



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DE
VENTA DE BICICLETAS EN LA CIUDAD DE LIMA**

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

Presentado por:

Sr. David Alejandro Rodriguez Joh

Sr. Danny Aleksandar Moscol Borrero

Sr. Cristian Christopheer Reyes Espinoza

Srta. Sandra Maria Moran Sandoval

Asesor: Flores Castro, Alejandro

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



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, FLORES CASTRO, Juan Alejandro dejo constancia que el trabajo de investigación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DE VENTA DE BICICLETAS EN LA CIUDAD DE LIMA" presentado por MOSCOL BORRERO DANNY ALEKSANDAR con el DNI 43118348, MORAN SANDOVAL SANDRA MARIA con el DNI 70366686, RODRIGUEZ JOH DAVID ALEJANDRO con el DNI 70024218 y REYES ESPINOZA CRISTIAN CHRISTOPHEER con el DNI 40924940; para optar al Grado de Magister en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 8 de noviembre de 2022 dando el siguiente resultado:

Final Final MBA # 38G#1	
INFORME DE ORIGINALIDAD	
7%	8%
ÍNDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET
1%	2%
PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
FUENTES PRIMARIAS	
1 hdl.handle.net	3%
Fuente de Internet	
2 repositorio.up.edu.pe	1%
Fuente de Internet	
3 docplayer.es	<1%
Fuente de Internet	
4 repositorio.continental.edu.pe	<1%
Fuente de Internet	
5 repositorio.cientifica.edu.pe	<1%
Fuente de Internet	
6 repositorio.ucundinamarca.edu.co	<1%
Fuente de Internet	
7 Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú	<1%
Trabajo del estudiante	
8 tesis.pucp.edu.pe	<1%
Fuente de Internet	

Fecha: 8 de noviembre de 2022


Alejandro Flores Castro
Académico de TI

AGRADECIMIENTOS

Dedico el presente trabajo, a quienes son mi inspiración cada día y a quienes agradezco por su valioso apoyo incondicional: mis padres, mi abuelita y mis hermanas.

Sandra Morán Sandoval

Este trabajo se lo dedico a mis padres quienes siempre me motivaron a seguir creciendo.

David Rodriguez Joh

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, que son la luz e inspiración de mi camino.

Danny Moscol Borrero

Dedico el presente trabajo a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y motivación constante.

Cristian Reyes

RESUMEN EJECUTIVO

M&R Corporation es una empresa con presencia global, cuya matriz se ubica en Estados Unidos de América, y que ofrece soluciones integrales personalizadas en bicicletas de gama media y alta atendiendo una demanda creciente de transportes eficaces y sostenibles. La corporación tiene una antigüedad de 2 años y en el último año presentó ingresos por más de \$38 millones de dólares americanos. Su principal ventaja competitiva se basa en un servicio diferenciado y personalizado apoyado en el pilar de innovación constante, así como en altos estándares de calidad asociados de forma global a la marca.

La corporación inició una estrategia de expansión que le ha permitido tener presencia en los 5 continentes y en línea con dicha estrategia, la corporación se encuentra en búsqueda de nuevos mercados que le permitan cumplir sus objetivos estratégicos, tanto en crecimiento en ventas como en rentabilidad y estabilidad financiera. Para esto, se ha diseñado el presente plan de negocios con el objetivo de evaluar la factibilidad de implementar M&R Corporation ubicado en Lima, Perú. Este plan está compuesto por las siguientes acciones: (1) Definición de un portafolio de productos y una estrategia comercial idóneos al mercado objetivo Lima; (2) Activación de un modelo e-commerce para el diseño y comercialización de bicicletas personalizadas de gama media y alta; (3) Desarrollar alianzas estratégicas con municipalidades y entes clave para el desarrollo de valor compartido; y (4) Asegurar que M&R Corporation Lima cumpla con los procedimientos y políticas de buen gobierno corporativo y los estándares de la marca.

Finalmente, se prevé obtener un valor actual neto (VAN) del flujo de caja económico de US\$ 129,765.38 en el período 2022-2026, considerando un costo de capital promedio ponderado (WACC) de 13.0%, a partir del uso de fondos propios provenientes del

corporativo como inversión de capital. Ante estos resultados, se concluye que el plan de negocios en Lima es viable desde la perspectiva funcional y económica.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL	9
1. ACERCA DE LA CORPORACIÓN	9
2. ZONAS GEOGRÁFICAS DE EXPANSIÓN	10
3. LOGROS DE LA COMPAÑÍA	10
3.1. Productos segmentos	10
4. RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12
4. RESULTADOS FINANCIEROS EN EL MERCADO	12
5. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN EN LATAM- PERU	13
6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	14
7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	14
8. LIMITACIONES	15
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO	16
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	16
1.1 Factores Políticos	16
1.2 Factores Económicos	17
1.3 Factores Sociales	18
1.4 Factores Tecnológicos	20
1.5 Factores Ambientales	20
1.6 Factores Legales:	21
1.7 Factores Globales	22
2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	23
2.1 Poder de negociación de los clientes	23
2.2 Amenaza de nuevos competidores:	24
2.3 Poder de negociación de los proveedores:	25
2.4 Amenaza de productos sustitutos	25
2.5 Rivalidad entre los competidores	26
3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	27
CAPÍTULO III: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	28
1. MARCA	29
2. APOYO FINANCIERO	30

