, sumado a la baja calificación de la publicidad y la valoración de la marca en cada segmento (ver gráficos 2 y 3), que no permitió mantener la competitividad en el mercado, generando ventas por debajo de las metas proyectadas.

Gráfico 2

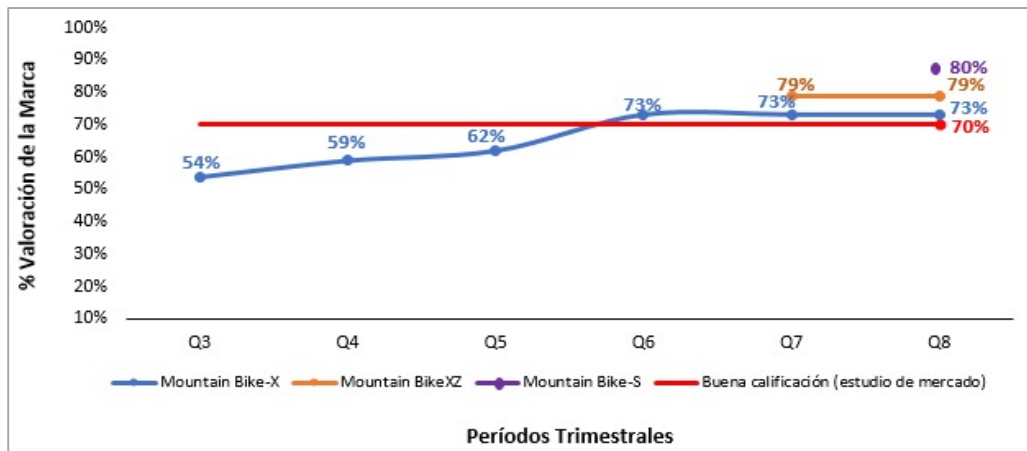
Resultados de la valoración de la marca (%) por trimestre (Norte América), segmento Velocidad



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 3

Resultados de la valoración de la marca (%) por trimestre (Norte América), segmento Montaña



Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Definición del lugar geográfico donde se desarrollará la unidad de negocio

De acuerdo con los resultados de operación global del periodo 2020 y a fin de continuar con la estrategia de crecimiento, se definió seguir con la expansión en la ciudad de Toronto (Canadá), dado que existe un potencial mercado con alta demanda; por ello se desarrollará un plan estratégico para el periodo 2021- 2025.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

A continuación, se realizará el análisis de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) (Fahey & Narayanan, 1986).

1.1 Entorno político

Canadá se rige bajo una monarquía constitucional liderado por la reina Isabel II de Inglaterra, quien es la jefa de Estado, sin embargo, quien gobierna es el primer ministro, elegido mediante elecciones cada cuatro años para dirigir la política del país.

Los partidos, en su mayoría, son de centro-izquierda; sin embargo, en cuanto a las propuestas políticas todos priorizan la lucha contra el cambio climático y mejorar la calidad de vida para los ciudadanos, lo que favorece al negocio de las bicicletas por presentar un entorno estable sin generar cambios significativos en las reglas de juego, sean políticas y/o comerciales.

Tabla 1

Relación de principales partidos políticos e ideologías identificadas (Canadá, 2021)

Partido	Ideología
Partido Conservador (CPC)	Centro-derecha
Nuevo Partido Democrático (NPD)	Centro-izquierda, socialista.
Partido Liberal (PLC)	Centro
Bloque Quebequés	Centro-izquierda, socialdemócrata.
Partido Verde de Canadá (GPC)	Centro-izquierda, ecologista

Nota: Tomado de Elections Canada, 2022.

En octubre del 2019 es reelegido el primer ministro Justin Trudeau, quien pertenece al Partido Libertador y tiene en agenda la lucha contra el cambio climático. Aunque en Toronto hay un gobernador del Partido Conservador, Trudeau promueve y tiene respaldo de leyes sobre el uso, normas, rutas e infraestructura para el uso de la bicicleta como transporte oficial.

Canadá tiene acuerdos comerciales (T-MEC¹) que favorecen la adquisición e importación de insumos como la fibra de carbono, teniendo a tres de los principales fabricantes de fibra de carbono en Estados Unidos (Hexcel, Mitsubishi Rayon, y Zoltek).

1.2 Entorno económico

Toronto es la segunda gran ciudad financiera en norte américa, por lo cual genera oportunidades de empleo en el sector bancario, industria y tecnología, y es una gran propulsora de tecnologías *green*². Como provincia proporciona una de las más altas cifras de contribución al Producto Bruto

¹ T-MEC: Tratado de acuerdo comercial entre los países de México, Canadá y Estados Unidos.

² Tecnologías *green*: Tecnologías sostenibles y eco amigables.

Interno (PBI) de manera constante desde el año 2015. De acuerdo con diversos estudios esa proyección se vería afectada para el periodo 2020 luego del contexto por COVID-19; sin embargo, estas proyecciones dependen mucho de la evolución que se tenga en el control de la pandemia. Las proyecciones optimistas al 2021 y 2022 proponen mejoras y crecimiento de la economía canadiense hasta en 4.5%, elevando el consumo y la exportación. El gobierno ha generado un plan de respuesta económica frente al COVID-19 por cada sector empresarial.

En Toronto, el control de la pandemia y el despliegue de las vacunas permitirá que se revierta de manera rápida el desempleo, recuperando el ritmo de producción en la industria primaria (energías renovables) según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Repartición de la actividad económica por sector

Repartición de la actividad económica	Sector		
	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	1.4	19.4	79.2
Valor añadido (en % del PBI)	1.9	23.3	68.0
Valor añadido (crecimiento anual en %)	2.3	-0.8	2.5

Nota: Adaptado de Santander Trade Markets, s.f.

Toronto es una de las ciudades más competitivas de Canadá y ofrece una gran calidad de vida a más de 2.9 millones de residentes. En cuanto al salario mínimo profesional, este ha ido en aumento, acumulando 3.6% desde el año 2018. Se observa que el poder adquisitivo de sus ciudadanos va en aumento, mostrándose una tendencia de crecimiento económico estable en cuanto a las políticas económicas fiscales, monetarias y macroeconómicas según se muestra en la tabla 3, lo que favorece el ingreso de las bicicletas de fibras de carbono al mercado canadiense.

Tabla 3

Indicadores de crecimiento del PBI

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020(e ³)	2021(e)	2022(e)
PBI (miles de millones de US\$)	1	1e	1	1	1
PBI (crecimiento anual en % precio constante)	2	1.7e	-7.1	3.6	4.1
PBI <i>per cápita</i> (US\$)	46	46e	42	45	48
Saldo de la hacienda pública (en % del PBI)	-0.7	-0.6	-16.5	-7.9	-5.2
Endeudamiento del estado (en % del PBI)	89.7	88.6	114.6	15	114.7
Tasa de inflación (%)	2.3	1.9	0.6	1.3	1.6
Tasa de paro (% de la población activa)	5.8	5.7	9.7	7.9	6.9
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de US\$)	-42.83	-35.43	-31.78	-42.92	-45.23
Balanza de transacciones corrientes (en % del PBI)	-2.5	-2	-2	-2.4	-2.4

Leyenda: The GDP growth projections for 2021 and 2022 (constant prices, annual % change) were updated by the IMF in January 2021.

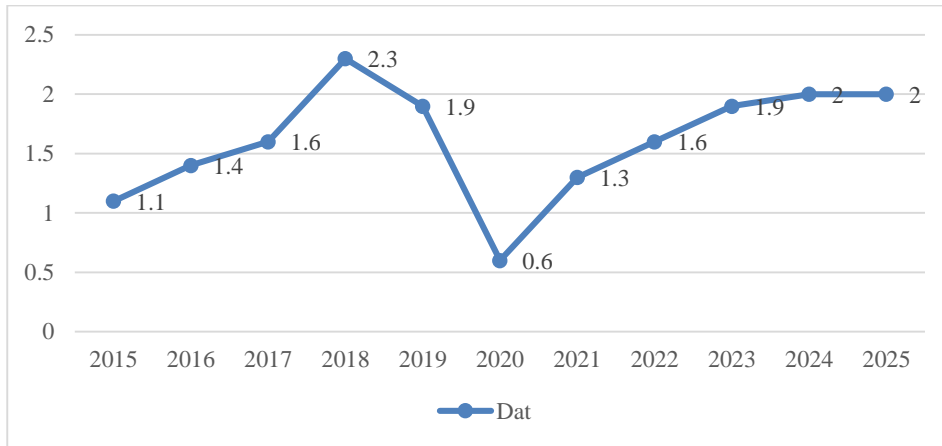
Nota: Adaptado de Santander Trade Markets, s.f.

³ Datos estimados

Las proyecciones de la inflación en Canadá para el periodo 2021-2025 muestran una ligera variación en el mercado, según se muestra en los siguientes gráficos.

Gráfico 4

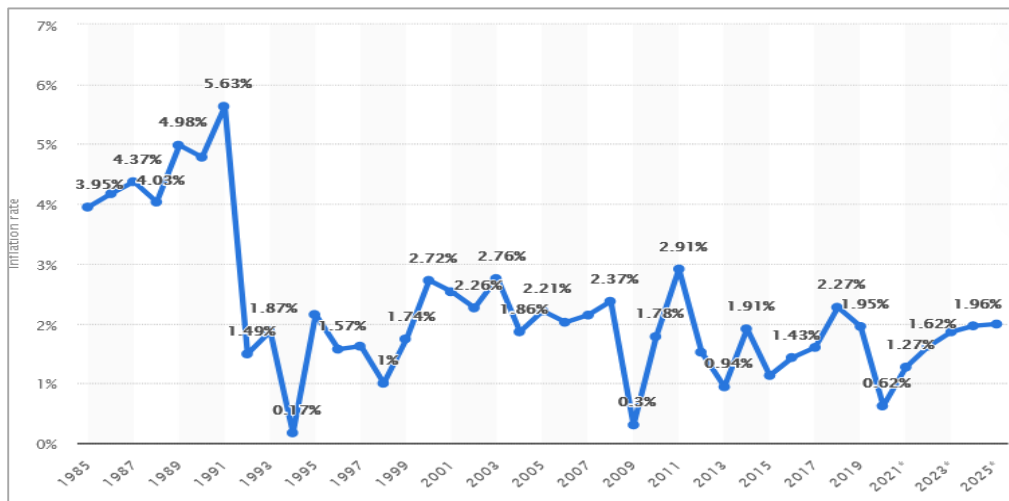
Proyección de inflación 2021-2025



Nota: Tomado de Statista, 2022.

Gráfico 5

Proyección del ratio de inflación al 2025



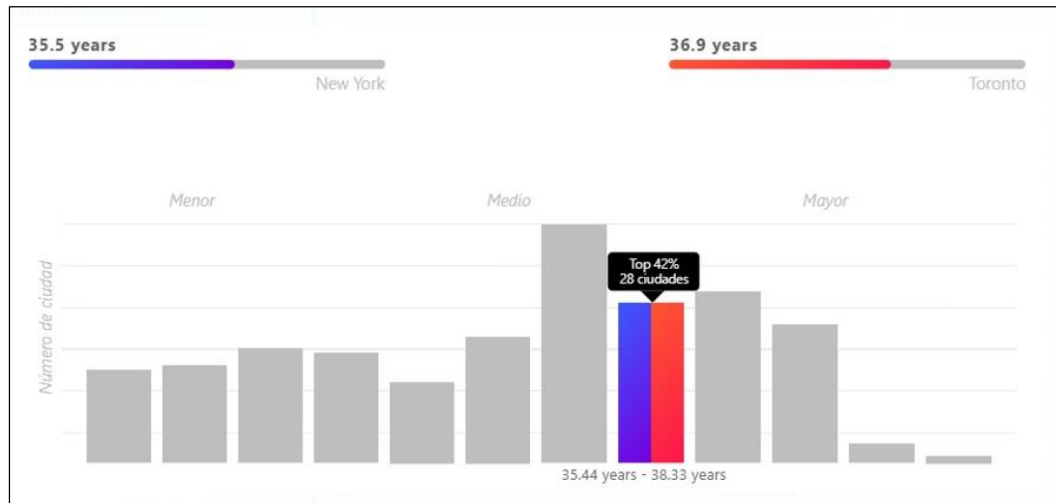
Nota: Tomado de Statista, 2022.

1.3 Entorno social

La edad promedio de la población de Toronto es 36.9 años, teniendo buenas perspectivas de desarrollo social, caracterizándose por ser dinámicos y creativos; asimismo, muestran preocupación por el cambio climático y otras necesidades que permitan mejorar el entorno social para las futuras generaciones en una proyección de cinco años. En el siguiente gráfico se muestra un comparativo de la edad promedio de los ciudadanos de Toronto.

Gráfico 6

Edad promedio de la población en Toronto



Nota: Tomado de Versus, s.f.

Toronto cuenta con un sistema de transporte con bicicletas públicas e infraestructura vial para su uso, también mantiene una baja tasa de desempleo (6.3%), lo cual genera oportunidades y crecimiento económico.

Canadá, en general, tiene un alto ingreso de inmigrantes por las ofertas laborales y la calidad de vida ofrecida, esto ha sido un tema de discusión política entre el partido Liberal y el Conservador. Mientras los Liberales incentivan un ingreso proyectado de 100,000 inmigrantes en los próximos años, los del partido Conservador intentan disminuir estas cifras y priorizar temas de aprendizaje cultural para los inmigrantes, principalmente el aprendizaje del idioma inglés, esto con el fin de asegurar que tengan las capacidades para recolocarse en puestos laborales.

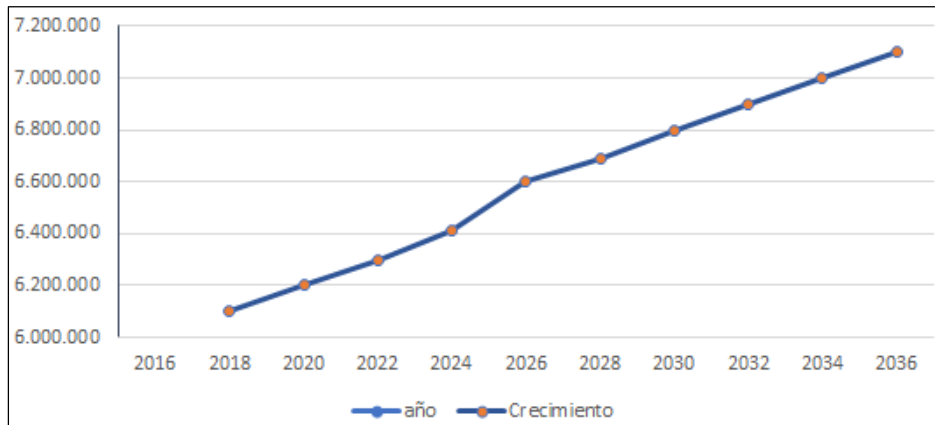
En el contexto actual de COVID-19, también se han generado políticas que promueven la inmigración como parte del crecimiento de la economía, para que laboren en los sectores industriales y de manufactura. Solo para Toronto se proyecta un crecimiento de 4.5% de incremento de inmigrantes.

El promedio de la edad actual de la población de Toronto es de la generación Millenials⁴, quienes apoyan fuertemente la protección del ecosistema y también representan una fuerza laboral importante, marcando un segmento con demanda para el negocio de bicicletas.

⁴ Millenials: Personas nacidas entre los años 1981 a 1993.

Gráfico 7

Proyección demográfica de Toronto



Nota: Tomado de World Population Review, s.f.

1.4 Entorno tecnológico

El Programa de Investigación Científica y Desarrollo Experimental (SR&ED) de Canadá utiliza incentivos fiscales para alentar a las empresas del país de todos los tamaños y de todos los sectores a realizar investigación y desarrollo (I+D). Estos incentivos fiscales se presentan en tres formas: una deducción del impuesto sobre la renta, un crédito fiscal a la inversión (ITC) y, en determinadas circunstancias, reembolsos.

La Universidad de Waterloo recibió una inversión gubernamental de US\$ 27 millones para la implementación y puesta en producción de un laboratorio de fabricación aditiva multiescala de clase mundial para la impresión industrial 3D (Davies, 2017).

Estos factores permiten a la matriz de Best Riders desarrollar I+D mediante convenios de cooperación con empresas privadas y la Universidad de Waterloo; al mismo tiempo se reducen costos en I+D debido a los incentivos otorgados por el Gobierno Canadiense.

Es importante identificar como un aspecto tecnológico y de competencia para las bicicletas de fibra de carbono la aparición de las *eBikes* (bicicleta eléctrica). Actualmente, se vienen posicionando como competencia fuerte en el mercado canadiense, su uso requiere baterías recargables generando un impacto por el consumo de energía eléctrica, lo que no es bien visto por los ambientalistas. El costo promedio de cada *eBike* es de US\$ 2,033.