3. TECNOLOGÍA	31
4. EXPERIENCIA	31
5. CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE BICICLETAS	32
CAPÍTULO IV: SONDEO DE MERCADO	32
1. PERFIL DEL CONSUMIDOR	33
2. OFERTA	36
3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	36
4. TIPO DE PRODUCTO	40
5. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	42
CAPÍTULO V: PLAN DE NEGOCIO	44
1. MISION, VISIÓN Y VALORES	44
2. CADENA DE VALOR	48
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	49
1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	49
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	50
3. ESTRATEGIAS DE MARKETING	50
3.1 Segmentación	50
3.2 Posicionamiento	51
4. ESTRATEGIAS DE MEZCLA DE MARKETING	52
4.1. Producto	52
4.2. Precio	53
4.3. Plaza	54
4.4. Promoción	55
4.5. Personas	56
4.6. Procesos	57
4.7. Evidencia Física, Presentación	58
4.8. Presupuesto de Marketing	59
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	59
1. OBJETIVOS DE OPERACIONES	59
2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	60
3. DISEÑO DEL PRODUCTO	61

4. DISEÑO DE PROCESOS	61
5. MATRIZ DE PROCESOS CRÍTICOS	65
6. PRESUPUESTO DE OPERACIONES	66
CAPÍTULO VIII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	66
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	66
2. OBJETIVOS DE PERSONAL, REQUERIMIENTOS Y PERFILES	68
3. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	70
4. PRESUPUESTO DE PLAN DE RR.HH	70
CAPÍTULO IX: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	70
1. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	70
2. OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	71
3. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	72
4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	73
CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO	73
1. SUPUESTOS Y POLÍTICAS	73
2. ESTADOS FINANCIEROS	75
3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	77
4. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	78
5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la información proveniente del caso, M&R Corporation es una empresa dedicada a la venta de soluciones personalizadas de bicicletas de alta y mediana gama a través de tiendas físicas, plataforma web o aplicativo digital. La compañía se fundó en el 2019 e inició sus operaciones en Estados Unidos de América, a partir de la iniciativa de un gran corporativo que históricamente se dedicaba a la comercialización de bicicletas fabricadas tradicionalmente en masa y de aluminio. Con base en el éxito adquirido en la primera tienda y con una estrategia robusta de crecimiento, en 2 años y a la fecha ha logrado expandirse de forma global teniendo presencia en los 5 continentes: América (Norte y Sur), Europa, Asia, África y Oceanía. En este sentido, M&R Corporation ha logrado un reconocimiento global como empresa y como marca por su excelente servicio y productos.

El modelo de negocio inicial tenía como principal foco la comercialización de bicicletas personalizadas e impresas en 3D bajo un formato de material de fibra de carbono. A partir del cual, se ha logrado adquirir un alto conocimiento experto del mismo, así como otros valores intangibles, generando la oportunidad de expandirlo a otros materiales tales como aluminio.

En este sentido, el presente documento consiste en un plan de negocio para la continuidad de la expansión de MR Corporation, teniendo como propuesta de localidad la ubicación de Lima, Perú y como propuesta de servicio la ampliación de bicicletas personalizadas de fibra de carbono hacia otros materiales más asequibles e idóneos al mercado.

Para este propósito, se propone estrategias y planes funcionales alineados a la filosofía de MR Corporation, la cual consiste en brindar una solución totalmente diferenciada y personalizada a las características y necesidades del cliente, apoyándose en habilitadores

como la innovación y pilares estratégicos como la gente y el crecimiento. En esta línea, con la finalidad de determinar las mejores estrategias y confirmar el grado de atractividad y viabilidad, se efectuó un análisis del panorama, iniciando con el análisis del macroentorno que nos permite entender el contexto y los factores que podrían generar un impacto en el entorno de Lima-Perú, tales como la incertidumbre política y económica del país asociados propiamente al cambio de gobierno del 2021 o los cambios en las necesidades de transporte asociados a la pandemia por COVID19 que arribaron al país en el año 2020; posteriormente se efectuó un análisis del microentorno para identificar los principales factores que pueden generar un impacto o influencia en la industria de comercialización de bicicletas en Lima, tales como productos sustitutos o los competidores existentes en el mercado; y finalmente, ambos análisis fueron complementados con un proceso exhaustivo de investigación de mercado que permitió confirmar el potencial mercado objetivo en Lima y el crecimiento del mismo.

Posteriormente, enfocando el análisis en MR Corporation Lima, se identifica que para el éxito de este negocio, son requeridos factores clave provenientes del corporativo, tales como marca, apoyo financiero, tecnología, experiencia, entre otros, los cuales alineados a la estrategia competitiva de la organización y combinados con una excelente ejecución de la cadena de valor del servicio, serán los fundamentos para asegurar una correcta entrega del servicio diferenciado y personalizado a cada uno de los clientes.

Finalmente, acompañando la estrategia, misión y visión de la organización, se han definido los objetivos estratégicos de la organización, los mismos que se lograrán a partir de los siguientes planes funcionales: (1) Plan de Marketing donde destaca altamente el enfoque digital asociado a la iniciativa de la empresa de utilizar plataformas tecnológicas para el diseño del producto; (2) Plan de Recursos humanos donde, a partir del entendimiento que nuestros principales embajadores son el capital humano, destacan

iniciativas de selección de perfiles idóneos y captura del mismo; (3) Plan de Responsabilidad Social donde destaca iniciativas de alianza con entes gubernamentales para impulsar el uso de las bicicletas como medio de transporte que es responsable con el medio ambiente y mejora la salud de las personas; (4) Plan de Operaciones donde destacan iniciativas que impulsan la innovación en el desarrollo y diseño del producto, así como eficacia operacional; y finalmente (5) Plan Financiero con un horizonte de 5 años, el cual nos ha permitido concluir que este plan de negocio permitirá lograr el incremento de las ventas y rentabilidad a partir del uso de fondos propios provenientes del corporativo como inversión de capital.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se va a realizar una descripción de la empresa matriz, a qué se dedica, el detalle del tipo de bicicletas que elabora, planes de expansión, logros e información referida a su desempeño comercial tanto a nivel local como internacional con la apertura de sus primeras tiendas.