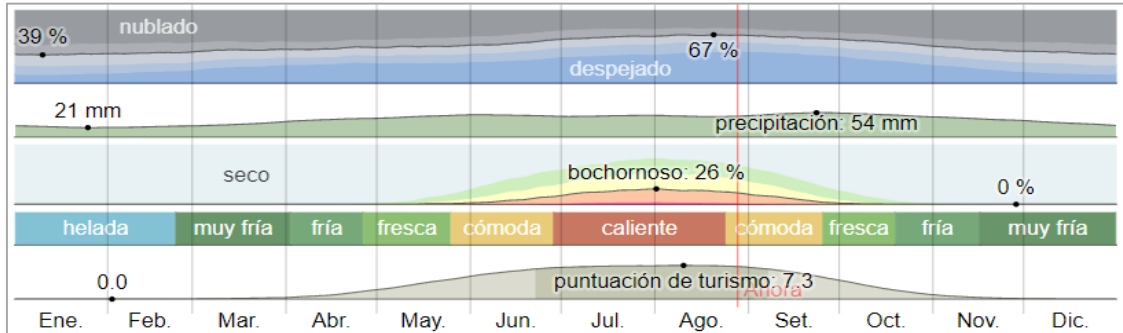
1.5 Entorno ecológico

La temporada cálida suave (templado) inicia el 02 de junio y finaliza el 18 de setiembre, con una duración de 3.5 meses, aproximadamente, y la temperatura máxima diaria en promedio es de 20°C. La temporada de baja temperatura inicia el 03 de diciembre y finaliza el 16 de marzo, con una duración de 3.4 meses aproximadamente, la temperatura promedio diaria es de 4°C. En el

año 2016, el aire tuvo una calificación del 93% considerado como muy bueno durante el año, condición favorable para el uso de bicicletas (Weather Spark, s.f.).

Gráfico 8

El estado del clima en Toronto por mes



Nota: Tomado de Weather Spark, s.f.

En el año 1989, el 67% de los canadienses manifestaron estar muy preocupados por la contaminación y el medio ambiente; en 1990 este porcentaje se elevó al 78%. El uso de la bicicleta permite reducir el consumo de energías no renovables, no necesitan ser recargado como las e-Bike y tienen una contribución positiva al medio ambiente y la salud. Se precisa que en Toronto, desde el año 2007, los niveles de smog en el aire han disminuido significativamente de acuerdo con el siguiente detalle:

- 53% de disminución del monóxido de carbono.
- 51% de disminución de dióxido de azufre.
- Disminución del 30% en dióxido de nitrógeno.
- 12% de disminución de partículas finas.

1.6 Entorno legal

Las normas legales de tránsito en Canadá buscan proteger a los ciclistas. En Toronto, el uso de bicicletas no requiere una licencia o permiso especial, pero las bicicletas deben estar equipadas con luz delantera blanca y una luz trasera roja o reflector rojo de noche, y un timbre o bocina en todo momento, dependiendo del modelo de bicicleta. Está prohibido que dos personas estén encima de la bicicleta diseñada para una persona, el incumplimiento de normas está sujeto a multas para los ciclistas.

Recientemente, mediante la Ley de reapertura de Toronto (en respuesta a la situación de pandemia por el COVID-19, del 20 de noviembre de 2020) se dispuso el cierre de todos los comedores y patios al aire libre, lo que restringe espacios para el uso de bicicletas.

Luego del análisis PESTEL se podrán identificar los factores que puedan generar un impacto positivo o negativo en el comportamiento del consumidor y, a su vez, en el negocio.

2. Análisis del microentorno

A continuación se realizará el análisis del microentorno. Para ello se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter (2008).

2.1 Poder de negociación de proveedores

En el mercado global existen diversos proveedores de filamentos de fibra de carbono que se emplean como insumo en las impresoras 3D para la fabricación de los marcos de bicicletas. Esta diversidad de proveedores mantiene estable los precios del filamento de fibra de carbono, pudiendo negociarse descuentos por la adquisición de mayores volúmenes.

Gráfico 9

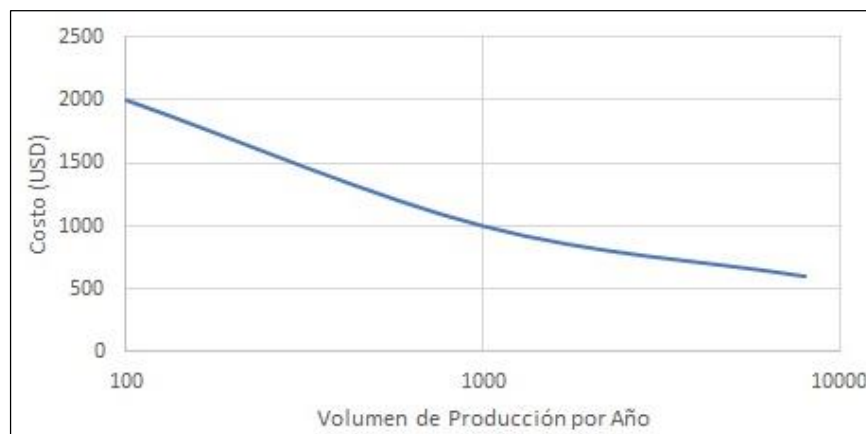
Tendencias de precio y consumo de la fibra de carbono



Nota: Tomado de Rao *et al.*, 2018.

Gráfico 10

Relación del volumen de producción y costo de la fibra de carbono

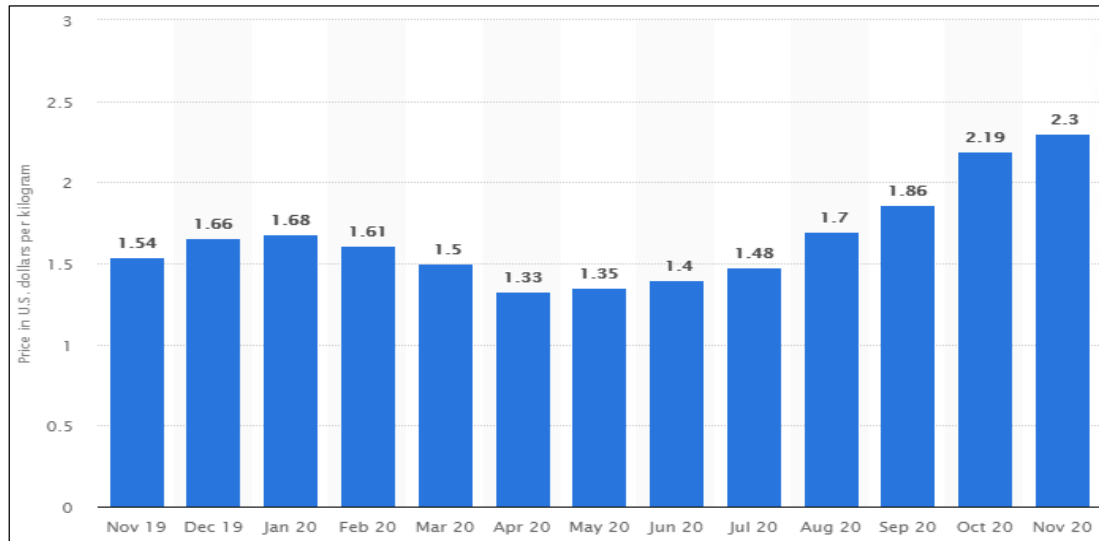


Nota: Tomado de Rao *et al.*, 2018.

El caucho empleado para las llantas de las bicicletas es un *commodity*. Sus precios se mantienen relativamente estables y fluctúan según la demanda en el mercado.

Gráfico 11

Precio del caucho por kilogramo



Nota: Tomado de Statista, 2022.

Por tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2 Poder de negociación de los clientes

En los segmentos de bicicletas más especializados como Velocidad y Montaña, los clientes estarán dispuestos a pagar un valor extra por obtener mejores características que les otorguen ventaja sobre otros ciclistas profesionales y de competencia.

En el mercado existen varios fabricantes y tiendas de bicicletas que ofrecen productos para los diferentes segmentos. La decisión de compra de los potenciales clientes está basada en encontrar las mejores bicicletas que cumplan con sus necesidades y con precios que estarían dispuestos a pagar, y para ello el mercado ofrece varias opciones. Por tanto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.3 Amenaza de nuevos competidores

El potencial mercado que tiene Toronto resulta ser muy atractivo para el ingreso de nuevos competidores que gozan de buena reputación según se observa en la tabla 4 y que, además, fabrican bicicletas de fibra de carbono con impresión en 3D. Asimismo, la ciudad cuenta con la mayor distribución geográfica para la práctica de ciclismo en Canadá (ver gráfico 12), lo cual propicia una oportunidad para el incremento de la venta de bicicletas.

Tabla 4

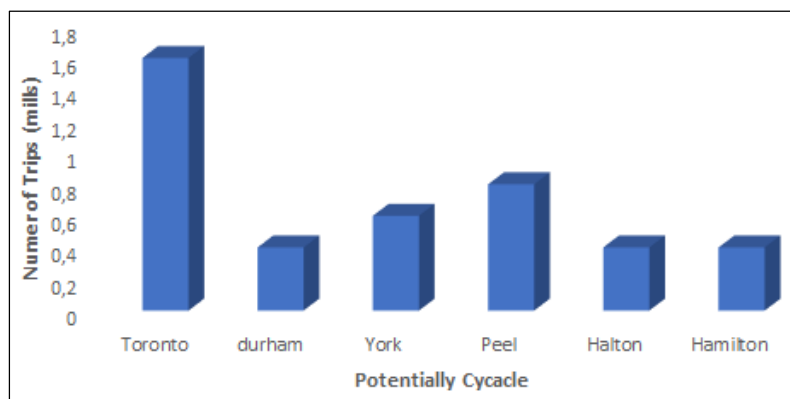
Relación de posibles nuevos competidores

Empresa	Segmento especializado	Procedencia	Características
Atherton bike	Montaña	Inglaterra	Empresa que pertenece a un especialista y profesional del ciclismo en descenso, <i>four-cross</i> y carreras de montaña.
Specialized	Montaña, Velocidad	Estados Unidos	Compañía que usa tecnología Carbon Digital Light Synthesis, basándose en el sistema de fotopolimerización.
Superstrata	Montaña, Velocidad	Estados Unidos	Se caracteriza por usar termoplásticos reforzados con fibra de carbono, que permiten tener un modelo liviano y resistente al impacto.
Urwahn Bikes	Velocidad y Trabajo	Alemania	Se caracteriza por incorporar luces LED recargables.
Empire Cycles	Velocidad, Montaña, Recreación y Niños	Australia	Cuenta con modelos ligeros y fuertes.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 12

Potencial distribución geográfica para el ciclismo en Canadá



Nota: Tomado de Mitra *et al.*, 2016.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos que se fabriquen con alta tecnología podrían generar un impacto negativo en las ventas de Best Riders, ya que podrían brindar grandes beneficios a los clientes como un producto cómodo, liviano y resistente. Algunos de los sustitutos son las bicicletas eléctricas de fibra de carbono; bicicletas de aluminio livianas y resistentes, y otras similares.

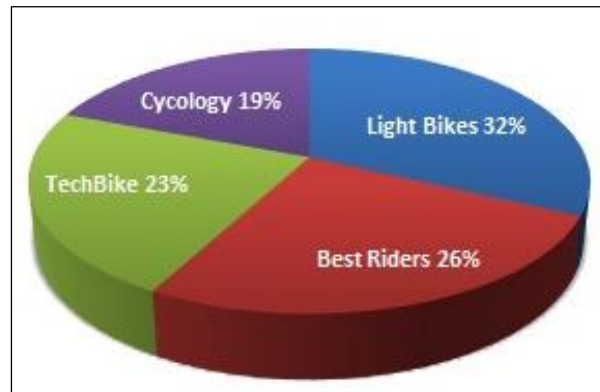
Ante la amenaza de estos productos, Best Riders aplicará una estrategia enfocada en la diferenciación a través la innovación del producto, marketing diferenciado y servicio al cliente.

2.5 Rivalidad de competidores existentes

En la ciudad de Toronto Best Riders cuenta con tres competidores directos. Al finalizar la operación del último semestre del 2020, se obtuvo una partición del mercado del 26% en dicho mercado.

Gráfico 13

Porcentaje de participación por empresa en Toronto (diciembre, 2020)



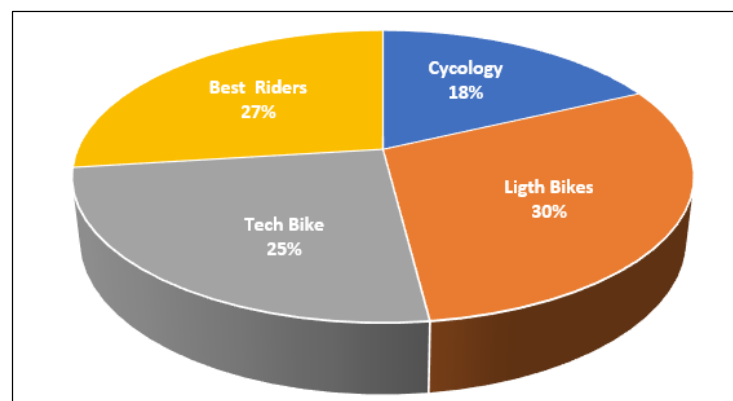
Nota: Elaboración propia, 2022.

2.5.1 Segmento Velocidad

Al finalizar diciembre del 2020, Best Riders obtuvo una participación de mercado en Toronto del 27%. En la tabla 5 se muestra el *benchmarking* de la región Norteamérica

Gráfico 14

Porcentaje de participación por empresa en Velocidad - Toronto



Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 5

Comparativo de los modelos de velocidad por empresa en Norteamérica

Empresa	Marca	Juicio de la marca	Precio (US\$)
Best Riders	Road Bike Pro	88	1,280
	Road Bike X2	85	1,250
	Racing Bike X2	77	1,100
Light Bikes	FlashyBike Pro	88	1,476
	FlashyBike	84	1,426
TechBike	Light S Prime	86	1,419
	Light S Pro	79	1,319
Cycology	RapiBike 2.0	78	1,450
	BoltBike 3.0	77	1,300

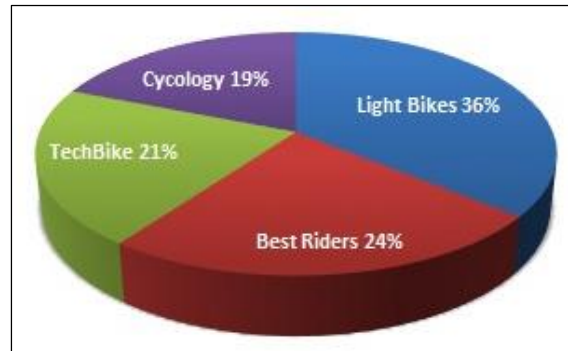
Nota: Elaboración propia, 2022.

2.5.2 Segmento Montaña

Al finalizar diciembre del 2020 Best Riders obtuvo un 24% de participación. En la tabla 6 se muestra el *benchmarking* de la región Norteamérica

Gráfico 15

Porcentaje de participación por empresa en Montaña - Toronto



Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 6

Comparativo de los modelos de montaña por empresa en Norteamérica

Empresa	Marca	Juicio de la marca	Precio US\$
Best Riders	Mountain Bike-S	80	1,121
	Mountain Bike XZ	79	1,090
	Mountain Bike X	73	1,050
TechBike	RockBike Pro	84	1,198
	RockBike	74	1,123
Light Bikes	Light M Prime	87	1,169
	Light M Pro	79	1,069
Cycology	Montibike Pro	77	1,300
	Montibike	76	1,150

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE⁵)

En la matriz EFE se analizan las oportunidades que tenemos en la región Norte América-Canadá -Toronto. Se identifican las amenazas y se proponen estrategias para minimizar los riesgos de Best Riders.

⁵ David & David, 2017.

Tabla 7**Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Oportunidades	Peso	Relevancia	Ponderación
Toronto es una de las ciudades con mayor porcentaje de contribución en el PBI, tiene dinamismo y proyecta crecimiento económico. El sueldo mínimo vital ha ido en aumento y en líneas generales ha tenido un incremento salarial durante los años 2017-2020.	35%	3	1.05
Canadá participa de acuerdos comerciales que benefician su adquisición de las materias primas que son un factor relevante para el proceso de producción de las bicicletas.	25%	3	0.75
Desarrollo de más infraestructura vial para el uso de las bicicletas de manera profesional como medio de transporte diario y recreacional.	20%	2	0.4
Existen incentivos fiscales para alentar a las empresas canadienses de todos los tamaños y en todos los sectores a realizar I+D en Canadá, en vías de ser sostenibles y aportar a la calidad de vida de los ciudadanos.	20%	2	0.4
Subtotal	100%		2.6
Amenazas	Peso	Relevancia	Ponderación
Desaceleración económica debido a la coyuntura actual del COVID-19, que genere un impacto en el comportamiento del consumidor.	35%	1	0.35
Retirar los incentivos fiscales a las empresas que trabajen con tecnologías <i>green</i> .	25%	2	0.5
Guerra comercial entre China y Canadá o la zona de Norte América, lo que es una amenaza latente en la región.	20%	3	0.6
Aumento del desempleo por los inmigrantes que no se encuentran calificados para un empleo.	20%	1	0.2
Subtotal	100%		1.65

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Como primer resultado se observa un 2.6 de ponderación por el análisis de oportunidades, lo que indica un entorno externo favorable para continuar con las operaciones en Toronto (Canadá) bajo la estrategia de diferenciación para ser competitivo en el actual mercado. En las amenazas se obtiene 1.65 como resultado de ponderación. Se considera que, ante un escenario de crisis generado por alguna de las amenazas, seguiría siendo favorable invertir en el negocio de bicicletas al tener un escenario externo favorable.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)⁶

El resultado mostrado en la matriz de Perfil Competitivo está en base al desempeño a fines de diciembre de 2020, y que está representando en los factores claves que miden las fortalezas de Best Riders en el mercado.

⁶ David & David, 2017.

Tabla 8**Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores Claves	Peso (%)	Best Riders		Light Bike		TechBike		Cycology	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
1.Marketing	25%	4	1.0	3	0.8	2	0.5	1	0.3
2.Finanzas	20%	2	0.4	3	0.6	4	0.8	1	0.2
3.Mercado	25%	3	0.8	4	1.0	2	0.5	1	0.3
4.Creación de Riqueza	20%	2	0.4	4	0.8	3	0.6	1	0.2
5. Inversión	10%	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Total	100%		2.7		3.5		2.6		1.3

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Capítulo III. Análisis interno

1. Modelo de negocio 2021-2025

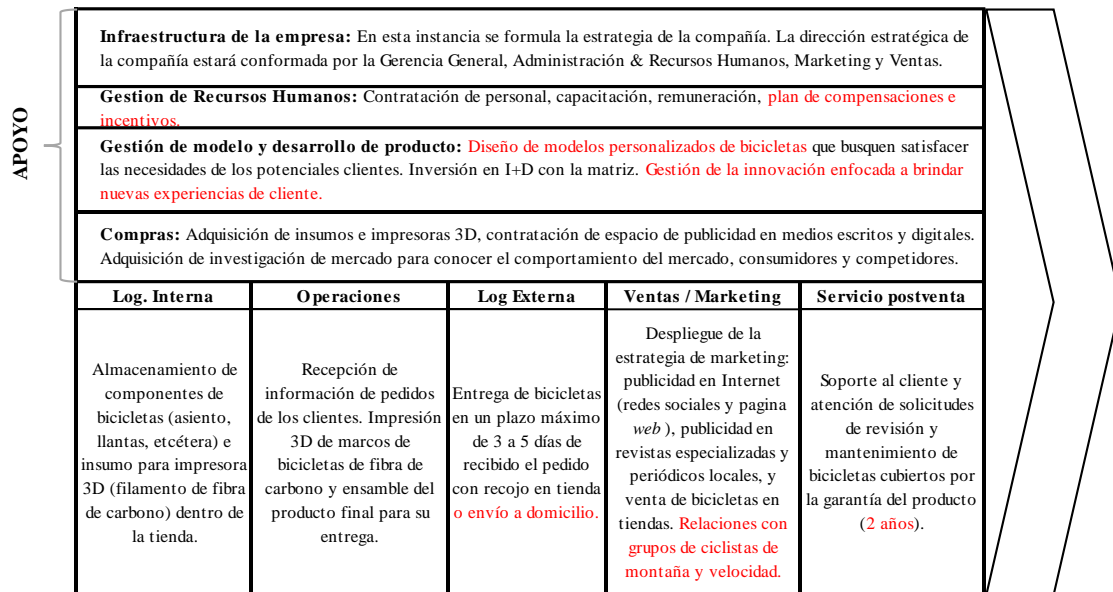
El modelo de negocio Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011) de Best Riders se presenta en el anexo 1. Esta metodología se aplicará en su estructura y procesos con la finalidad de crecer en el mercado de bicicletas en Toronto.

2. Cadena de Valor 2021-2025

El análisis de la cadena de valor permite identificar, organizar y vincular de manera secuencial las actividades clave de la compañía, que son las que permiten entregar valor a los clientes (ver gráfico 16). La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de soporte o apoyo, según se muestra en los siguientes gráficos.

Gráfico 16

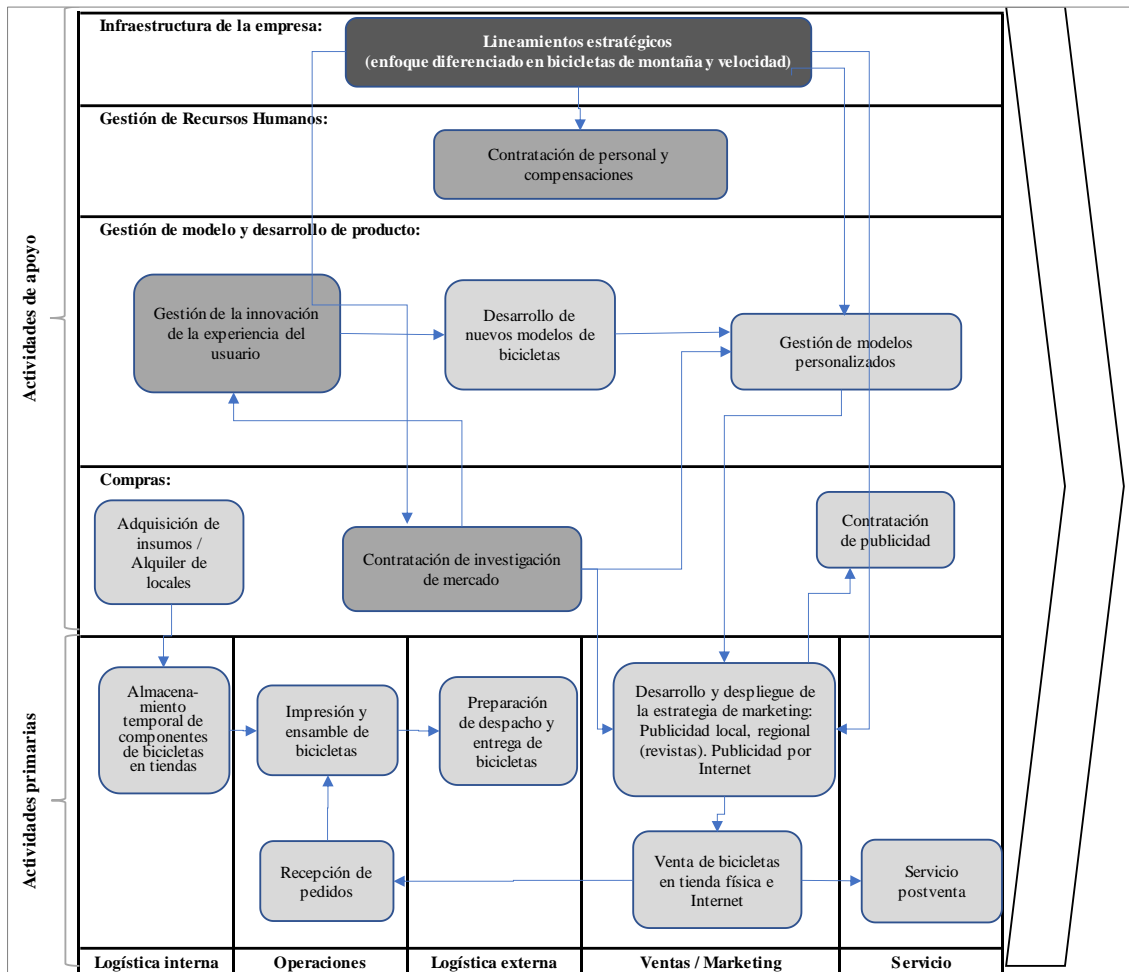
Cadena de valor de Best Riders



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

Gráfico 17

Flujo de actividades de la cadena de valor de Best Riders



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

3. Diagnóstico del Balanced Scorecard⁷ a diciembre 2020

Conocido como cuadro de mando integral, la herramienta ha permitido hacer el monitoreo de las estrategias planteadas por cada trimestre desde julio de 2019 hasta diciembre de 2020 según se muestra en la tabla 9.

⁷ Kaplan & Norton, 1996.

Tabla 9

Resultados del Balanced Scorecard

Balanced Scorecard	2019		2020			
	3er trimestre	4to trimestre	5to trimestre	6to trimestre	7to trimestre	8vo trimestre
a. Rendimiento total	0.0	0.0	16.8	21.7	35.3	42.6
b. Rendimiento financiero	-8.81	-3.71	12.2	32.0	35.5	29.5
c. El rendimiento del mercado	40.0%	40.0%	37.0%	26.0%	23.5%	25.5%
d. Efectividad de marketing	62%	64%	65%	76%	88%	91%
e. Inversiones en el futuro de la empresa	11.7	6.12	16.1	6.5	3.5	2.4
f. Creación de riqueza	0.7	0.7	0.4	0.5	1.4	2.6

Nota: Tomado de Kaplan & Norton, 1996.

El detalle de la información se muestra en el anexo 2.

4. Análisis VRIO⁸ 2021-2025

El análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO) se fundamenta en la teoría de los recursos y capacidades para determinar la ventaja competitiva y son vitales en la organización. Los recursos pueden ser financieros, humanos, materiales o tecnológicos.

- **Valioso.** Un recurso que genera valor para aprovechar una oportunidad en el mercado.
- **Raro.** Recurso limitado, representa un alto valor para la organización, no es fácil de conseguir.
- **Inimitable.** Tener un producto o servicio sustituto. Analizar recursos que no sean imitables.
- **Organizado.** Gestionar a la organización a través de un flujo que permita que todas las áreas puedan alcanzar el pleno potencial, generando valor al cliente. Como resultado brindará una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se muestra el análisis VRIO de Best Riders en las tablas 22 y 23.

⁸ Barney & Hesterly, 2010.

Tabla 10**Análisis VRIO 2021-2025 (recursos tangibles)**

Recursos	Valioso	Escaso	Inimitable	Organización	Comentarios
Tiendas	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Impresoras 3D	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Mercadería	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Fibra de carbono	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Fuerza de ventas	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Equipo de Desarrollo de Producto	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Equipo de Marketing Digital	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Equipo de Publicidad	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Equipo de análisis de negocio	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Equipo Comercial	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Equipo de innovación en experiencia del cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Diseño personalizado de bicicletas	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Producto personalizado	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Venta por <i>web</i> , redes sociales	SI	NO	-	-	Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

Tabla 11**Análisis VRIO 2021-2025 (recursos intangibles)**

Recursos	Valioso	Escaso	Inimitable	Organización	Comentarios
Innovación en la experiencia del cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Patentes	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Conocimientos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Experiencia	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva sostenible
Marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Calidad de producto	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Reputación en publicidad	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Relación con proveedores	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Relación con clientes	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva Sostenible
Clima organizacional	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Servicio postventa	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
Reputación (local/regional)	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal
Eficiencia en los tiempos de entrega del producto	SI	NO	-	-	Paridad competitiva

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

4.1 Paridad competitiva

Los recursos que se consideran valiosos pero que no son raros, son imitables, entre ellos están las tiendas físicas y virtuales, insumos y componentes, la fuerza de ventas, equipo de desarrollo de producto, equipo de marketing, equipo de publicidad, equipo de análisis de negocio, la relación

con los proveedores, el clima organizacional, el servicio postventa, venta por *web*, redes sociales, calidad de producto y eficiencia en los tiempos de entrega del producto.

4.2 Ventaja competitiva temporal

Comprende los recursos que son considerados valiosos y raros, pero no inimitables, ya que empresas del rubro cuentan con dicho recurso. Dentro de la organización se han identificado los siguientes recursos: impresora 3D, diseños personalizados, la experiencia la marca, la reputación de la marca, la relación con clientes, y la reputación a nivel local, regional, mundial como una ventaja competitiva temporal.

4.3 Ventaja competitiva sostenible

Estos recursos son valiosos, raros, inimitables e importantes para la organización. Aquí se encuentran la innovación, las patentes, el conocimiento especializado del personal que desarrolla productos y el personal creativo.

5. Ventaja competitiva

Realizando el análisis VRIO se identifican los siguientes factores que componen las ventajas competitivas de Best Riders:

5.1 Equipo de innovación en experiencia del cliente, patentes, conocimiento

La innovación enfocada en brindar experiencia personalizadas a los clientes de Best Riders, quienes buscan bicicletas a su medida y personalizadas, productos de calidad, por los cuales están dispuestos a pagar por ello.

5.2 Producto y relación con clientes

Los diseños de las bicicletas se adaptan continuamente a la demanda y las necesidades de los clientes. Se mantiene constante retroalimentación con los clientes con el objetivo de brindar nuevos diseños, de allí la importancia del gestor de experiencia de usuario y el *feedback* que se recopila de cada usuario luego de la compra.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se analizarán las principales fortalezas y debilidades de la organización como data histórica. Se evaluará el desempeño durante la simulación del negocio en los dos últimos años (ver tabla 24).

Tabla 12**Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Factores internos	Peso	Clasificación	Ponderación
Fortalezas			
Capacitación en experiencia de cliente	0.12	4	0.48
Experiencia en el sector	0.12	4	0.48
Campañas de publicidad	0.08	3	0.24
Estrategias de marketing	0.11	4	0.44
Estrategias locales comerciales	0.07	3	0.21
Capacitación de producto y marca	0.06	3	0.18
Subtotal	0.56		2.03
Debilidades			
Inversiones futuras de I+D	0.09	1	0.09
Eficiencia en costo de producción	0.05	2	0.1
Eficiencia en costos de publicidad	0.05	2	0.1
Fuerza de ventas	0.04	1	0.04
Gestión de canales de venta	0.04	2	0.08
Posicionamiento en el mercado	0.02	2	0.04
Eficiencia de costos en marketing	0.05	2	0.1
Rentabilidad del negocio	0.1	2	0.2
Subtotal	0.44		0.75
Total	1		2.78

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

La tabla da como resultado un 2.78 como promedio ponderado, siendo como máximo el 4 que se debe considerar como oportunidad de mejora para tener estrategias que permitan mejorar las debilidades de la organización.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico 2021-2025

1. Visión, misión y valores⁹

1.1 Visión

Ser el líder del mercado en venta de bicicletas de fibra de carbono para profesionales y aficionados al ciclismo ofreciendo atención en el diseño personalizado y servicio postventa, siendo reconocida por su calidad e innovación tecnológica.

1.2 Misión

Ofrecer bicicletas de fibra de carbono fabricados de manera sostenible con tecnología de impresión 3D para satisfacer las necesidades de los profesionales y aficionados del ciclismo, contribuyendo con la salud de las personas y el medio ambiente, a la vez de obtener la mejor rentabilidad para los inversionistas.

1.3 Valores

- **Orientación al cliente.** Compromiso con satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.
- **Liderazgo.** Liderar el mercado de bicicletas de fibra de carbono basado en nuestros productos de calidad y reconocimiento
- **Innovación en el servicio al cliente.** Asesoría personalizada en bicicletas de fibra de carbono con tecnología innovadora 3D en sus diferentes componentes.
- **Calidad.** Mantener estándares de calidad que cumplan con las especificaciones técnicas mundialmente aceptadas.
- **Responsabilidad social.** Contribuir con nuestro entorno social a través del fomento del deporte de ciclismo profesional y aficionado contribuyendo al cuidado de la salud y el medio ambiente.

2. Objetivo general

El objetivo general de la compañía Best Riders es asegurar la máxima eficiencia y calidad de los productos ofrecidos con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad para los inversionistas.

⁹ La misión, visión y valores han sido propuestos por los autores de la presente investigación.

2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que desplegarán la misión y visión de la compañía para los años 2021-2025 son los siguientes:

2.1.1 Objetivos de crecimiento

- Desarrollar una posición sólida y de liderazgo internacional en el mercado de bicicletas, a través de productos competitivos de fibra de carbono.
- Generar rentabilidad sostenida de la compañía durante la expansión geográfica de puntos de venta en el mundo.
- Alcanzar el crecimiento de ventas y ganar cuotas del mercado en Toronto (Canadá) a través de productos de calidad e innovación en la experiencia del cliente en base a la propuesta de bicicletas de fibras de carbono.

2.1.2 Objetivo de producto

- Posicionar la imagen de la empresa en calidad de atención y servicios.
- Mantener la eficiencia de los servicios y procesos a través de trabajadores altamente calificados y clientes satisfechos.

3. Matriz de crecimiento y ciclo de vida del producto

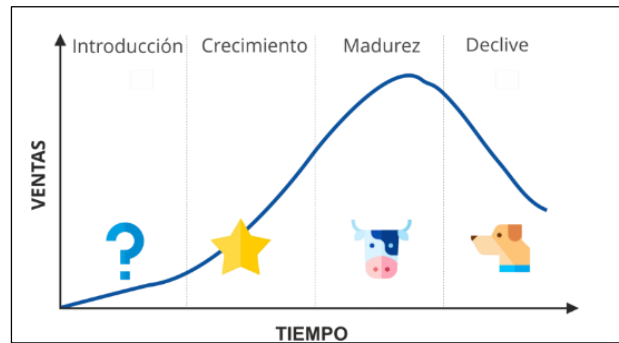
La nueva unidad de negocio Best Riders busca lograr participación de mercado en el negocio de bicicletas de fibra de carbono, teniendo como factor de diferenciación el uso de la tecnología de impresión 3D para la fabricación de sus productos, reduciendo costos de producción, almacenamiento y transporte, de forma que permita mantener precios competitivos respecto a la competencia.

Considerando que se lanzarán nuevos productos, Best Riders se encuentra en la fase de crecimiento de producto (ver gráfico 18), por lo que el potencial de crecimiento en el mercado es alto, según se puede identificar en el estudio de investigación de mercado¹⁰.

¹⁰ La investigación de mercado fue elaborada por los autores del presente documento, y sus cálculos se han realizado con la herramienta Harvard Business Publishing.

Gráfico 18

Ciclo de vida del producto de Best Riders

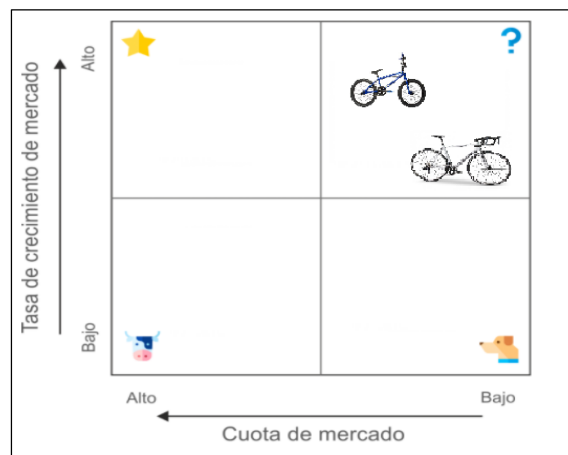


Nota: Adaptado de David & David, 2017.

En ese sentido, el cuadrante objetivo es posicionarse como producto estrella (ver gráfico 19) y lograr una alta participación de mercado para que crezca la rentabilidad del negocio.