1. ACERCA DE LA CORPORACIÓN

M&R Corporation es una empresa internacional con una amplia trayectoria en la industria de las bicicletas y por ende con gran experiencia en los procesos de comercialización de estas.

Históricamente la empresa se ha dedicado a la producción y comercialización de bicicletas tradicionales entendiéndose a esto como las típicas bicicletas de aluminio u otros metales de alta calidad. A pesar de esto la estrategia ha sido la producción en masa en grandes fábricas y la venta masiva a precios bajos.

Las bicicletas son enviadas a centros de distribución donde son almacenadas hasta ser solicitadas en lotes más pequeños por las tiendas de bicicletas locales. El negocio ha

prosperado debido a que existen cientos de tiendas alrededor del mundo que solicitan este producto.

La empresa cuenta también con acceso a información privilegiada de las tendencias del mercado global diferenciada por zonas geográficas y por segmento de producto. Esto le ha permitido conocer las características que más valoran sus clientes y cuáles son sus diferentes expectativas dependiendo del segmento de producto lo cual también ha decantado en desarrollar innovaciones que al incorporarse en las bicicletas, han permitido mejorar la experiencia de sus consumidores.

Como resultado de este conocimiento del mercado, en los últimos 2 años M&R Corporation decidió incursionar en el desarrollo de nuevos productos con estructuras desarrolladas a base de fibra de carbono y producidas con impresoras 3D. Este proyecto requirió una inversión total de 4 millones de dólares lo cual actualmente ya fue recuperado debido a que tuvo una rápida aceptación en las localidades alrededor del mundo donde se abrieron nuevas tiendas.

2. ZONAS GEOGRÁFICAS DE EXPANSIÓN

Con relación a los planes de expansión que viene llevando a cabo M&R Corporation, principalmente con bicicletas elaboradas con fibra de carbono, la compañía ha logrado establecerse y posicionarse alrededor del mundo abriendo tiendas en las principales ciudades las cuales son mencionadas en el Anexo 01: Lista de tiendas por zona y en el Anexo 02: Distribución de tiendas en el mundo

3. LOGROS DE LA COMPAÑÍA

3.1. Productos segmentos

Dentro del mercado existen 5 segmentos claramente identificados por el uso esperado para la bicicleta. Cada segmento cuenta con diferencias entre las apreciaciones y

valoraciones que dan a cada característica de una bicicleta haciendo que en muchos casos algunas bicicletas de un segmento sean totalmente incompatibles con otro.

Tabla 01: Segmentos de mercado de bicicletas

Velocidad	Bicicletas de uso principalmente para carreras y competencia en general. Valoran que las bicicletas sean ligeras y aerodinámicas, que sean veloces y que en general les ofrezcan una ventaja dentro de una competencia.
Montañera	Enfocado en bicicletas para uso en terrenos poco amigables. Valoran que sean duraderas, que permitan maniobrabilidad en terrenos difíciles y no les preocupa que sea una bicicleta compleja, sino que más bien lo valoran.
Urbanas	Bicicletas usadas como medio de transporte dentro de la ciudad. Las expectativas sobre esta bicicleta son que sean prácticas, fáciles de usar y seguras.
Recreación	Bicicletas diseñadas únicamente para actividades recreativas. Lo que necesitan es que sea cómoda, fácil de usar y que tengan facilidades para obtener servicios post venta
Niños	Diseñada para niños que no son expertos en el uso de bicicletas. Se busca que sean poco complejas, baratas y que tengan un diseño atractivo para los niños.

Para cubrir todos los segmentos, la empresa cuenta con 2 productos para cada segmento, uno de gama alta y otro de gama media.

Luego de 2 años M&R Corporation ha logrado obtener resultados en ventas y participación de mercado a nivel global, tal como puede notarse en el Anexo 03: Ingresos trimestrales por ventas, en el cual se puede apreciar que los primeros 5 periodos fueron utilizados para desarrollar la marca, implementar las tiendas y estructurar el modelo de negocio. Ya en los últimos 3 periodos se logra evidenciar un rápido crecimiento en ventas debido a una apertura de tiendas más agresiva y un ajuste de precios que le permitió ser más competitivo en el mercado frente a la competencia.

Como se puede observar en el Anexo 04: Participación por segmento, la empresa ha logrado, luego de 2 años de operación en el mercado de bicicletas de fibra de carbono,

cerrar el año con una participación aproximada del 26% del mercado global al haber obtenido una venta de 26 554 bicicletas.

4. RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Como parte del proceso de investigación y desarrollo de la corporación en línea con la estrategia de innovación se planteó un modelo de negocio basado en la personalización de las bicicletas gracias a una nueva tecnología de impresión 3D en fibra de carbono.

A pesar de los beneficios que puede presentar este material, existen algunas desventajas orientadas principalmente a su proceso productivo. El costo de la fibra de carbono es mayor que la de los materiales convencionales y el grado de automatización en la producción de las bicicletas es mucho menor. Es por eso por lo que su aplicación solo ve un escenario prometedor en bicicletas de gama media o de alta gama.

Por otro lado, la implementación de la impresión 3D en la industria de fabricación de bicicletas en el mundo aún está en una etapa bastante prematura por lo cual aún existen grandes posibilidades para M&R Corporation para seguir penetrando mercados bajo este modelo.

Puede verse un detalle de la fibra de carbono en el anexo 14 y sobre la impresión 3D en el anexo 15.

4. RESULTADOS FINANCIEROS EN EL MERCADO

Los resultados financieros para M&R Corporation al final del ejercicio fue un beneficio neto acumulado negativo de 969,553 unidades monetarias (ver anexo 05), marcado principalmente por un fuerte gasto en personal, publicidad y en investigación y desarrollo.

No obstante, dicho resultado negativo, cabe precisar que los resultados financieros venían en una tendencia de mejora, ya que como podemos ver en el anexo 05, del 5to periodo al

8vo los beneficios negativos se venían reduciendo constantemente, por lo que sobre la base de asumir la continuidad del negocio en el tiempo y viendo la tasa de decrecimiento promedio de dichas pérdidas, 30% aproximadamente, a partir del periodo 10 se esperaría que la empresa empiece a reportar ganancias. Es bajo este supuesto que consideramos que el negocio puede y debe continuar su crecimiento en otras ciudades del mundo en las que no tenga presencia actualmente.

5. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN EN LATAM- PERU

Con la finalidad de expandir el negocio de M&R Corporation y sobre la base de información obtenida del documento del Banco Mundial “Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la Bicicleta en Lima Metropolitana”, el cual plantea como objetivo aumentar los viajes en bicicleta a 2% del total de viajes para el 2022 y a 5% para el 2025, lo que significa un incremento de 5 veces respecto a la línea base de 0.9% en el 2019. Adicionalmente, se señala un beneficio social por el uso de bicicleta de US\$ 0.26 por km recorrido en Lima, se indica también que un 40% de los viajes en Lima y Callao son de menos de 30 minutos, es decir son distancias cortas. Se menciona también las condiciones topográficas favorables de Lima al ser una ciudad mayormente plana, sin temperaturas extremas y escasa lluvia a lo largo del año. Además, el mal sistema de transporte público, altos niveles de tráfico y la coyuntura de la pandemia generada por el COVID-19 ha promovido un mayor uso de la bicicleta como medio de transporte y también como alternativa para realizar ejercicio.

Es por los aspectos antes mencionados que se ha empezado a dinamizar el mercado de bicicletas en Lima, lo que se ve reflejado en la importación de estas durante el 2020, que según un artículo de La Sociedad de Comercio Exterior del Perú¹ dicha importación ha

¹ <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>

venido creciendo fuertemente respecto a similares meses del año 2019, llegando en agosto 2020 a un crecimiento de 184%. Adicionalmente, en una entrevista² al gerente comercial de Oxford Perú, este señala que se prevé para el 2021 un crecimiento de 20% en el mercado de bicicletas, así como también un incremento en el precio de estas debido al incremento en los costos de producción a nivel mundial.

Por lo tanto, el mercado de bicicleta en Perú resulta atractivo dadas las condiciones de mayor interés por parte del público peruano, falta de oferta y proyecciones de crecimiento del sector.

6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente investigación es validar la viabilidad de implementar en Perú, específicamente en la ciudad de Lima, el negocio de distribución y venta bicicletas de M&R Corporation como parte de su estrategia de expansión.

Lo que se pretende es investigar qué tipo de mercado es el peruano, qué tipo de bicicletas son las que se compran con mayor frecuencia, el uso más común de las mismas, la capacidad económica de los potenciales clientes, el comportamiento del consumidor peruanos de bicicletas y cómo se siente respecto al servicio post venta que recibe de la parte de las tiendas de bicicletas actuales.

Para ello se va a llevar a cabo una investigación de mercado con la finalidad de recoger información de público objetivo que nos permita validar lo antes mencionado, así también nos va a permitir plantear los planes de acción y evaluar la posible evolución del mercado.

7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación de carácter descriptivo y como tal tiene un alcance geográfico dentro de la población de Lima Metropolitana, principalmente en los distritos

² <https://www.america-retail.com/peru/ventas-de-bicicletas-seguiran-en-expansion-y-este-ano-creceran-20/>

de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina, Magdalena y Barranco, debido a que es en estos distritos donde se va a encontrar principalmente al público objetivo de los sectores socio económico A y B, y fue llevada a cabo entre los meses de marzo y abril del 2021 con un alcance temporal de 6 meses.

8. LIMITACIONES

Debido a las restricciones sociales y limitaciones de movilidad impuestas por el gobierno por motivo de la pandemia generada por el COVID-19, esta investigación tiene limitantes respecto a las encuestas realizadas para obtener los datos del público objetivo, puesto que estas fueron realizadas de manera virtual y no en campo, no obstante ello, se buscó tomar una muestra aleatoria a personas entre 18 y 60 años que vivan preferentemente en los distritos señalados en el punto anterior y que hagan uso de bicicletas o estén por adquirir una.

Del mismo modo, se presentaron limitaciones para obtener información tanto del mercado de bicicletas como de los actuales competidores de este, ya que no se cuenta con amplios estudios al respecto y no se pudo encontrar información relevante de los ofertantes.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se va a desarrollar el análisis tanto del macroentorno como del microentorno de la empresa, con la finalidad de identificar aquellas oportunidades y amenazas de factores ajenos a la compañía, como de aquellos elementos sobre los cuales la empresa sí se tiene poder de decisión y respuesta. En el caso del análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PESTELG y para el microentorno se realizará la evaluación con las 5 fuerzas de Porter.

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para el análisis del macroentorno de la presente tesis, se utilizó la herramienta PESTELG la cual permite revisar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales que pueden afectar a la actividad económica de la empresa y que no están bajo su ámbito de control.

Este análisis fue hecho a julio del 2021, por lo que considera el impacto de la pandemia causada por el COVID-19.