Gráfico 19

Matriz de crecimiento de Best Riders



Nota: Adaptado de David & David, 2017.

4. Análisis de la Matriz FODA¹¹

La Matriz FODA permite analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que conforman el contexto donde opera una empresa. Para analizar la Matriz FODA se debe cruzar la información obtenida en el análisis del macro/microentorno, y de los recursos/capacidades de Best Riders, como se visualiza en el anexo 3. A continuación, se detalla la información obtenida de dicho análisis:

¹¹ David & David, 2017

4.1 Fortalezas/Oportunidades

- El contexto de la pandemia de COVID-19, la infraestructura ciclo vial y la preocupación por el medio ambiente de la población de Toronto ofrecen un mercado potencial con demanda en aumento, lo cual debe ser aprovechado por Best Riders para aumentar el volumen de ventas.
- La demanda de actividades alternativas de esparcimiento al aire libre y el incremento del poder adquisitivo de la población de Toronto genera un incremento de la demanda en los segmentos de Velocidad y Montaña, los cuales son foco y especialidad de Best Riders. Debido al incremento de la demanda, debe evaluarse la capacidad de producción de bicicletas actual y proyectar su ampliación en el mediano plazo.
- Los segmentos de Velocidad y Montaña son tradicionalmente los de mayor precio por sus prestaciones para ciclismo de alto rendimiento; sin embargo, al fabricarse con fibra de carbono en impresoras 3D es posible ofrecer precios competitivos en el mercado, incluso para potenciales clientes que buscan ingresar en el ciclismo de montaña y velocidad.

4.2 Fortalezas/Amenazas

- Debe asegurarse la cadena de suministros de insumo esenciales dentro de la región Norte América, como los filamentos de fibra de carbono, para la continuidad del negocio y mitigar el impacto que pueda generar la guerra comercial entre China y dicha zona del mundo.
- Las impresoras 3D brindan versatilidad para la fabricación de bicicletas de fibra de carbono según las necesidades y a la medida de los clientes, lo cual se convierte en un elemento de diferenciación con otros fabricantes de bicicletas que ofrecen modelos estándar; esto debe ser aprovechado por Best Riders.

4.3 Debilidades/Oportunidades

- Se debe contar con un experto creativo que se enfoque en la mejora e innovación de la experiencia de los clientes a nivel de funcionalidades por segmento de bicicletas, así como de características de personalización. Para esto, es imprescindible contar con retroalimentación constante por parte de los clientes.
- Con la dirección adecuada y la estrategia de segmentación adoptada, se deben establecer objetivos funcionales y métricas de cumplimiento que sirvan para

monitorear el desempeño de cada área funcional, y evaluar si la gestión ha sido efectiva y genera los resultados esperados.

- Enfocar los esfuerzos de la compañía en la eficiencia operativa y en la calidad de los productos, de tal forma que pueda cumplirse y mejorarse la promesa de entrega de bicicletas en un plazo de 3 a 5 días, satisfaciendo las expectativas de personalización ofrecidas.
- Habilitar un canal digital para promoción y venta de bicicletas y accesorios a través de una plataforma *on line* que permita extender el radio de acción de la tienda, y en la cual los asesores de venta puedan brindar un primer nivel de atención a los potenciales clientes, invitándolos a vivir la experiencia del ciclismo en tienda.

4.4 Debilidades/Amenazas

- Desarrollar capacidades en los diversos equipos y niveles de la compañía que estén alineados con la estrategia a adoptar.
- Dada la factibilidad de fabricar bicicletas personalizadas, se debe contar con personal de ventas que brinde asesoría personalizada a los clientes en la selección de sus bicicletas y sus características, de tal forma que la venta en sí se convierta en una experiencia para el cliente, generando reconocimiento y diferenciación de la marca.

4.5 Estrategias genéricas

La estrategia de Best Riders en Toronto ha sido la fabricación y venta de bicicletas de fibra de carbono con enfoque en los segmentos de Velocidad y Montaña. Para ello ha empleado las ventajas que ofrece la impresión 3D para una producción bajo demanda.

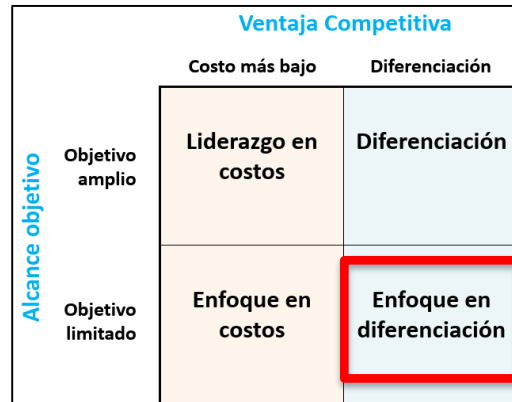
El contexto de la pandemia de COVID-19, la buena infraestructura ciclo vial existente en Toronto y la preocupación por el medio ambiente de la población han generado un incremento en la demanda de bicicletas, en particular en los segmentos de Montaña y Velocidad, debido a que la población busca alternativas de esparcimiento al aire libre. Sin embargo, este incremento en la demanda genera expectativa también en los competidores de Best Riders y de nuevos participantes en el mercado de bicicletas, por lo que es necesario implementar una estrategia.

Luego de analizar la matriz FODA se identificaron dos propuestas de valor que Best Riders puede ofrecer al mercado bajo la estrategia de enfoque en diferenciación (ver gráfico 20) operando en los segmentos de Montaña y Velocidad, cuyas características especializadas son:

- Integración con el cliente, al poder integrar sus requerimientos y preferencias en la personalización de la bicicleta.
- Productos innovadores que integran componentes especializados desarrollados por la casa matriz del corporativo Best Riders.

Gráfico 20

Estrategia genérica



Nota: Adaptado de Porter, 2008.

4.6 Estrategia de desarrollo corporativo

La industria donde competirá la empresa es el sector de fabricación y venta de bicicletas. La fabricación de las bicicletas se realizará mediante impresión 3D en base a fibra de carbono, además, serán personalizadas según lo requerido por los clientes. La estrategia corporativa definida es crecimiento mediante la penetración de mercado.

4.7 Estrategia competitiva

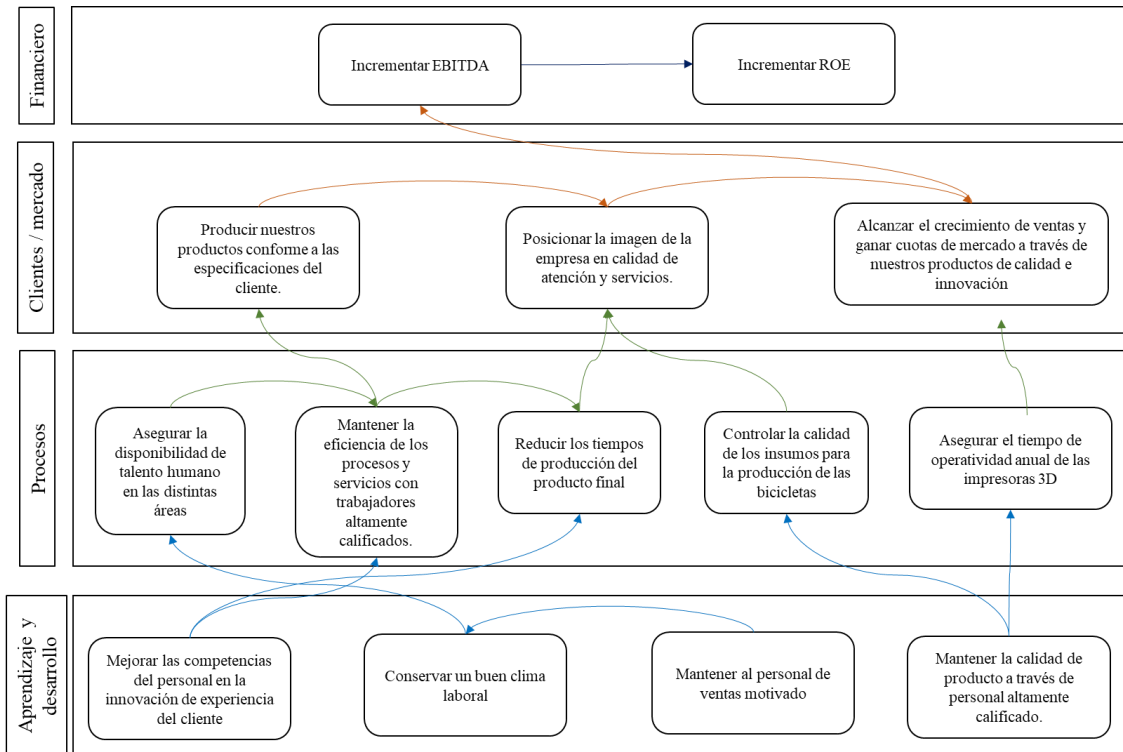
La estrategia competitiva de la empresa que se desarrollará es el enfoque de diferenciación, aplicando el asesoramiento y diseño personalizado en la venta de la bicicleta de fibra de carbono con tecnología de impresión en 3D. Como el producto estará orientado a los segmentos de Montaña y Velocidad con modelos personalizados según la necesidad del cliente y a precios competitivos con respecto a lo que ofrece el mercado, se contará con un servicio postventa especializado y eficiente para los clientes.

Capítulo V. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

Gráfico 21

Mapa estratégico



Nota: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996.

2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard de la empresa se presenta en la tabla 25:

Tabla 13

Balanced Scorecard de Best Riders

	Objetivos	Métrica	2021	2022	2023	2024	2025
Financiero							
	Incrementar EBITDA ¹²	% EBITDA	21%	25%	25%	30%	32%
	Incrementar ROE ¹³	% ROE	115%	129%	156%	177%	219%
Clientes / Mercado							
	Posicionar la imagen de la empresa en calidad de atención y servicios.	Tener un indicador alto respecto a la satisfacción del cliente Net Promoter Score (NPS)	87%	89%	91%	93%	95%
	Producir los productos conforme a las especificaciones del cliente.	Calificación de la bicicleta entregada al cliente	95%	97%	99%	99%	100%
	Alcanzar el crecimiento de ventas y ganar cuotas de mercado en Toronto a través de productos de calidad e innovación en base a la propuesta de bicicletas con fibras de carbono y procesos tecnológicos en impresiones 3D.	<i>Market share</i> anual - Velocidad	30%	32%	34%	37%	40%
		Crecimiento anual de unidades vendidas - Velocidad	8%	9%	9%	9%	10%
		<i>Market share</i> anual - Montaña	26%	28%	30%	33%	37%
		Crecimiento anual de unidades vendidas - Montaña	9%	10%	10%	11%	11%
Procesos							
	Asegurar la disponibilidad de talento humano en las distintas áreas	% rotación de personal	5%	4%	3%	2%	2%
	Mantener la eficiencia de los procesos y servicios gracias a trabajadores altamente calificados.	Personal capacitado respecto a los productos y servicios que da Best Riders.	90%	92%	94%	96%	98%
	Reducir los tiempos de producción del producto final	Tiempo de producción de las bicicletas	5 días	4 días	3 días	3 días	3 días
	Controlar la calidad de los insumos para la producción de las bicicletas	Conformidad de las especificaciones técnicas de los insumos recibidos.	100%	100%	100%	100%	100%
	Asegurar el tiempo de operatividad anual de las impresoras 3D	Cantidad de marco de bicicleta producida por cada impresora	80%	85%	90%	95%	95%
Aprendizaje y desarrollo							
	Mejorar las competencias del personal en innovación de experiencia al cliente	% empleados capacitados en innovación de experiencia al cliente	85%	90%	95%	100%	100%
	Conservar un buen clima laboral	% de satisfacción de los empleados	84%	86%	88%	90%	92%
	Mantener al personal de ventas motivado	% de satisfacción de los incentivos	88%	90%	92%	94%	94%
	Mantener la calidad de producto a través de personal altamente calificado.	Personal de producción capacitado en temas de calidad de producto.	90%	92%	94%	96%	98%

Nota: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996.

¹² EBITDA, también conocida como Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones, son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

¹³ ROE, también conocida como Rentabilidad para el Accionista, son las siglas del inglés *Return on Equity*.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de Marketing

Best Riders, continuando con la expansión de mercado y alienado a la propuesta de valor de la organización, luego de las operaciones en Norte América en diciembre de 2020, ha elegido su zona de crecimiento en la ciudad de Toronto (Canadá), y tiene como principal objetivo de marketing posicionar la marca en la mente de los clientes y a la empresa como la especialista en bicicletas de fibra de carbono en los segmentos de Montaña y Velocidad.

Hasta el momento se ha desarrollado una estrategia competitiva basada en la diferenciación, por el trato personalizado al cliente y la calidad de los productos. La oferta es personalizable, es decir, con los requerimientos que precisa cada cliente se fabrican las bicicletas; de esta manera, se justifican los precios que ellos están dispuestos a pagar (según el estudio de mercado realizado), a diferencia del mercado tradicional que fabrica bicicletas estándar.

Los clientes potenciales son aquellos que compran productos de fabricación tradicional de la competencia o posibles nuevos clientes que aún no compran, para quienes se han establecido estrategias para venderles el producto.

1.1 Objetivos de Marketing

Tabla 14

Objetivos de Marketing

Objetivos generales de Marketing	Ratio	Meta por año				
		2021	2022	2023	2024	2025
Alcanzar el crecimiento de ventas y ganar cuotas de mercado en Toronto a través de nuestros productos de calidad e innovación en base a nuestra propuesta de bicicletas con fibras de carbono y procesos tecnológicos en impresiones 3D.	Incremento porcentual de las ventas en Toronto. Velocidad	8%	8%	10%	10%	10%
	Incremento porcentual de las ventas en Toronto. Montañera	9%	9%	11%	11%	11%
	Porcentaje cuota de mercado en Toronto. Velocidad	29,62%	31,66%	34,47%	37,53%	40,88%
	Porcentaje cuota de mercado en Toronto. Montaña	25,84%	27,87%	30,62%	33,65%	36,98%
Posicionar la imagen de la empresa en calidad de atención y servicios.	Encuesta de satisfacción del cliente	87%	89%	91%	93%	95%
Mantener la eficiencia de nuestros procesos y servicios a través de trabajadores altamente calificados.	Personal capacitado respecto a los productos y servicios brindados.	90%	92%	94%	96%	98%

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.2 Posicionamiento

Para lograr el posicionamiento de la marca en los clientes y potenciales clientes en el mercado, la organización aplicará estrategias enfocadas en mejorar la experiencia del cliente durante el proceso de compra de los productos desde el requerimiento personalizado del tipo de bicicleta hasta la entrega del mismo.

Por ello todos los ejecutivos son expertos en cada modelo de bicicleta, sea del segmento Velocidad o Montaña, para asesorar y orientar en las consultas técnicas y transmitir a los clientes los beneficios de la tecnología con la que se fabrica. De esta manera, se establecerá una buena relación con el cliente ofreciendo el mejor servicio y mejorando su experiencia de compra con la intención de fidelizarlos.

El cliente objetivo son las personas que buscan una bicicleta de fibra de carbono personalizada que tenga durabilidad y ligereza, que brinde exclusividad a diferencia de la competencia.

1.3 Segmento de mercado

Best Riders ha identificado su público objetivo entre las personas del rango de edad de 25 a 55 años, con un poder adquisitivo superior a la media, que tengan experiencia en manejar bicicletas de Montaña y Velocidad o que deseen incursionar en este deporte, aquellos que estén interesados en la compra de una bicicleta personalizada y con mejores características a las tradicionales, brindándoles durabilidad y ligereza.

El público objetivo busca exclusividad y reconocimiento al momento de adquirir el producto, dado que es personalizado ya que los clientes no tienen sensibilidad al precio.

1.4 Marketing mix

1.4.1 Producto

Best Riders fabrica bicicletas de fibra de carbono hechas con impresión en 3D a medida del cliente para los segmentos de Montaña y Velocidad; además, cuenta con programas de innovación desde la matriz que permitirán incluir mejoras en el desarrollo de los componentes para las bicicletas y los nuevos diseños del 2021 que incluyen un material de fibra de carbono ultraligero y fuerte con frenos de disco de cerámica de carbono húmedo y seco. El producto del 2023 incluirá un accesorio del tipo cargador de teléfono/dispositivo a pedal para el segmento de Velocidad. El producto de montaña en el 2023 incluirá slime, que es resistente a los pinchazos en los neumáticos.

El modelo de negocio genera un producto personalizado para el cliente por parte del equipo de desarrollo de producto, generando valor al cumplir con los requisitos a la medida de cada cliente. Si bien existen modelos base de cada línea de producto para clientes que tienen experiencia

mínima en estos segmentos, también se fabricará un producto personalizado, por ello la oferta de la empresa es diferente.

La elección de la fibra de carbono también es una elección del cliente, por lo que Best Riders asesora y aconseja a cada cliente para la compra según la necesidad que requiere cubrir.

Los componentes que se imprimen con la más alta calidad de fibra de carbono provienen del mercado norteamericano cumpliendo todos los estándares de calidad y son amigables con el ecosistema; ofrecerá la ligereza y ergonomía para los modelos de bicicleta de Velocidad, y la robustez necesaria para las bicicletas montaÑeras, brindando la sensación de montar una bicicleta ligera y robusta a la vez para todos los apasionados del ciclismo. A continuación, se presentan los modelos de bicicletas según su grado de especialización (ver tabla 15).