1.1 Factores Políticos:

Los aspectos políticos de un país influyen en toda actividad económica que se desarrolle, en tal sentido para el plan de negocio de M&R Corporation se considera que los siguientes factores como los más relevantes y que podrían tener impacto en la implementación de la sucursal en Lima:

Tabla 02: Factores políticos

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
Cambio de gobierno	Elección de nuevo presidente de la República con plan de gobierno de orientación adversa al mercado.	Negativo, genera incertidumbre, retrasa o disminuye inversiones.	Amenaza

Inestabilidad política	En los últimos 4 años, 4 presidentes, 3 intentos de vacancia, cierre de congreso.	Negativo, genera incertidumbre.	Amenaza
Políticas de promoción para las MYPE	Ley N.º 28015 de promoción de las micro y pequeñas empresas.	Positivo, promueve el crecimiento de las MYPE	Oportunidad
Trámites burocráticos para licencias	Entre gobierno central y municipal se deben realizar de 10 a 15 trámites para la apertura de un nuevo negocio.	Negativo, retrasa apertura de negocios, genera desincentivo.	Amenaza

1.2 Factores Económicos:

En cuanto a los factores económicos, consideramos que los aspectos más relevantes que pueden afectar a la empresa y su desempeño son:

Tabla 03: Factores Económicos

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
Tasa impositiva ³	Impuesto a la Renta: <15 UIT -> 10% >15 UIT -> 29.5% IGV: 18%	En la medida que el impuesto pueda incrementarse afecta los beneficios finales.	Amenaza.
Tasas de Interés MYPE ⁴	Ene 2020: 20% Jul 2020: 13.1% Ene 2021: 11.2% Jun 2021: 12.2%	Disminución en tasas de interés beneficia a MYPE por acceso a crédito económico.	Oportunidad
Crecimiento del PBI ⁵ (Variaciones anualizadas)	Promedio Ene-May 2021: 24% Proyección del BCR de crecimiento del PBI 2021: 10.7%	Luego del impacto de la pandemia, la proyección de crecimiento es positiva para el 2021	Oportunidad
Expectativas de Inflación ⁶	Para el 2021 las expectativas de inflación a junio 2021 son: - Analistas Económicos: 2.50% - Sistema Financiero: 2.50% - Empresas no financieras: 2.39%	En la medida que la inflación permanezca en el rango meta beneficia a las empresas, ya que no pierden capacidad adquisitiva.	Oportunidad

³ Fuente: <https://www.sunat.gob.pe/>

⁴ Fuente <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas> Tasas de interés activas promedio de las empresas bancarias a más de 360 días

⁵ Fuente <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas> Producto bruto interno y demanda interna - PBI

⁶ Fuente <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas> Encuesta de expectativas macroeconómicas

Restricciones por la COVID-19 ⁷	Se mantienen niveles de alerta con restricciones correspondientes. Avance de la campaña de vacunación, a junio 2021 12% de la población vacunada.	En la medida que avanza la vacunación va a permitir mayor dinamismo de la economía.	Oportunidad
Tasa de desempleo ⁸	Ene-Jun 2021: 13.3%	Positivo, el empleo se viene recuperando paulatinamente.	Oportunidad
Ingreso promedio sector formal privado ⁹	Ene-Jun 2021: S/ 2,730	1er semestre 2021 se observa recuperación de los niveles de ingreso.	Oportunidad
Sueldo mínimo	A junio 2021: S/ 930	Permanece el mismo salario mínimo desde abril 2018.	Amenaza

1.3 Factores Sociales:

En relación con los factores sociales, a través de los cuales se analiza y recoge información referida a los aspectos que pueden afectar la demanda de la empresa debido al lugar donde va a operar, consideramos que los siguientes factores son los más importantes:

Tabla 04: Factores Sociales

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
COVID-19	De acuerdo con un artículo de Gestión ¹⁰ , la pandemia incentivó un cambio en medio de transporte, promoviendo un mayor uso de vehículos individuales como la bicicleta.	Impacto positivo porque incrementa la demanda por bicicletas.	Oportunidad
Tasa de crecimiento poblacional ¹¹	En los últimos 5 años el crecimiento promedio fue 1.7% anual	Mayor población, mayor consumo -> incidencia	Oportunidad

⁷ Fuente: <https://www.gob.pe/minsa>

⁸ Fuente <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas> Tasa de desempleo en Lima Metropolitana

⁹ Fuente <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas> Remuneraciones - Ingreso promedio del sector formal privado - Nominal

¹⁰ <https://gestion.pe/economia/pandemia-del-covid-19-dispara-la-demanda-por-bicicletas-y-scooters-electricos-segun-mercado-libre-nndc-noticia/?ref=gesr>

¹¹ Fuente: INEI – Libro Estado de la población Peruana 2020

		sobre demanda por bicicletas.	
Deporte individual y saludable	Organización Panamericana de la Salud ¹² : se ha incrementado el uso de bicicletas por motivos de transporte, salud y deporte.	Impacto positivo, mayor uso de bicicletas, incrementa la demanda.	Oportunidad
Integración con sistema de transporte	La Municipalidad de Lima ¹³ y municipios distritales vienen promoviendo el uso de la bicicleta como alternativa al sistema de transporte público, a través de la ampliación de ciclovías.	Más kilómetros de ciclovías incentiva el uso de bicicletas.	Oportunidad
Falta de ciclo vías	Según el Plan de Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao al 2035 la cantidad óptima de ciclovías es 740 km.	Actualmente hay un déficit de ciclovías en Lima.	Amenaza
Construcción de ciclo vías ¹⁴	Al 2021 se planea construir 147 Km. De ciclovías que se sumará a los 200 Km. Ya existentes.	Más kilómetros de ciclovías incentiva el uso de bicicletas.	Oportunidad
Inseguridad (robo de bicicletas) ¹⁵	25% de la población víctima de robo.	Alto índice de robos de bicicleta afecta la demanda por bicicletas.	Amenaza
Informalidad ¹⁶	A 2020 el 75% del empleo en el Perú es informal.	La informalidad genera competencia desleal.	Amenaza
Migración venezolana ¹⁷	870,000 migrantes desde el 2017. Aporte de más de 2 200 millones de soles en ingresos fiscales netos al Perú Aumento de la productividad laboral en un 3,2% 8% del crecimiento del PBI en 2018 se debió al aporte de los venezolanos 57% tienen estudios superiores	El incremento de personas viviendo en Perú genera una mayor demanda de bienes y en ese sentido también la de bicicletas.	Oportunidad
Corrupción ¹⁸	60% de la población considera que la corrupción es el principal problema del país.	Actos de corrupción para evitar que nuevos competidores ingresen al mercado.	Amenaza

¹² <https://www.paho.org/es/noticias/3-6-2020-bicicleta-movilizacion-segura-saludable-tiempos-covid-19-3-junio-dia-mundial>

¹³ <http://www.gmu.munlima.gob.pe/index.php/es-es/noticias-gtu/item/337-mml-presenta-plan-de-implementacion-construccion-y-mantenimiento-de-ciclovias-2020-2021>

¹⁴ Fuente: <https://www.munlima.gob.pe/noticias>

¹⁵ Fuente: <https://www.inei.gob.pe>

¹⁶ Fuente: <https://www.inei.gob.pe>

¹⁷ Fuente: <https://www.bancomundial.org/es/news>

1.4 Factores Tecnológicos:

Respecto a los factores tecnológicos, las nuevas tendencias y todo aquello que puede afectar la puesta en marcha del presente caso, consideramos los siguientes factores como los más resaltantes:

Tabla 05: Factores Tecnológicos

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
Tecnología innovadora	Fabricación de piezas de bicicleta en 3D	Reducción de costos de producción.	Oportunidad
Tecnología accesible	Impresión 3D	La competencia puede acceder a esta tecnología.	Amenaza
Bajos incentivos en I&D	El estado peruano no promueve la inversión en investigación y desarrollo.	Bajo presupuesto e incentivos por parte del estado.	Oportunidad
Desarrollo de nuevas tecnologías	Desarrollo de un material más resistente, ligero y económico que la fibra de carbono	Migración hacia nuevo material para elaboración de partes de bicicleta.	Amenaza
Acceso internet ¹⁹	2019: 57% del Perú con acceso a Internet. Lima 76%. Urbano: 66%, Rural: 22%	Menor acceso a internet impacta en uso de aplicativos.	Amenaza

1.5 Factores Ambientales:

En los últimos años ha cobrado cada vez mayor importancia el aspecto ambiental para las compañías, ya que es claro el impacto que estas pueden tener en el ambiente, así como también la relevancia de este último para la actividad económica, por lo que consideramos los siguientes factores para el análisis:

Tabla 06: Factores Ambientales

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
Clima moderado (contaminación mejor)	No se registra altas tasas de frío o calor	Un clima moderado es favorable para el ciclismo.	Oportunidad
Contaminación ambiental	Altos niveles de contaminación	Altos niveles de contaminación afectan el ciclismo, debido a que genera enfermedades respiratorias.	Amenaza
Reciclaje	Material reciclable	Bicicletas de material reciclable es favorable medio ambiente.	Oportunidad
Conciencia ambiental	Personas prefieren la bicicleta a transportes contaminantes	La tendencia del uso de transportes amigables al medio ambiente es creciente.	Oportunidad
Leyes q protegen el medio ambiente	Ley N.ª 28611, Ley General del Medio Ambiente en Perú y sus modificaciones mediante Decreto Legislativo N.º 1055, Ley N.º 29263, y Ley N.º 29895.	Leyes a favor del medio ambiente generan un impacto positivo en el uso de la bicicleta.	Oportunidad

1.6 Factores Legales:

Antes de llevar a cabo el plan de negocio es indispensable tener claro todos los aspectos legales que pueden influir tanto en el desempeño de la empresa, como en los trámites que se deben realizar para la implementación de esta, en tal sentido hemos considerado los siguientes aspectos como los más relevantes:

Tabla 07: Factores legales

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
Ley que promueve el uso de la bicicleta	Ley N.ª 30936	Impacta favorablemente el uso de la bicicleta, debido a que incentiva su uso y promueve la construcción de ciclovías.	Oportunidad

Ley de propiedad industrial	D.L. 1397 y 1075	Ley que protege la propiedad intelectual, evita copia de la tecnología y patentes.	Oportunidad
Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	Ley N.º 29783	Impacto positivo en los trabajadores, ya que se encuentran cubierto sus derechos en seguridad y salud.	Oportunidad
TLC con USA	Vigente desde febrero de 2009	El Tratado de Libre Comercio con EE. UU. es positivo para los intereses de la empresa, puesto que otorga beneficios arancelarios para la importación de las piezas de bicicletas.	Oportunidad
Leyes laborales rígidas ²⁰	Altos costos laborales 49% sobre la remuneración	Altos costos laborales impactan negativamente, dificulta la contratación de personas.	Amenaza
Ley de trabajo	Decreto Legislativo N° 728, Ley de formación y promoción laboral.	El impacto es positivo, promueve el empleo formal.	Oportunidad

1.7 Factores Globales

Finalmente, como parte de este análisis también hemos incorporado los factores globales, ya que vivimos en un mundo globalizado y las acciones de los principales socios comerciales del Perú, así como la actual pandemia, pueden afectar la idea del negocio.