Tabla 15

Modelo de bicicleta tipo Velocidad

Característica	Componente	Modelo			
		Estándar	Especializado (Año 2020)	Especializado (Año 2021)	Especializado (Año 2024)
Esenciales	Componentes base	X	X	X	X
Marco de la bicicleta	Diseño aerodinámico elegante para la velocidad	X	X	X	X
	Enriquecido - más ligero, más fuerte	X			
	Superior – muy ligero, fuerte		X	X	
Material de fibra de carbono	Ultraligero y fuerte				X
	Carreras – rápido	X			
Llantas	Carreras: elegante, muy rápido		X	X	X
	Precisión	X			
Frenos	Ultra precisión		X		
	Disco de cerámica de carbono húmedo y seco			X	X
Timón	Desplegable básico	X			
	Desplegable aerodinámico de fibra de carbono		X	X	X
Pedales	Clip básico	X			
	Sin clip de liberación rápida		X	X	X
Engranajes	24 velocidades (3 x 8)	X	X	X	X
Asiento	Carreras de gel de polímero	X	X	X	X
	Reflectores (delantero, trasero, radios, pedales, llantas)	X	X	X	X
Accesorios	Kit de reparación	X	X	X	X
	Jaula de botella	X	X	X	X
	Cargador de teléfono / dispositivo a pedal			X	X
Calcomanías	Pinceladas finas de colores	X	X	X	X
Luces	Estándar	X	X	X	X

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 16

Modelo de bicicleta tipo Montaña

Característica	Componente	Modelo			
		Estándar	Especializado (Año 2020)	Especializado (Año 2021)	Especializado (Año 2024)
Esenciales	Componentes base	X	X	X	X
Marco de la bicicleta	Diseño robusto y ágil para terrenos difíciles	X	X	X	X
	Enriquecido - más ligero, más fuerte	X			
Material de fibra de carbono	Superior – muy ligero, fuerte		X	X	
	Ultraligero y fuerte				X
Llantas	Montaña – alto agarre	X			
	Montaña – súper tracción		X	X	X
Frenos	Disco estándar	X	X		
	Disco de cerámica de carbono húmedo y seco			X	X
Timón	Recto básico	X			
	Potencia recta		X	X	X
Pedales	Sin clip básico	X			
	Sin clip de liberación rápida		X	X	X
Engranajes	24 velocidades (3 x 8)	X	X	X	X
Asiento	Espuma de uretano para todo uso	X	X	X	X
	Kit de reparación		X	X	X
Accesorios	Jaula de botella	X	X	X	X
	Slime resistente a los pinchazos en los neumáticos			X	X
Calcomanías	Pinceladas finas de colores	X	X	X	X
Suspensión / amortiguadores	Suspensión completa (delantera y trasera)	X	X	X	X

Nota: Elaboración propia, 2022.

El producto, luego del proceso de fabricación, pasa por el proceso de ensamblaje, pruebas de calidad, pintado y, finalmente, el embalaje, para su entrega por *delivery* en un máximo de 5 días desde que ingresa la orden el cliente. La entrega por *delivery*, que cumple con estándares de calidad y seguridad, se realiza a través de un *courier* tercerizado que garantice la entrega dentro del tiempo pactado.

Best Riders lograra posicionarse como la marca líder por ofrecer los productos personalizados y busca penetrar en más mercados mediante un modelo de negocio sólido. A mediano y largo plazo la estrategia a seguir es la de diferenciación del producto por la constante innovación por parte del gestor de innovación de experiencia al cliente.

El equipo comercial y la fuerza de ventas son equipos altamente experimentados en el sector, ello permitirá asesorar al cliente en la elección y mostrar las características del producto, generando la satisfacción en la cliente positiva para lograr la fidelización y la recomendación de cliente a cliente. El área de Servicio al cliente hace un seguimiento antes, durante y luego del proceso de compra para validar la satisfacción con el producto adquirido.

1.4.2 Precio

Los precios son establecidos de acuerdo con las características de personalización de cada diseño solicitado por el cliente considerando los componentes que se incluyen en la bicicleta. Los márgenes son altos en los segmentos de Montaña y Velocidad, ya que ese grupo está dispuesto a pagar más por las características adicionales que presenta. Por ello el precio no es un factor diferenciador en la estrategia, ya que los precios están basados en los costos de producción. El precio también considera el precio máximo que están dispuesto a pagar los segmentos de Montaña y Velocidad en la ciudad de Toronto.

Para el cálculo del precio (ver tabla 17) en los modelos que tiene Best Riders, tanto para Velocidad como para Montaña, cubren los siguientes costos: el tipo de fibra de carbono a utilizar, los costos operativos, la cantidad de personal que se requiere, el sueldo de los colaboradores y el porcentaje del beneficio que se desea conseguir.

Tabla 17

Precio máximo dispuesto a pagar en Toronto

<u>Ciudad</u>	<u>Montaña (US\$)</u>	<u>Velocidad (US\$)</u>
Toronto	1,176	1,430

Nota: Elaboración propia, 2022.

Son precios atractivos en el mercado, los cuales se podrán visualizar al momento de mandar su requerimiento de fabricación; los clientes eligen los componentes y estos varían de precio de acuerdo con su preferencia si son estándar o componentes con mejores aplicaciones en cuanto a innovación.

1.4.3 Plaza

Se cuenta con dos puntos de venta directa y personalizada en la ciudad de Toronto. Una de las tiendas tiene características especiales para realizar el trabajo de impresión en 3D, servicio postventa, y servicio o mantenimiento, mientras que la otra tienda solo servirá como punto de venta directa al cliente. Asimismo, se implementará la tienda *web* en donde los clientes podrán encontrar contenido sobre los modelos, materiales y características recomendadas en cada segmento, sea de Velocidad o Montaña. También tendrán una experiencia similar a una venta presencial dado que podrán elegir el modelo y las características de la bicicleta, siendo asesorados inmediatamente por uno de los ejecutivos comerciales en confirmar la orden o consultas que pudieran existir, antes de confirmar su pedido.

La crisis pandémica ha permitido que más clientes busquen a la empresa a través de Internet y la han contactado de esa forma, por lo que se ha mejorado el contenido y experiencia por la página *web*. La venta inicial será desde una tienda física, la cual cuenta con características especiales

para realizar el trabajo de impresión en 3D y tener un stock mínimo de materia prima para generar rotación del inventario.

Los pedidos generados serán almacenado máximo un día en tienda para la distribución y entrega al cliente a través de un *courier* especializado, líder logístico en distribución; o también tienen la opción de recoger en tienda. El gasto del transporte siempre lo paga el cliente, por ello este se suma al precio final del producto. Actualmente el canal de distribución es directo.

En la tienda se colocarán para la venta bicicletas base por modelo de Velocidad y Montañeras para clientes que inician o ya conocen el producto, los pedidos personalizados serán suministrados directamente del taller al almacén para la distribución.

Se contará con el servicio de postventa y servicio de garantía o mantenimiento para los diferentes componentes o los equipamientos adicionales.

1.4.4 Promoción

La inversión en publicidad y marketing representa para el periodo 2021 y 2023 en promedio 9% y 8%, respectivamente, sobre las ventas, dado que se realizará el lanzamiento de nuevos modelos de bicicletas. La estrategia es incrementar la cuota de mercado y captar nuevos clientes, por ello se aplicará publicidad enfocada en los beneficios que busca el cliente de cada segmento con un producto a su medida.

- **Publicidad.** Luego de la investigación de mercado, se realizará la publicidad del lanzamiento de los dos nuevos productos en los principales medios: en una revista de bicicletas para el segmento de Montaña, y en una revista de negocios para el segmento de Velocidad. Durante los años 2021 y 2023, esta publicidad tiene un monto asignado según se puede apreciar en la tabla 40. La frecuencia de publicación será de tres repeticiones durante el año en el cuartal de temporada alta y el cuartal de antesala a la fecha de lanzamiento. Otras plataformas de comunicación que se aplicarán son las relaciones públicas y *publicity* (Kotler, 2016) a cargo del Jefe de Marketing, a través de las relaciones con la comunidad de ciclismo de velocidad y montaña para participar en actividades locales que promuevan la práctica de este deporte, generando interacción e interés en los potenciales prospectos de clientes.
- **Marketing en Internet y en social media.** Para mantener la participación en el mercado se invertirá en la publicidad a través de la *web* con contenido digital en las redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube), blogs y videos para la difusión y conocimiento de la marca/producto, campañas digitales con motores de búsqueda pagada (SEO), búsqueda orgánica, *e-mail* marketing; de esta manera, se focalizará en el cliente objetivo y en los potenciales nuevos clientes generando oportunidades de venta, en los cuales se ofrece la

propuesta de valor de la empresa en cada uno de los productos. La tienda contará con un punto de visualización de los productos de lanzamiento y se mantendrá la publicidad local en los medios impresos locales como estrategia de posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Los anuncios generados para cada lanzamiento cuentan con la aprobación y aceptación, ya que son realizados por una de las agencias de publicidad más valoradas en Toronto, ello permitirá transmitir en cada anuncio los beneficios directos de los productos (durabilidad, robustez, exclusividad, ligereza, ergonomía).

1.5 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda de Best Riders para el periodo 2021-2025 ha sido realizada tomando como referencia la siguiente información:

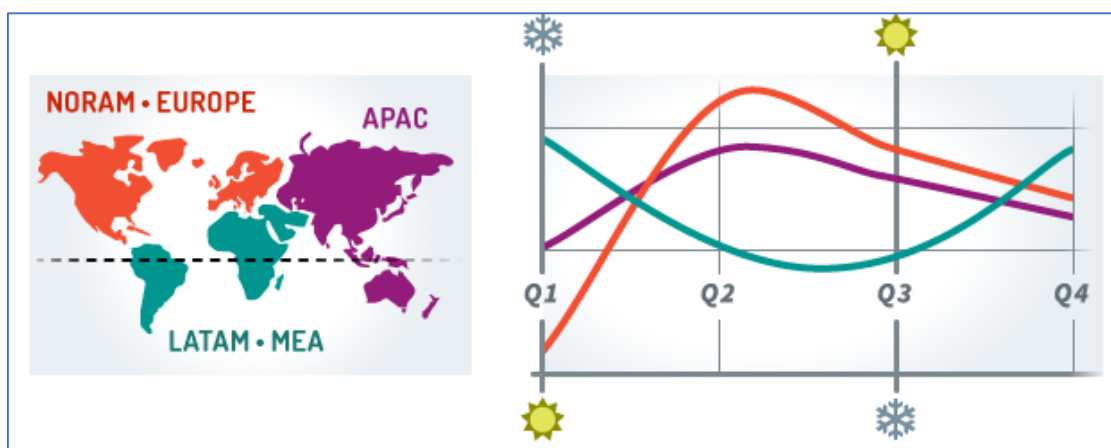
- Investigación de mercado en lo que respecta al potencial de ventas de bicicletas en los segmentos de Velocidad y Montaña en la ciudad de Toronto.
- Información histórica del porcentaje de posesión de bicicletas en los hogares de la provincia de Ontario (capital Toronto).
- Unidades vendidas en los segmentos Velocidad y Montaña durante el año 2020.

1.5.1 Investigación de mercado

De acuerdo con la investigación de mercado, las ventas de bicicletas en la ciudad Toronto no son continuas durante el año, sino que están sujetas a las marcadas estaciones que caracterizan esta ciudad (ver gráfico 22), como se puede visualizar a continuación:

Gráfico 22

Estacionalidad en Toronto (línea naranja)



Nota: Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, la investigación de mercado proporciona una estimación de la demanda del mercado en los segmentos Montaña y Velocidad.

Tabla 18**Potencial de demanda en unidades**

Segmento	Potencial de demanda Toronto (unidades)
Velocidad	4,813
Montaña	6,414

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.5.2 Información histórica del porcentaje de posesión de bicicletas en los hogares de la provincia de Ontario (capital Toronto)

Según la información del portal Euromonitor International (2021), es posible conocer el incremento anual de la posesión de bicicletas en los hogares de la provincia de Ontario, en su capital Toronto, incluyendo una proyección hasta el año 2025. Este incremento en la posesión de bicicletas refleja un incremento en la demanda de bicicletas, lo que equivale al crecimiento del mercado para ventas de bicicletas. En la siguiente tabla se visualiza dicha información.

Tabla 19**Crecimiento del mercado de ventas de bicicletas (Ontario, Canadá)**

Categoría	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
% de posesión de bicicletas en hogares	71.34%	72.15%	72.96%	73.76%	74.56%	75.35%	76.13%	76.91%	77.67%
Incremento anual	1.15%	1.14%	1.12%	1.10%	1.08%	1.06%	1.04%	1.02%	1.00%

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.5.3 Unidades vendidas en los segmentos Velocidad y Montaña durante el año 2020

Los resultados de las ventas en el mercado de los segmentos de Montaña y Velocidad durante el 2020 en la ciudad de Toronto fueron los siguientes:

Tabla 20**Unidades vendidas en Toronto durante 2020**

Periodo (2020)	Unidades vendidas Velocidad	Unidades vendidas Montaña
Q1	657	860
Q2	1,175	1,435
Q3	1,753	2,395
Q4	1,943	2,665
Total	5,528	7,355

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con esta información se podrá realizar una proyección del crecimiento del mercado de venta de bicicletas en los segmentos Velocidad y Montaña para el periodo 2021-2025, tomando como base la información de ventas del 2020 y el crecimiento del mercado proyectado para este periodo.

Tabla 21**Crecimiento del mercado en los segmentos Velocidad y Montaña**

Segmento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Velocidad	5,528	5,588	5,648	5,707	5,766	5,824
Montaña	7,355	7,435	7,514	7,593	7,671	7,748
Crecimiento del mercado		1.08%	1.06%	1.04%	1.02%	1.00%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Luego de conocer el crecimiento del mercado en los segmentos objetivo de Best Riders, es posible hacer una estimación de la demanda en función al porcentaje de participación de mercado actual y una proyección futura.

Tabla 22**Demanda proyectada de ventas para bicicletas de Velocidad 2021-2025**

Proyección	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Potencial de mercado	5,528	5,588	5,648	5,707	5,766	5,824
Unidades vendidas Best Riders anual	1,532	1,655	1,788	1,967	2,164	2,381
<i>Market share</i> anual	27.71%	29.62%	31.66%	34.47%	37.53%	40.88%
Crecimiento anual del <i>market share</i>		1.90%	2.04%	2.81%	3.06%	3.35%
Crecimiento anual de unidades vendidas		8%	8%	10%	10%	10%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 23**Demanda proyectada de ventas para bicicletas de Montaña 2021-2025**

Proyección	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Potencial de mercado	7,355	7,435	7,514	7,593	7,671	7,748
Unidades vendidas Best Riders anual	1,762	1,921	2,094	2,325	2,581	2,865
<i>Market share</i> anual	23.96%	25.84%	27.87%	30.62%	33.65%	36.98%
Crecimiento anual del <i>market share</i>		1.88%	2.03%	2.75%	3.03%	3.33%
Crecimiento anual de unidades vendidas		9%	9%	11%	11%	11%

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.5.4 Fuerza de ventas y servicio de postventa

Para dimensionar la fuerza de ventas que atenderá la demanda proyectada de bicicletas es necesario estimar la cantidad de bicicletas que cada vendedor puede vender como respuesta a las campañas de marketing y publicidad desplegadas para atraer clientes. Si bien es cierto no todas las visitas de clientes se llegan a concretar con una venta, se contempla que cada vendedor puede concretar la venta de 3 bicicletas como mínimo cada 2 días, lo que es equivalente a un ratio aproximado de 1.5 bicicletas por día.

Considerando que las tiendas de bicicletas en Toronto brindarán atención los 365 días del año y que cada vendedor atenderá 26 días al mes, la cantidad de pedidos obtenidos por vendedor será de 468 bicicletas al año (1.5 x 26 x 12). Teniendo información de la proyección de la demanda,

se podrá determinar la cantidad de vendedores necesarios por segmento de bicicletas. A continuación, se presenta la proyección de la cantidad de personal de ventas

Tabla 24

Fuerza de ventas para el segmento Velocidad

Segmento Velocidad	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades vendidas anual	1,655	1,788	1,967	2,164	2,381
Bicicletas por vendedor al año	468	468	468	468	468
Vendedores necesarios según demanda anual	4	4	4	5	5

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 25

Fuerza de ventas para el segmento Montaña

Segmento Montaña	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades vendidas anual	1,921	2,094	2,325	2,581	2,865
Bicicletas por vendedor al año	468	468	468	468	468
Vendedores necesarios según demanda anual	4	4	5	5	6

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para incentivar la labor del personal de ventas se establecerán metas mensuales a cada vendedor, a través de los cuales podrán acceder a comisiones que serán adicionadas a su salario mensual. Cabe indicar que estas comisiones serán ponderadas con el nivel satisfacción de los clientes la cual será recogida a través de encuestas.

Por otro lado, la atención postventa es una actividad clave para Best Riders y por ello debe contar con personal técnico idóneo que ofrezca atención oportuna ante cualquier incidencia, ya sea de soporte o garantía de las bicicletas que se comercializan en la tienda.

Se contempla que el ratio de bicicletas sea de Montaña o Velocidad, que pasarían por atención postventa es del 6% a 10% de las comercializadas al año. Considerando que el personal técnico puede solucionar en promedio 3 solicitudes de atención cada 2 días, es posible determinar la cantidad de personal requerido en tienda. A continuación, se presenta la proyección de la cantidad de personal de ventas.

Tabla 26

Proyección de personal de servicio

Ítem	2021	2022	2023	2024	2025
Total, bicicletas vendidas (Montaña y Velocidad)	3,576	3,882	4,292	4,745	5,246
% Bicicletas servicio técnico	10%	8%	8%	6%	6%
Número de solicitudes de atención	358	312	342	282	311
Personal de Servicio Técnico	1	1	1	1	1

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para incentivar la labor del personal de atención postventa se establecerán metas de nivel de satisfacción del cliente luego de una atención, a través de la cual podrá acceder a comisiones que serán adicionadas a su salario mensual

1.6 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing diferenciado ha sido planificado, tal como se muestra en la tabla 27, siendo los ítems más resaltantes los gastos de marketing en Internet y la publicidad, dado que en los años de lanzamiento se aplicará un incremento del 4% para el cumplimiento de metas en la proyección de venta.

Tabla 27

Presupuesto de Marketing (miles de dólares)

Gastos de Marketing	2021	2022	2023	2024	2025
Diseño de marca	30,000.00		30,000.00		
Gastos de marketing Internet	101,984.00	104,024.00	108,185.00	110,349.00	112,556.00
Gastos de publicidad (medios impresos)	201,057.00	168,359.00	224,458.00	178,595.00	182,167.00
Promociones de marca	34,500.00	34,845.00	35,193.00	35,545.00	35,901.00
Creación/Revisión anuncios	4,050.00	4,091.00	4,131.00	4,173.00	4,214.00
Visualización del punto de compras	4,800.00	4,848.00	4,896.00	4,945.00	4,995.00
Gastos totales	396,391.00	336,167.00	426,863.00	353,607.00	359,833.00
Investigación de mercado	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Plan de Operaciones

Best Riders producirá bicicletas personalizadas estándar y especializadas de tipos Velocidad y Montaña, fabricadas a partir de la impresión 3D con fibra de carbono, según requerimientos de los clientes. Los objetivos de Operación se indican a continuación:

Tabla 28

Objetivos de Operaciones

Objetivos generales de Operaciones	Ratios	2021	2022	2023	2024	2025
Producir los productos conforme a las especificaciones del cliente.	Calificación de la bicicleta entregada al cliente.	90%	90%	95%	95%	100%
Reducir los tiempos de producción del producto final.	Tiempo de producción de las bicicletas.	5 días	4 días	3 días	3 días	3 días
Controlar la calidad de los insumos para la producción de las bicicletas.	Conformidad de las especificaciones técnicas de los insumos recibidos.	100%	100%	100%	100%	100%
Asegurar el tiempo de operatividad anual de las impresoras 3D.	Cantidad de marco de bicicleta producida por cada impresora.	80%	85%	90%	95%	95%
Mantener la calidad de producto a través de personal altamente calificado.	Personal de producción capacitado en temas de calidad de producto.	90%	92%	94%	96%	98%

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.1 Descripción del proceso productivo

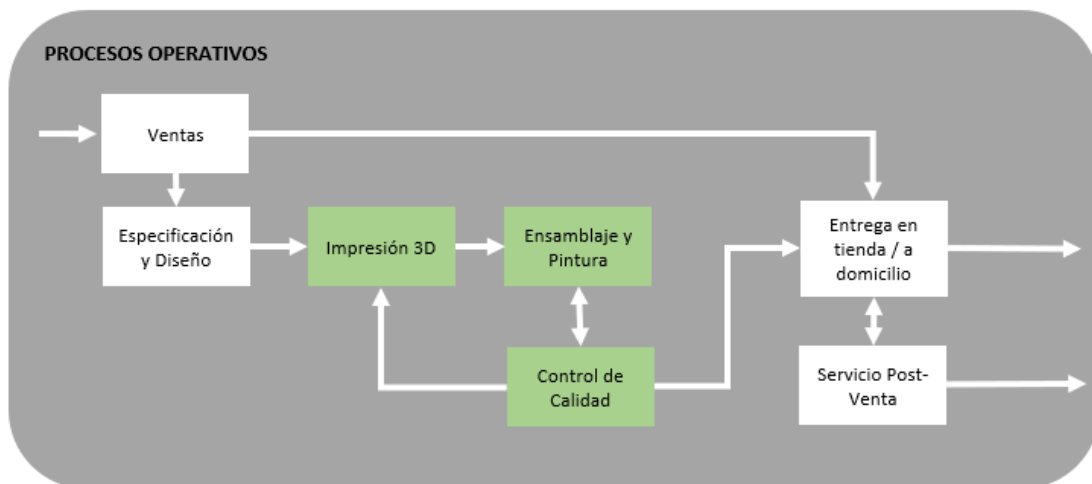
El proceso productivo está definido por las siguientes actividades principales:

- Impresión 3D de la base de bicicleta.
- Pintado.
- Ensamblaje.
- Control de calidad.

La interacción de los procesos se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 23

Procesos de operación (resaltado en verde)



Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 29

Descripción de los procesos operativos

Proceso operativo	Descripción
Impresión 3D	Proceso orientado a la impresión de la bicicleta de fibra de carbono a partir del diseño y especificación técnica.
Ensamblaje y pintura	Proceso orientado al ensamblado y pintura de la bicicleta de acuerdo con el diseño y especificación técnica.
Control de calidad	Proceso de control orientado a la verificación de los componentes de acuerdo con el diseño y especificación técnica antes de continuar con el proceso productivo.

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.2 Distribución de las áreas de producción

Las instalaciones de producción estarán divididas en las siguientes áreas:

- **Tienda 1 - Piso 1**
 - Área de tienda y ventas.
 - Área de entrega y *delivery*.

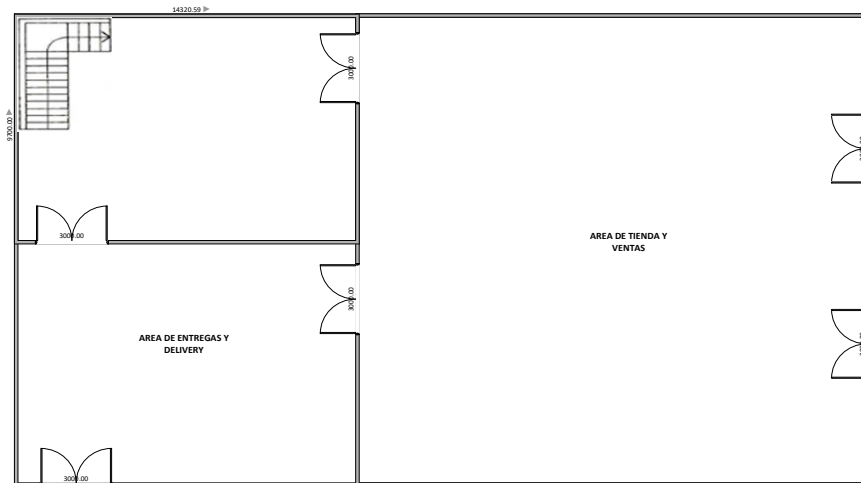
- **Tienda 1 - Piso 2**
 - Área de almacén de insumos.
 - Área de impresión 3D.
 - Área de pintado.
 - Área de ensamblaje.
 - Área de control de calidad.
 - Oficinas administrativas.

- **Tienda 2 - Piso 1**
 - Área de tienda y ventas.
 - Área de entrega y *delivery*.

Las áreas de trabajo están distribuidas tomando en consideración el enfoque del proceso de fabricación, iniciando en el área de impresión 3D y finalizando en el área de entrega y *delivery*, según se puede observar a continuación:

Gráfico 24

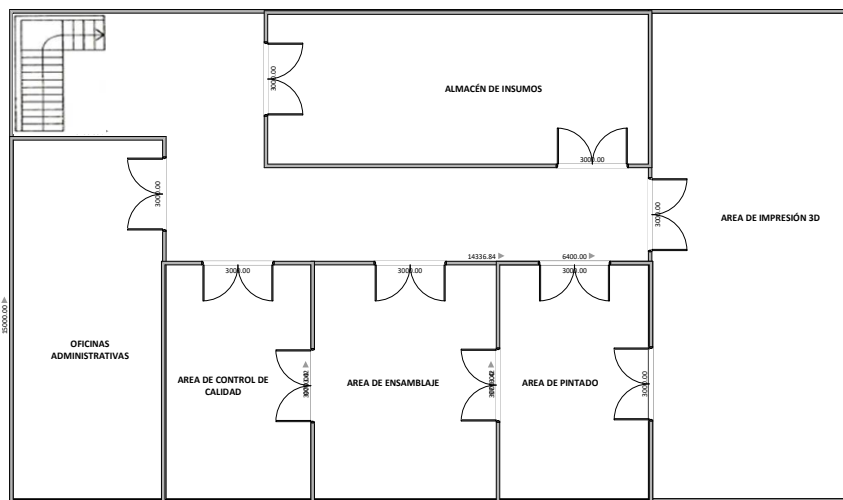
Distribución del primer piso – Tienda 1



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 25

Distribución del segundo piso – Tienda 1



Nota: Elaboración propia, 2022.

2.3 Descripción de la capacidad de producción

La capacidad de producción de bicicletas, para ambos tipos, velocidad y montaña, se encuentra definida por el conjunto de actividades que se ejecutan y el tiempo que esta demanda. A continuación, se muestran los tiempos (en horas) por cada actividad.

Tabla 30

Tiempo de producción de una bicicleta

Actividad	Tiempo aproximado (en horas)	
	Estándar	Especializado
Impresión de componente base en fibra de carbono	8	8
Pintado y ensamblaje	2	2
Control de calidad	0.5	0.5
Total	10.5	10.5

Nota: Elaboración propia, 2022.

La capacidad de producción del 2020 en la tienda de Toronto fue la siguiente:

Tabla 31

Capacidad de producción en tienda Toronto al 2020

Producto	Producción mínima diaria
Bicicleta de velocidad	5
Bicicleta de montaña	6

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.4 Producción estimada de bicicletas

La producción estimada trimestral de bicicletas para atender la demanda proyectada se ajusta a la temporada climática en Toronto (ver tabla 30). La producción estimada diaria de bicicletas para atender la demanda proyectada se presenta en la tabla 32.

Tabla 32**Producción diaria estimada de bicicletas por trimestre 2021-2025**

Producto	2021				2022				2023				2024				2025			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Bicicleta de velocidad	3	4	9	8	3	4	10	8	3	5	11	9	3	5	12	10	3	5	13	10
Bicicleta de montaña	2	9	8	9	2	8	10	9	2	9	11	9	2	10	12	10	3	11	13	11

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 33**Producción trimestral estimada de bicicletas 2021-2025**

Producto	2021				2022				2023				2024				2025			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Velocidad	166	265	679	546	180	287	736	593	196	313	803	646	214	342	875	705	234	374	959	772
Montaña	115	557	672	576	126	610	736	631	139	671	810	695	154	742	896	768	170	824	994	852

Nota: Elaboración propia, 2022.

Hasta el 2020 se contaba con 9 impresoras, con la nueva proyección de ventas se requiere hacer una inversión en la adquisición de nuevas impresoras periodo 2021-2025.

Tabla 34

Número de impresoras estimadas por adquirir

Equipo por adquirir	2021	2022	2023	2024	2025
Impresora	1	0	2	0	2

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.5 Buenas prácticas en proceso productivo (5-S)

El logro de los objetivos de Operaciones requiere que se implementen buenas prácticas para asegurar la calidad de los procesos y, al mismo tiempo, de desarrollar habilidades en los trabajadores como la disciplina y organización, que permitan asegurar la calidad del producto, mejorar la seguridad en el trabajo y mejorar el clima laboral. El método se basa en las 5-S, cuyos principios se describen en la tabla 35.

Tabla 35

Descripción de los principios de 5-S

Principio	Finalidad	Alcance y aplicabilidad
Sentido de utilidad	Orientado al uso eficiente de herramientas, equipos e insumos para la producción del producto final.	Procesos operacionales y de soporte. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procedimientos estandarizados. • Prohibición de uso de materiales, insumos y equipos dañados y evitar el desperdicio. • Capacitar al personal. • Monitorear el cumplimiento del principio.
Sentido de organización	Orientado a mantener todas las herramientas, equipos e insumos en su lugar designado.	Procesos operacionales y de soporte. <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar y designar espacios físicos para cada herramienta, equipo y/o insumo. • Capacitar al personal. • Monitorear el cumplimiento del principio.
Sentido de limpieza	Orientado a mantener la limpieza del lugar de trabajo.	Procesos operacionales y de soporte. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar políticas de limpieza y seguridad del espacio de trabajo. • Entregar equipos de seguridad (EPP) y prendas de trabajo. • Capacitar al personal. • Monitorear el cumplimiento del principio.
Sentido de normalización	Orientado a fomentar los nuevos patrones de trabajo y sentido de compromiso	Procesos operacionales y de soporte. <ul style="list-style-type: none"> • Felicitar al equipo de trabajo que cumple con las políticas y principios de 5-S. • Apoyar al personal en el desarrollo del sentido de responsabilidad y compromiso en cumplir con los principios 5-S • Capacitar al personal. • Identificar e implementar oportunidades de mejora.
Sentido de disciplina	Orientado a mantener los hábitos y principios anteriores	Procesos operacionales y de soporte. <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el cumplimiento de las políticas y principios 5-S. • Capacitar al personal. • Ejecutar evaluaciones periódicas e identificar oportunidades de mejora.

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.6 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de Operaciones toma como base el 14.5% de los ingresos obtenidos en el año 2020. Este presupuesto se utilizará para la inversión en I+D desde la casa matriz, y para la compra de activos fijos de la compañía, que ayudarán a cubrir las necesidades de los clientes. El presupuesto asciende a US\$ 542,718 y se ejecutará en los años 0 y 3, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36

Presupuesto del plan de Operaciones (en miles de dólares)

Detalle	Tipo de activo	Año 0 (2021)	Año 3 (2023)	Vida útil (años)
Impresora 3D	Fijos	15,000.00	10,000.00	8
Equipos de computo	Fijos	5,200.00	-	4
Equipos diversos	Fijos	1,500.00	-	10
Remodelación e instalación	Fijos	5,912.00	-	10
Apertura Tienda 2	Fijos	73,125.00	-	10
Frenos - Disco de cerámica de carbono húmedo y seco (I+D)	Intangible	80,178.00	-	5
Accesorios - Slime resistente a los pinchazos en los neumáticos (I+D)	Intangible	44,346.00	-	5
Accesorios - Cargador de teléfono / dispositivo a pedal (I+D)	Intangible	57,305.00	-	5
Material de fibra de carbono - Ultraligero y fuerte (I+D)	Intangible	-	250,152.00	5
Gastos totales		282,566.00	260,152.00	542,718.00

Nota: Elaboración propia, 2022.

La inversión en I+D realizada por la casa matriz se utilizó en los siguientes gastos:

- Frenos - Disco de cerámico de carbono por US\$ 80,178, que serán usados en las bicicletas Montaña y Velocidad.
- Accesorios de slime resistentes a los pinchazos en los neumáticos por US\$ 44,346 para las bicicletas de Montaña.
- Accesorios, como cargador de teléfono y dispositivo a pedal, para las bicicletas de Velocidad.
- Material de fibra de carbono ultraligero y fuerte para las bicicletas de Montaña y Velocidad.

3. Plan de Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos estará alineado a la estrategia de Best Riders, la cual está enfocada en el crecimiento de ventas dentro de la ciudad de Toronto. En ese sentido, la estrategia genérica de recursos estará direccionada en desarrollar las competencias del personal de la compañía, principalmente del área de Ventas, Operaciones y Marketing, quienes desarrollan las actividades claves de la cadena de valor.

Dado que la venta es una de las actividades claves, es necesario potenciarla, por ello se contempla la capacitación del personal, incidiendo especialmente en el desarrollo de nuevas competencias orientadas a la atención de los clientes (ver tabla 35).

Tabla 35

Estrategia genérica de Recursos Humanos

		Competencias	
		Existente	Nuevo
Personal	Existente	Mejora de competencias	Desarrollo de competencias
	Nuevo	Desarrollo de personas	Nueva cultura organizacional

Nota: Elaboración propia, 2022.

Otro factor importante para considerar en el plan de Recursos Humanos es mantener un bajo nivel de rotación del personal de ventas. De acuerdo con la estrategia de Best Riders, se necesita que sus vendedores se conviertan en asesores especializados en bicicletas profesionales que empaticen con las necesidades de los clientes, de tal forma que puedan asesorarlos de acuerdo con sus necesidades y requerimientos, logrando de esta manera fidelizarlos y generar que la marca sea reconocida por este valor agregado.

En cuanto al plan de compensaciones, este estará enfocado en dar bonificaciones por cumplimiento de metas del personal de Ventas con el fin de mantenerlos motivados.

3.1 Objetivos de Recursos Humanos

Tabla 38

Objetivos de Recursos Humanos

Objetivos	Ratio	Meta por año				
		2021	2022	2023	2024	2025
Mejorar las competencias del personal en innovación de experiencia al cliente	% empleados capacitados en innovación de experiencia al cliente	85%	90%	95%	100%	100%
Conservar un buen clima laboral.	% de satisfacción de los empleados	84%	86%	88%	90%	92%
Mantener al personal de ventas motivado.	% de satisfacción de los incentivos	88%	90%	92%	94%	94%
Mantener la calidad del producto a través de personal altamente calificado.	% de personal capacitado en temas de calidad	90%	92%	94%	96%	98%

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2 Contratación de personal

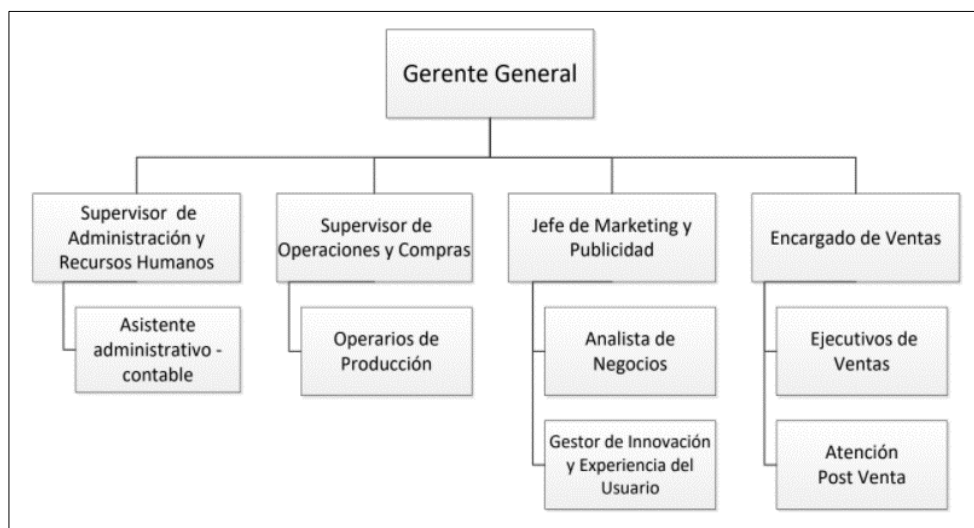
La contratación del nuevo personal se realizará mediante un reclutador externo que se encargará de la búsqueda y selección de personal.