Por lo tanto, los principales aspectos que consideramos son los siguientes:

Tabla 08: Factores globales

Factores	Información	Tipo de Impacto	Oportunidad o Amenaza
COVID ²¹	La OMS declara la aparición de nuevo coronavirus que causa la enfermedad COVID-19	La aparición del COVID-19 impacta de forma negativa, afecta la actividad económica y social.	Amenaza
Cuarentena	Restricción para evitar la propagación del virus -> Restringe la movilidad	Las restricciones impuestas reducen la movilidad y actividad económica.	Amenaza

²⁰ Fuente: <https://gestion.pe/opinion/costos-laborales>

²¹ https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EAlalQobChMIirP0idWi8glVeh-tBh0sAQfyEAAAYASAAEgLGYPD_BwE

Conflicto USA - CHINA ²²	Guerra comercial desde 2018 entre ambos países. Imposición mutua de aranceles -> menor crecimiento económico -> afecta al resto de economías del mundo	La continua guerra comercial entre USA y China reduce el crecimiento económico mundial, lo que también afecta a Perú.	Amenaza
-------------------------------------	---	---	---------

2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para el análisis del microentorno nos apoyaremos en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, herramienta que nos permitirá demostrar y explicar el tipo de relacionamiento y/o nivel de presión que ejercen los principales interesados sobre la industria de comercialización de bicicletas de mediana y alta gama en la ciudad de Lima Metropolitana.

Para este propósito efectuamos el siguiente análisis, donde por cada una de las 5 fuerzas se ha definido las variables de la industria que consideramos clave para el análisis de esta y cuyo impacto está representado por el puntaje asignado de 1 - “Bajo” a 5 - “Alto”; mientras que cuya influencia en la industria está representada por el porcentaje de ponderación. Al final, se obtendrá un promedio ponderado que en función al número nos permitirá concluir el poder de la fuerza bajo una metodología con mayor objetividad.

2.1 Poder de negociación de los clientes:

Tabla 09: Variables influyentes en el Poder de Negociación de clientes

Factor	Peso	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Medio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)	Ponderación
Importancia del producto	25%			X			0.75
Diferenciación del producto	25%		X				0.50
Mindset cultural y generacional	20%		X				0.40
Oferta disponible	20%					X	1.00

²² <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49452816>

Sensibilidad al precio	10%				X		0.40
Promedio: Medio							3.05

Se obtiene un resultado del 3.05 sobre un total de 5.00, resultando en un poder Medio sustentado en las variables previamente detalladas y, por ende, siendo una fuerza que promueve el grado de atractividad hacia la industria, ya que, si bien es cierto los clientes cuentan con los recursos para comprar el artículo donde lo consideren más idóneo, el mercado en crecimiento aumenta la demanda y el público objetivo presenta una alta tendencia hacia lo exclusivo y diferenciado.

2.2 Amenaza de nuevos competidores:

Tabla 10: Variables influyentes en la amenaza de nuevos competidores

Factor	Peso	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Medio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)	Ponderación
Demanda potencial	25%				X		1.00
Nivel de inversión	25%		X				0.50
Producto imitable	35%		X				0.70
Curva de aprendizaje requerida	15%		X				0.30
Promedio: Medio							2.50

Se obtiene un puntaje de 2.50 de un total de 5.0 lo que, con base en las variables listadas, consideramos un poder entre Medio Bajo y Medio, convirtiendo a Lima, un mercado en crecimiento, en un objetivo atractivo para empresas globales, ya que, al ser una amenaza con tendencia baja, principalmente por las barreras de ingreso, la rentabilidad para los ya existentes tiene previsión de aumentar al disponer de una mayor independencia sobre sus precios.

2.3 Poder de negociación de los proveedores:

Tabla 11: Variables influyentes en el poder de negociación de los proveedores

Factor	Peso	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Medio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)	Ponderación
Fijación de precio de mercado	30%				X		1.20
Especialización en el producto proveído	25%			X			0.75
Integración hacia delante de algunos proveedores	25%			X			0.75
Posicionamiento de las empresas de la industria frente a los proveedores	20%		X				0.40
Promedio: Medio							3.10

Concluyendo, se obtiene un resultado del 3.10 sobre un total de 5.00, resultando en un poder Medio con una mínima tendencia a medio alto, sustentado principalmente por el modelo de negocios que requiere disponer oportunamente de los diferentes componentes y materiales. En este sentido, esta fuerza promueve el grado de atractividad hacia la industria para empresas globales con una capacidad de poder desarrollar negociaciones a economía de escala.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 12: Variables influyentes en la amenaza de productos sustitutos

Factor	Peso	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Medio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)	Ponderación
Productos Sustitutos	60%					X	3.00
Tendencia	40%				X		1.60

Promedio: Alto	4.60
----------------	------

Se obtiene un resultado del 4.60 sobre un total de 5.00, resultando en un poder Alto y, por ende, siendo una fuerza que convierte a la industria en un mercado poco atractivo, salvo se cuente con una estrategia altamente desarrollada de R&D que permita ir a la vanguardia de este.