3.3 Organigrama

Considerando que la empresa cuenta con 2 tiendas en la ciudad de Toronto, con 22 empleados para el periodo 2021 y finalizando con 28 empleados en el 2025, se ha propuesto el siguiente organigrama (ver gráfico 26):

Gráfico 26

Organigrama propuesto 2021-2025



Nota: Elaboración propia, 2022.

Recursos Humanos, como área de apoyo, brinda soporte a todas las áreas en la gestión del talento humano y para elaborar un plan de capacitación para que todos los colaboradores cuenten con las herramientas y capacidades que les permita un mejor desempeño de sus actividades y estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

3.4 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tabla 40

Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Capacitación	2021	2022	2023	2024	2025
Manejo de Impresoras (máx. 20 personas)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Calidad del producto y procesos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Team building	1,100	1,150	1,200	1,300	1,400
Reconocimiento de la marca (interno)	220	230	240	260	280
Fuerza de ventas	14,000	14,000	15,600	17,200	18,800
Total	22,820	22,880	24,540	26,260	27,980

Nota: Elaboración propia, 2022.

4. Plan financiero

La evaluación financiera se realizó en base a la inversión realizada y la implementación de los planes funcionales propuestos para los años del 2021 al 2025. Con la finalidad de alcanzar los resultados financieros esperados, es importante asegurar que estos sean gestionados de forma

eficiente, para ello es necesario que todas las áreas de la compañía trabajen de manera coordinada, de tal manera que se genere una ventaja competitiva y mayor valor para los accionistas.

4.1 Objetivos

En la tabla 41 se detallan todos los objetivos financieros propuestos (incrementar la rentabilidad [EBITDA] e incrementar la ganancia por acción [ROE]), los cuales son resultados de la ejecución de los presupuestos y objetivos establecidos dentro de los planes funcionales:

Tabla 41

Objetivos financieros 2021-2025

Objetivos financieros	2021	2022	2023	2024	2025
1. Incrementar el EBITDA	21%	25%	25%	30%	32%
2. Incrementar el ROE	115%	129%	156%	177%	219%

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.2 Supuestos

Para la proyección de los estados financieros se consideraron los siguientes supuestos:

- Se tomó como base los resultados del 2020 y se realizaron las proyecciones de flujos de caja sin estrategia y con estrategia del periodo 2021 al 2025 en dólares americanos.
- Para el plan sin estrategia se consideró un crecimiento anual de las unidades vendidas del 2%, considerando el crecimiento del mercado de venta de bicicletas.
- Para el plan con estrategia se ha considerado un crecimiento anual de las unidades vendidas para el segmento de Velocidad 8% para el 2021-2022, y de 10% para el periodo 2023-2025. Para el segmento de Montaña se espera un crecimiento anual de 9% para el periodo 2021-2022, y de 11% para el periodo 2023-2025, como consecuencia de las inversiones en I+D con la casa matriz y la adquisición de nuevos activos por un total de US\$ 542,718.
- La tasa de impuesto a las ganancias es del 15%. Se mantiene un capital de US\$ 600,000, y se proyecta reparto de dividendos de 80% por cada año.
- El arrendamiento de local asciende a US\$ 140,000 anuales para la tienda 1, y de US\$ 52,000 anuales por la tienda 2. En ambos casos se pagaron 2 meses de garantía.
- Se mantiene el crédito con proveedores por 30 días.
- Los clientes pagan al contado previa firma de la cotización.
- En cuanto a la materia prima, se mantiene el stock para atender pedidos hasta por 15 días.

- Hasta el año 2020 se contaba con US\$ 88,316 en activos, y una depreciación acumulada de US\$ 17,374.

4.3 Análisis financiero

Durante el trabajo de investigación se analizaron los escenarios con estrategia y sin estrategia mediante el flujo de caja económica.

4.3.1 Flujo de caja sin estrategia

La tabla 42 muestra el flujo de caja sin estrategia del periodo 2021-2025. En el anexo 4 se muestra el estado de situación financiera sin estrategia proyectado, así como en el anexo 5 se muestra las métricas de rendimiento sin estrategia.

Tabla 42

Flujo de caja económico sin estrategia

Flujo de caja económico sin estrategia	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	3.819.060	3.896.420	3.974.800	4.055.460	4.138.400
Costos de ventas	-1.901.047	-1.935.962	-1.971.371	-2.007.809	-2.045.276
Margen bruto	1.918.013	1.960.458	2.003.429	2.047.651	2.093.124
Gastos generales	-1.075.522	-1.079.996	-1.112.784	-1.114.236	-1.115.703
EBITDA	842.491	880.463	890.646	933.415	977.420
Impuesto a la Renta	-126.158	-131.853	-133.381	-139.796	-146.397
Depreciación	12.399	14.164	14.164	14.940	14.940
Flujo de caja económico	728.733	762.773	771.429	808.559	845.964

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.3.2 Flujo de caja con estrategia

El flujo de caja contempla la ejecución de los planes funcionales la cuales se desglosan en la tabla 54 (gastos anuales) y una inversión de US\$ 407,860 que se calcularon teniendo como base el 12.5% de las ventas del 2020, y que se ejecutan en dos partes: para el año 0, una inversión inicial de US\$ 207,708, y para el año 2023, US\$ 260,152.

La tabla 43 muestra el presupuesto consolidado de los planes funcionales del periodo 2021-2025.

Tabla 43

Plan funcional acumulado con estrategia

Plan funcional consolidado	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025	TIPO
Plan funcional de Marketing		396.391	336.167	426.864	353.608	359.833	Gasto
Plan funcional de Recursos Humanos		22.820	22.880	24.540	26.260	27.980	Gasto
Plan funcional de Operaciones	282.566			260.152			Inversión
Presupuesto anual total	282.566	419.211	359.047	711.556	379.868	387.813	

Nota: Elaboración propia, 2022.

Best Riders cuenta con un gasto de planilla de US\$ 242,400 anuales, y proyecta contratar nuevo personal para el periodo 2021-2025 según se detalla en la tabla 44, la cual muestra el incremento

adicional por la contratación de nuevos colaboradores estratégicos, adicional a ello se proyecta una bonificación para el Gerente General del 2% sobre la utilidad neta de la compañía.

Tabla 44

Incremento de gastos por personal nuevo

Incremento en la planilla proyectada	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Área
Gestor de innovación & experiencia del usuario	0	48.600	48.600	48.600	48.600	48.600	Marketing
Encargado de ventas	0	48.600	48.600	48.600	48.600	48.600	Ventas
Ejecutivos de ventas (nuevos ejecutivos)	0	286.800	286.800	323.400	360.000	396.600	Ventas
Bonificación a la Gerencia General	0	15.435	19.863	22.158	29.378	34.369	General
Asistente de Administración & Finanzas	0	18.600	18.600	18.600	18.600	18.600	Administración
Presupuesto anual total incremental	0	418.035	422.463	461.358	505.178	546.769	

Nota: Elaboración propia, 2022.

La tabla 45 muestra el flujo de caja con estrategia del periodo 2021-2025. En el anexo 6 se muestra el estado de situación financiera con estrategia proyectado, así como en el anexo 7 se muestran las métricas de rendimiento con estrategia.

Tabla 45

Flujo de caja económico con estrategia

Flujo de caja económico con estrategia	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		4,358,140	4,729,200	5,227,020	5,942,290	6,567,280
Costos de ventas		-2,132,792	-2,306,778	-2,537,376	-2,862,773	-3,149,439
Margen bruto		2,225,348	2,422,422	2,689,644	3,079,517	3,417,841
Gastos generales		-1,341,916	-1,282,930	-1,417,433	-1,389,816	-1,439,552
EBITDA		883,433	1,139,492	1,272,211	1,689,701	1,978,288
Impuesto a la Renta		-132,299	-170,708	-190,616	-253,239	-296,527
Depreciación		52,799	52,799	52,799	104,258	104,258
Inversión	-282,566	0	0	-260,152	0	0
Flujo de caja económico	-282,566	803,933	1,021,584	874,243	1,540,720	1,786,019

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.3.3 Flujo de caja incremental

La tabla 46 muestra el flujo de caja incremental donde se observa un resultado positivo entre la diferencia del flujo de caja con estrategia y sin estrategia, con un VAN positivo de US\$ 1,384,746.82, y una TIR de 75% superior al COK de 6.24%. Con ello se puede concluir que el plan con estrategia es viable y traerá mayores beneficios a los accionistas. Los datos para hallar el VAN, COK y TIR se encuentran en el anexo 8.

Tabla 46**Flujo de caja incremental**

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja con plan estratégico	-282,566	803,933	1,021,584	874,243	1,540,720	1,786,019
Flujo de caja sin plan estratégico		728,733	762,773	771,429	808,559	845,964
Flujo de caja incremental	-282,566	75,200	258,811	102,814	732,161	940,056

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 47**Indicadores financieros**

Indicador	Valor
VAN	1,384,746.82
COK	6.04%
TIR	75%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La ciudad de Toronto (Canadá) presenta un entorno favorable para desarrollar el negocio de venta de bicicletas de fibra de carbono impresas en 3D, por las siguientes razones:
 - Mantiene acuerdos comerciales que facilitan la importación de los insumos para la fabricación mediante impresión 3D.
 - Mantiene una infraestructura de ciclovía con proyecciones a crecer en el corto tiempo, lo que permitirá que más personas puedan usar bicicletas como medio de transporte local.
 - Mantiene programas de incentivo fiscales para las empresas que desarrollan I+D; asimismo, las leyes de tránsito están orientadas a favorecer al ciclista.
 - Existe una demanda potencial en el mercado, la cual se ha ido incrementando cada año.
- Los ciudadanos de Toronto vienen desarrollando una cultura de uso de bicicletas, favoreciendo el creciente compromiso con el medio ambiente (reduciendo el consumo de energías no renovables) y generando mejoras en la salud de la población.
- El crecimiento económico de Canadá, específicamente de Toronto, permite que el cliente objetivo siga manteniendo su capacidad adquisitiva, estando dispuesto a pagar el precio que tiene una bicicleta de fibra de carbono.
- Finalmente, es importante tener en cuenta a la competencia, especialmente a los productos sustitutos o empresas especializadas que fabrican también bicicletas de fibra de carbono, orientadas al segmento de Montaña o Velocidad que ya se encuentran operando en la ciudad de Toronto.
- Se ha elaborado un plan estratégico para el periodo 2021-2025 tomando en cuenta el análisis externo e interno de la empresa, habiendo identificado el problema en diciembre del 2020, lo que permitió implementar las estrategias en el equipo de experiencia al cliente y en todas las áreas funcionales de la organización.
- Del análisis de la cadena de valor se puede afirmar que la estrategia de la empresa se alinea con los objetivos y planes funcionales, potenciando su ventaja competitiva frente a los competidores del sector y los fabricantes tradicionales de bicicleta.

- La estrategia es diferenciación basada en brindar una oferta de valor mediante la asesoría personalizada, que permita entregar al cliente un producto a su medida y cubriendo todas sus necesidades.
- El seguimiento de los planes funcionales se podrá visualizar en el Balanced Scorecard que, a su vez, se encuentran relacionados con las estrategias de la empresa.
- Se han ejecutado iniciativas prioritarias que permitan obtener un mayor beneficio en el mediano plazo en las diferentes áreas funcionales.
- Para alcanzar los resultados financieros esperados es necesario asegurar que los planes funcionales sean gestionados de forma eficiente.
- Los resultados de los análisis financieros son positivos, ya que estos se encuentran alineados con las estrategias de la compañía que incentivan a los accionistas a continuar con las inversiones plasmadas en los planes funcionales.

2. Recomendaciones

- Es necesario realizar un adecuado control y seguimiento al cumplimiento de las metas de Ventas. Esta actividad estará a cargo del supervisor de Ventas quien deberá ajustar las estrategias en función al desempeño de su equipo en concretar pedidos.
- El equipo de Ventas deberá recolectar información acerca de los gustos e intereses de los clientes en el tiempo, lo cual servirá como insumo al gestor de innovación de la experiencia del usuario para anticipar tendencias y estar a la vanguardia con nuevos diseños para los clientes.
- El responsable de atención postventa deberá realizar un reporte 2 veces por semana acerca de las fallas o defectos recurrentes presentados por los clientes, los cuales serán entregados al área de Operaciones para su análisis y acciones pertinentes.
- Es recomendable seguir fortaleciendo las alianzas con diferentes socios estratégicos que permitan financiar proyectos de I+D y *customer experience*, para fortalecer el desarrollo en el mercado de la marca y proyectar las tendencias en este sector.
- Se recomienda a los accionistas continuar con la inversión solicitada en los presupuestos con la finalidad de mejorar los resultados financieros del periodo 2021-2025.

Referencias bibliográficas

- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Damodaran, A. (2022a). Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) – US. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- Damodaran, A. (2022b). Betas by Sector (US). https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.
- Davies, S. (2017, 28 de mayo). University of Waterloo receive largest ever government investment in additive manufacturing at a Canadian university. *TCT Mag*. <https://www.tctmagazine.com/additive-manufacturing-3d-printing-news/university-of-waterloo-receive-government-investment-additive-manufacturing/>
- Elections Canada. (2022). Welcome to Elections and Democracy! <https://electionsanddemocracy.ca>
- Euromonitor International. (2021). Research Sources: Possession of Bicycle: Euromonitor International from national statistics. [Base de datos *on line*].
- Expansión / Datosmacro.com. (2022a). Bono de Estados Unidos a 10 años. <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Expansión / Datosmacro.com. (2022b). Prima de riesgo Canadá. <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/canada>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management)*. West Publishing Company.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Mitra, R.; Smith, N.; Cantello, I., & Hanson, G. (2016, octubre). *Cycling behaviour and potential in the greater Toronto and Hamilton area. Transform*. https://www.tcat.ca/wp-content/uploads/2016/10/Cycling-Potential-in-GTHA_Report.pdf

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y del competencia*. Trigésima octava edición. Grupo Editorial Patria
- Rao, S.; Simha, T.; Rao, K., & Kumar, R. (2018). Carbon composites are becoming competitive and cost effective. White Paper. <https://www.infosys.com/engineering-services/white-papers/documents/carbon-composites-cost-effective.pdf>
- Santander Trade Markets. (s.f.). Canadá: política y economía. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>
- Statista. (2022). Rubber price per kilogram 2020-2022, by month. <https://www.statista.com/statistics/727582/price-of-rubber-per-pound/>
- Versus. (s.f.). New York vs Toronto. <https://versus.com/es/new-york-vs-toronto>
- Weather Spark. (s.f.). El clima y el tiempo promedio en todo el año en Toronto. <https://es.weatherspark.com/y/19863/Clima-promedio-en-Toronto-Canad%C3%A1-durante-todo-el-a%C3%B1o>
- World Population Review. (s.f.). Toronto Population 2022. <https://worldpopulationreview.com/canadian-cities/toronto-population>

Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas de Best Riders

<u>Socios Clave</u>	<u>Actividades Clave</u>	<u>Propuesta de Valor</u>	<u>Relación con los Clientes</u>	<u>Segmentos de Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos y componentes. • Entidades reguladoras de publicidad y marca. • Agencias para publicidad (revistas, periódicos, redes sociales, otros) y marketing empresarial. • Organizaciones que promueven el ciclismo en Toronto. • Agencias de investigación de mercado. • Inversionistas (sede matriz de Best Riders). • Proveedores de servicios logísticos para la entrega de bicicleta a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la producción de bicicletas. • Gestión de la cadena de suministros (logística y compras). • Ventas de bicicletas en tienda y por web. • Atención al cliente y servicio de postventa. • Fidelización del cliente. • Difusión de publicidad en medios escritos y digitales. • Capacitación e integración de la organización. <p style="text-align: center;"><u>Recursos Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor de la marca. • Cultura organizacional. • Tiendas físicas en Toronto. • E-commerce (web). • Diseños personalizados de bicicletas de fibra de carbono. • Tecnología de impresión 3D. • Personal de operaciones calificado en fabricación de bicicletas. • Personal especializado en ventas de bicicletas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar bicicletas con diseños personalizados para los clientes, ya sean profesionales o aficionados del ciclismo, que atiendan sus necesidades particulares (tamaño, color, accesorios, otros). • Ofrecer bicicletas de fibra de carbono fabricadas de manera sostenible, con tecnología de impresión 3D, asegurando la máxima eficiencia y calidad de las bicicletas ofrecidas. • Ofrecer asesoría personalizada a los clientes durante el proceso selección del diseño del producto, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y requisitos. Además, ofrecer una oportuna atención postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa – B2C. • Publicidad local. • Publicidad regional en revistas. • Marketing digital en redes para promover los diseños y los diferentes modelos de bicicletas de fibra de carbono en impresión 3D. • Conexión grupos de ciclistas de montaña y publicidad. <p style="text-align: center;"><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas en tienda física. • Ventas mediante la plataforma de Internet (<i>web</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes y aficionados del ciclismo de Toronto – Canadá • Jóvenes y adultos profesionales en el ciclismo de velocidad y montaña de alta competitividad. • Jóvenes y adultos que desean incursionar en el ciclismo de velocidad y montaña.
<p style="text-align: center;"><u>Estructura de Costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de arrendamientos y mantenimiento de tiendas. • Mantenimiento de impresoras 3D y de <i>software</i> de impresión. • Costo de componentes de las bicicletas. • Gastos de publicidad y marketing por internet. • Gastos de personal: directivos, personal de venta, personal operativo, personal administrativo y gestor de innovación y experiencia del cliente. • Costos de capacitación de personal. • Gastos por estudios de mercado. 		<p style="text-align: center;"><u>Estructura de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de bicicletas de fibra de carbono en tiendas físicas y por web. • Venta de accesorios y servicio postventa. 		

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Anexo 2. Detalle de la información del Balanced Scorecard

- **Rendimiento total.** Es un indicador que mide la competencia de la actual gerencia para gestionar los recursos de la empresa de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño total} = \text{desempeño financiero} \times \text{desempeño del mercado} \times \text{efectividad de marketing} \times \text{inversiones en el futuro} \times \text{creación de riqueza}$$

- **Rendimiento financiero.** Es un indicador que mide al equipo ejecutivo respecto a las ganancias generadas para los accionistas de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento financiero} = (\text{Beneficio operativo} / \text{Ingreso por ventas}) \times 100$$

- **Rendimiento de mercado.** Es un indicador que permite conocer la gestión del equipo ejecutivo para generar mayor participación de mercado en los segmentos principales de acuerdo con la siguiente fórmula:

El rendimiento del mercado

$$= (\text{Participación de mercado en segmento primario} + \text{Participación de mercado en segmento secundario}) / 2$$

- **Efectividad de marketing.** Es un indicador que da a conocer la gestión de los gerentes para satisfacer las necesidades de los clientes en los segmentos principales de acuerdo con la siguiente fórmula:

Efectividad de marketing

$$= (\text{Juicio de marca promedio} / 100) + \text{Juicio de anuncio promedio} / 100$$

- **Inversión en el futuro de la empresa.** Las inversiones realizadas por la plana gerencial para que en el futuro la empresa sea competitiva comercialmente de acuerdo con la siguiente fórmula:

Inversiones en el futuro de la empresa

$$= (\text{Gastos acumulados que benefician el futuro de la empresa} / \text{Ingresos netos acumulados}) \times 10 + 1$$

- **Creación de riqueza.** Parámetro que permite conocer las ganancias que se están generando respecto a la inversión realizada de acuerdo con la siguiente fórmula:

Creación de riqueza

$$= \text{Inversión neta} / \text{Inversión acumulada de la sede corporativa}$$

Anexo 3. Matriz FODA cruzado

	Oportunidades (Análisis del macro y microentorno)	Amenazas (Análisis del macro y microentorno)
	<ul style="list-style-type: none"> • Canadá tiene acuerdos comerciales (T-MEC) que favorecen la adquisición e importación de insumos como la fibra de carbono, teniendo 3 de los fabricantes en Estados Unidos. • Toronto cuenta con infraestructura de ciclovías dentro de la ciudad y promueve su uso en la población. Se cuenta con un reglamento para ciclistas. • La población de Toronto se caracteriza por su preocupación por la contaminación medioambiental, el cambio climático y el futuro que les depara a las próximas generaciones. • El temor de la población por contraer el virus del COVID-19 redujo el uso de transporte público, derivando al uso de otros medios transporte como las bicicletas, incrementando su demanda. • La población de Toronto está optando por formas alternativas de esparcimiento al aire libre, incrementando la demanda de bicicletas • Luego de una desaceleración económica y aumento desempleo en Toronto debido a la coyuntura actual COVID-19, han empezado a revertir ese efecto lo que incrementa el poder adquisitivo de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de competidores en el mercado de fabricación y venta de bicicletas que ofrecen productos alternativos como las e-Bike y también bicicletas fabricadas con fibra de carbono. • La guerra comercial entre China y la región de Norte América puede impactar en la disponibilidad de insumos como los filamentos de fibra de carbono o máquinas impresoras 3D y sus repuestos. • La temporada de invierno dura 3 meses, aproximadamente, con temperaturas promedio de 4°C.
Fortalezas (recursos y capacidades)	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> • Best Riders cuenta con presencia en el mercado de bicicletas de Toronto, con una participación de mercado del 25% en el 2020 logrado por el equipo de Marketing y Publicidad. Su enfoque está en los segmentos de Montaña y Velocidad, los que ofrecen características funcionales particulares y especializadas, y por consiguiente, de mayor precio. • La fabricación de bicicletas con impresoras 3D posibilita una producción a demanda, evitando mantener un stock permanente de bicicletas y, por consiguiente, no necesitar espacio para almacenamiento. Sin embargo, debe contarse con un flujo permanente de insumos como los filamentos de fibra de carbono. • Los desarrollos de I+D de componentes con características avanzadas provienen de la sede corporativa de Best Riders. • Las impresoras 3D para la fabricación de bicicletas permiten versatilidad en la producción de diferentes diseños, pero actualmente no se aprovecha esta ventaja. Así mismo, la producción por impresión 3D de fibra de carbono es más económica que la producción convencional de bicicletas hechas con el mismo material. • Se cuenta con personal de ventas específico para los segmentos de Montaña y Velocidad, además de personal de servicio postventa en la tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contexto de la pandemia de COVID-19, la infraestructura de ciclovías y la preocupación por el medio ambiente de la población de Toronto ofrece un mercado potencial con demanda en aumento, lo cual debe ser aprovechado por Best Riders para aumentar el volumen de ventas. • La demanda de actividades alternativas de esparcimiento al aire libre y el incremento del poder adquisitivo de la población de Toronto genera un incremento de la demanda en los segmentos de Velocidad y Montaña, los cuales son foco y especialidad de Best Riders. Dichos segmentos son tradicionalmente de mayor precio para los clientes. • Dada el incremento de la demanda debe evaluarse la actual capacidad de producción de bicicletas y proyectar su ampliación en el mediano plazo. • Los segmentos de Velocidad y Montaña son tradicionalmente de mayor precio para los clientes por sus prestaciones para ciclismo de alto rendimiento. Sin embargo, la fabricación con impresión 3D de fibra de menor costo posibilita ofrecer precios competitivos en el mercado, incluso para potenciales clientes que buscan ingresar en el ciclismo de montaña y velocidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe asegurarse la cadena de suministros de insumo esenciales, como los filamentos de fibra de carbono, dentro de la región de Norte América para la continuidad del negocio, y mitigar el impacto que pueda generar la guerra comercial entre China y esta región. • Las impresoras 3D posibilitan la versatilidad en la fabricación de bicicletas de fibra de carbono según las necesidades y a la medida de los clientes, lo cual se convierte en un elemento de diferenciación con otros fabricantes de bicicletas que ofrecen modelos estándar, lo que debe ser aprovechado por Best Riders.
Debilidades (recursos y capacidades)	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Si bien existe un enfoque para atender los segmentos de ciclismo de Velocidad y Montaña se presentaron problemas en el diseño de los modelos de bicicletas, por lo que no tuvieron mucha aceptación al principio. Luego de corregir estos problemas se evidenció un crecimiento en las ventas. • A nivel de producto no existe una propuesta de valor diferenciada que haga que Best Riders destaque frente a otros fabricantes de bicicletas de fibra de carbono al vender modelos preestablecidos de bicicletas • Al fabricar bicicletas bajo demanda, el tiempo de entrega de los productos a los clientes es de 3 a 5 días. • Se cuenta con 1 tienda física, pero no cuenta con tiendas virtuales para venta de bicicletas. La página <i>web</i> solo publicita los modelos de bicicletas y la ubicación de la tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe contar con un experto creativo que se enfoque en la mejora e innovación de la experiencia de los clientes a nivel de funcionalidades por segmento de bicicletas, así como de características de personalización. Para esto, es imprescindible contar con retroalimentación constante de parte de los clientes, ya sean expertos en ciclismo o amateurs. • Con la dirección adecuada y la estrategia de segmentación adoptada se deben establecer objetivos funcionales y métricas de cumplimiento que sirvan para monitorear el desempeño de cada área funcional, y evaluar si la gestión ha sido efectiva y genera los resultados esperados. • Enfocar los esfuerzos de la compañía en la eficiencia operativa y en la calidad de los productos, de tal forma que pueda cumplirse y mejorarse la promesa de entrega de bicicletas en un plazo de 3 a 5 días, cumpliendo con las expectativas de personalización ofrecidas. • Habilitar un canal digital para promoción y venta de bicicletas y accesorios a través de una plataforma <i>on line</i> que permita extender el radio de acción de la tienda y en la cual los asesores de venta puedan brindar un primer nivel de atención a los potenciales clientes, invitándolos a vivir la experiencia del ciclismo en tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacidades en los diversos equipos (JIT, Lean, 5S, Six Sigma, Agile) y niveles de la compañía, que este alineada con la estrategia a adoptar. • Dada la factibilidad de fabricar bicicletas personalizadas, se debe contar con personal de ventas que brinde asesoría personalizada a los clientes en la selección de sus bicicletas y sus características, de tal forma que la venta en sí se convierta en una experiencia para el cliente, generando reconocimiento y diferenciación de la marca.

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

Anexo 4. Estado de situación financiera sin estrategia proyectado

ESTADO DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIA	2020 Base	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	3,742,880	3,819,060	3,896,420	3,974,800	4,055,460	4,138,400
Costos de ventas	-1,859,167	-1,901,047	-1,935,962	-1,971,371	-2,007,809	-2,045,276
Margen bruto	1,883,713	1,918,013	1,960,458	2,003,429	2,047,651	2,093,124
Gastos de Administración	-339,520	-339,520	-342,570	-339,720	-339,720	-339,720
Gastos de ventas	-736,002	-736,002	-737,426	-773,064	-774,516	-775,983
Utilidad operativa	808,191	842,491	880,463	890,646	933,415	977,420
Gastos financieros	-1,440	-1,440	-1,440	-1,440	-1,440	-1,440
Utilidad antes de impuestos	806,751	841,051	879,023	889,206	931,975	975,980
Impuesto sobre la Renta	-121,013	-126,158	-131,853	-133,381	-139,796	-146,397
Utilidad neta	685,738	714,893	747,169	755,825	792,179	829,583
Dividendos	-563,211	-669,937	-633,701	-695,435	-682,055	-751,766
Utilidad retenida	122,527	44,957	113,468	60,390	110,124	77,818
Depreciación y amortización	12,399	12,399	14,164	14,164	14,940	14,940
EBITDA	820,590	854,890	894,627	904,809	948,355	992,361

BALANCE GENERAL SIN ESTRATEGIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo	1,114,437	1,036,867	1,105,378	1,052,300	1,102,033	1,069,728
Pasivo	391,910	391,910	391,910	391,910	391,910	391,910
Patrimonio	722,527	644,957	713,468	660,390	710,124	677,818

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 5. Métricas de rendimiento sin estrategia

Métricas de rendimiento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA (% de ventas)	22%	22%	23%	23%	23%	24%
ROS %	18%	19%	19%	19%	20%	20%
ROA %	62%	69%	68%	72%	72%	78%
ROE %	95%	111%	105%	114%	112%	122%
Costo de ventas (% de ventas)	50%	50%	50%	50%	50%	49%
Margen bruto (% de ventas)	50%	50%	50%	50%	50%	51%
Gastos generales (% de ventas)	29%	28%	28%	28%	28%	27%
Utilidad operativa (% de ventas)	22%	22%	23%	22%	23%	24%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 6. Estado de situación financiera con estrategia proyectado

ESTADO DE RESULTADOS CON ESTRATEGIA	2020 - Base	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	3,742,880	4,358,140	4,729,200	5,227,020	5,942,290	6,567,280
Costos de ventas	-1,859,167	-2,132,792	-2,306,778	-2,537,376	-2,862,773	-3,149,439
Margen bruto	1,883,713	2,225,348	2,422,422	2,689,644	3,079,517	3,417,841
Gastos de Administración	-339,520	-430,825	-432,063	-437,668	-445,108	-450,419
Gastos de ventas	-736,002	-911,091	-850,867	-979,764	-944,708	-989,133
Utilidad operativa	808,191	883,433	1,139,492	1,272,211	1,689,701	1,978,288
Gastos financieros	-1,440	-1,440	-1,440	-1,440	-1,440	-1,440
Utilidad antes de impuestos	806,751	881,993	1,138,052	1,270,771	1,688,261	1,976,848
Impuesto sobre la Renta	-121,013	-132,299	-170,708	-190,616	-253,239	-296,527
Utilidad Neta	685,738	749,694	967,345	1,080,155	1,435,022	1,680,321
Dividendos	-563,211	-697,777	-815,409	-985,673	-1,223,603	-1,513,391
Utilidad retenida	122,527	51,917	151,935	94,483	211,418	166,930
Depreciación y amortización	12,399	52,799	52,799	52,799	104,258	104,258
EBITDA	820,590	936,232	1,192,292	1,325,010	1,793,959	2,082,547

BALANCE GENERAL CON ESTRATEGIA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo	1,114,437	1,125,797	1,254,115	1,227,347	1,418,746	1,403,013
Pasivo	391,910	475,630	503,929	534,614	609,078	637,833
Patrimonio	722,527	651,917	751,935	694,483	811,418	766,930

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 7. Métricas de rendimiento con estrategia

Métricas de rendimiento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA (% de ventas)	22%	21%	25%	25%	30%	32%
ROS %	18%	17%	20%	21%	24%	26%
ROA %	62%	67%	77%	88%	101%	120%
ROE %	95%	115%	129%	156%	177%	219%
Costo de ventas (% de ventas)	50%	49%	49%	49%	48%	48%
Margen bruto (% de ventas)	50%	51%	51%	51%	52%	52%
Gastos generales (% de ventas)	29%	31%	27%	27%	23%	22%
Utilidad operativa (% de ventas)	22%	20%	24%	24%	28%	30%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 8. Cálculo del COK, VAN y TIR

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja con plan estratégico	-282,566	803,933	1,021,584	874,243	1,540,720	1,786,019
Flujo de caja sin plan estratégico		728,733	762,773	771,429	808,559	845,964
Flujo de caja incremental	-282,566	75,200	258,811	102,814	732,161	940,056
VAN	1,384,746.82					
COK	6.04%					
TIR	75%					

COK		6.04%
Rendimiento del mercado (Canadá)	rm	(*) 5.2%
Tasa libre de riesgo (Estados Unidos)		
(Expansión/Datosmacro.com, 2022a).	rf	1.31%
Beta sin deuda (Damodaran, 2022).	Damodaran	0.79
Riesgo país de Canadá		
(Expansión/Datosmacro.com, 2022b).	rp	1.65%

$$k_e = r_f + \beta(E(r_m) - r_f) + rp$$

(*) Dato tomado de Damodaran sector transporte, última actualización en enero de 2021.

Nota: Adaptado de Expansión / Datosmacro.com, 2022a, 2022b; Damodaran, 2022a, 2022b.

Notas biográficas

Sr. Miguel Ángel Elgegren Liñán

Profesional ejecutivo con experiencia en implementación de políticas crediticias, auditoría de riesgos, cumplimiento, y comercial. Sólidas habilidades de análisis de información, estratégico, con capacidad de generar valor y orientado a resultados. Tiene experiencia en la evaluación de los riesgos para el lanzamiento de nuevas campañas y estrategias por cada producto, así como en realizar seguimiento a los KPI de los filtros de riesgos y de la calidad de cartera (portafolio).

Srta. Gladys Yuliana Meléndez Apolinario

Contador Público colegiado con más de 12 de años de experiencia en empresas transnacionales de diferentes sectores, como *retail*, tecnología, hidrocarburos, pesca y servicios logísticos. Actualmente se desempeña como Gerente de Administración y Finanzas de la empresa Craft Multimodal Perú S.A., y tiene como función principal la planificación, coordinación, dirección y desarrollo de las operaciones contables, financieras y fiscales de la compañía.

Srta. Leslie Milagro Páucar Aliaga

Profesional en Ingeniería Industrial con experiencia en el área de Tecnologías de Información enfocados a la gestión de servicios IT con las diferentes áreas de la organización. Tiene conocimiento de la gestión por procesos, planificación estratégica, marketing, servicio al cliente, y finanzas, lo cual facilita el trabajo con equipos multidisciplinarios.

Sr. Enzo Martín Quintanilla Yataco

Profesional en Ingeniería Electrónica que labora como líder de equipo de Ofertas y Cotizaciones en la unidad de Automatización y Digitalización de Subestaciones en Siemens. Tiene experiencia en la gestión de equipo de Ofertas, y en el trabajo junto con el equipo de Ventas para el desarrollo y obtención de oportunidades de negocio, planificación, análisis estratégico y toma de decisiones acerca de las oportunidades de negocio. Con enfoque en las necesidades de los clientes y propuestas de solución.

Sr. José Luis Uscovilca Maraví Levi

Profesional en Ingeniería de Informática y Sistemas, con experiencia en sistemas de gestión de calidad y gestión de proyectos. Posee habilidades para la comunicación y negociación, y capacidad de trabajo con equipos multifuncionales de manera eficaz. Cuenta con conocimientos en gestión de marketing, planificación estratégica y operaciones.