2.5 Rivalidad entre los competidores

Tabla 13: Variables influyentes en la rivalidad de la competencia

Factor	Peso	Bajo (1)	Medio Bajo (2)	Medio (3)	Medio Alto (4)	Alto (5)	Ponderación
Cantidad de competidores	30%					X	1.50
Crecimiento del mercado	30%		X				0.60
Ventajas competitivas de competidores	25%				X		1.00
Barreras de salida	15%			X			0.45
Promedio: Medio alto							3.55

Para complementar este análisis, se hizo una revisión de la partida arancelaria de importación de bicicletas 8712 cuyo monto total asciende a \$ 25,380,759.44, así como de los montos totales de importación de los principales consumidores, obteniendo como resultado:

Tabla 14: Partidas de importación de principales competidores del sector

Empresa	Monto Importado 2020 (\$)	Porc. Importado 2020 (%)
TREK	2,307,507.41	9.09
Specialized	2,388,909.39	9.41
BikeHam	999,104.20	3.94
Oxford	3,889,281.15	15.32
Monark	7,615,055.97	30.00
JAFI	4,731,380.78	18.64
Otros	3,449,520.54	13.59

Total	25,380,759.44	100
--------------	----------------------	------------

Fuente: Elaboración propia a partir de partidas arancelarias SUNAT

Se obtiene un resultado del 3.55 sobre un total de 5.00, resultando en un poder medio alto con tendencia a lo alto y, por ende, siendo una fuerza que convierte a la industria en un mercado de menor atractividad, salvo sea una marca reconocida internacionalmente y que pueda ingresar con factores diferenciadores para enfrentar a la competencia. Esto principalmente, porque la competencia ofrece un producto similar, dando mayor capacidad de decisión al consumidor en un mercado creciente.

3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE:

Mediante la siguiente matriz de evaluación de los factores externos se plantea las oportunidades y amenazas y la medida en la cual estos influyen en el negocio.

Del análisis realizado se plantea los siguientes resultados:

Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
1. Generación Centenial / Millenian con enfoque ecológico	0.05	2	0.10
2. Aparición de distintos grupos en RRSS promoviendo rutas grupales	0.02	2	0.04
3. Popularización del deporte en términos generales con cada vez más seguidores en el mundo	0.10	3	0.30
4. Clase media con poder adquisitivo (Recuperación V)	0.05	3	0.15
5. Restricciones gubernamentales vehiculares fomentan uso de bicicletas	0.03	3	0.09
6. Gobiernos municipales con plan de desarrollo de ciclo vías	0.10	3	0.30
7. Créditos cada vez más accesibles para gastos de este tipo	0.05	2	0.10
8. Escasez de oferta de bicicletas	0.20	4	0.80
Sub Total			1.88
AMENAZAS			

1. Constante desarrollo de tecnologías de scooter eléctricos tipo bike y moto	0.10	3	0.30
2. Entorno Covid - Crisis económica	0.10	2	0.20
3. Ingreso de competidores de mercados regionales	0.06	3	0.18
4. Índices crecientes de inseguridad ciudadana en distritos NSE A/A+	0.04	1	0.04
5. Incremento de la oferta debido a coyuntura covid. Proliferación de tiendas y talleres.	0.06	2	0.12
6. Inestabilidad política y tendencias populistas de gobierno - Cambios de tasas impositivas	0.02	1	0.02
7. Entorno país con cultura general de corrupción	0.02	1	0.02
Sub Total			0.88
Total			2.76

Como podemos apreciar, el resultado final de la evaluación de factores externos es 2.76, lo que está por encima del promedio (2.5) y nos indica que la implementación de la idea de negocio sería favorable, ya que se gestionaría adecuadamente las oportunidades del sector, siendo las más importantes la necesidad de cubrir una demanda insatisfecha, la promoción del gobierno por el uso de bicicletas, así como también el creciente interés de la población en el uso de estas. Por otro lado, también nos muestra que las amenazas estarían bajo control, siendo las más importantes el constante avance de las tecnologías para el desarrollo de productos alternativos y la posibilidad de recesiones debido a la crisis económica que puede generar el COVID-19.

CAPÍTULO III: FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

El objetivo del presente capítulo es detallar y conceptualizar aquellos factores considerados como críticos para la obtención del éxito en la implementación del plan de negocios en Lima Metropolitana, los mismos que a la fecha son parte del conjunto de activos intangibles y tangibles del corporativo de M&R Corporation y que, por consecuente, serán utilizados como palancas y fundamentos durante dicho proceso. Estos

factores han sido identificados, analizados y priorizados a partir del entendimiento del contexto situacional de la Corporation M&R.

1. MARCA

En la era de la globalización, las marcas trascienden fronteras y su reputación las sigue a todos los rincones del planeta. Es en ese sentido que M&R Corporation apalancará en su sede Lima todas las bondades con las que es reconocida su marca a nivel mundial.

La marca global entre otras cosas se ha posicionado como una empresa orientada a la innovación y diferenciación, incorporando tecnologías de punta en la producción de las bicicletas de fibra de carbono y apostando constantemente por su departamento de R&D. Muestra de ello, es la impresión de bicicletas usando tecnología de impresoras 3D a escala industrial.

En el proceso de tropicalización de la marca a cada sede en la que se establece se analizan los diferentes aspectos socioeconómicos y culturales que permitan definir cuál será la mejor estrategia para el desarrollo del negocio local y transferir las fortalezas de la corporación a la nueva sede en formación. En este caso, Lima es una ciudad grande, heterogénea con bastante potencial de crecimiento en la cultura del uso de bicicletas y en donde se proyectará toda la cultura de M&R Corporation para encontrar un producto y servicio que sea congruente con la reputación de la marca global.

De manera específica M&R Corporation ha logrado una reputación como líder en el mercado de bicicletas de fibra de carbono y aluminio en los segmentos de bicicletas de montañas y velocidad y, aunque en menor grado, últimamente incursionó con éxito en los segmentos urbano, work y child.

2. APOYO FINANCIERO

Un factor clave en la etapa primaria del negocio en Lima será la espalda financiera de la sede Lima la cual se sustentará en un plan estratégico de inversión de M&R Corporation que brindará de fondos necesarios a la etapa temprana del negocio hasta que sea sostenible por si sola y pueda generar beneficios y retornos para la sede matriz.

Está visto que una de las razones por la que muchos negocios no logran consolidar su posición en un mercado es justamente la incapacidad que tienen para ser sustentables por si mismas en las primeras fases del negocio en donde todavía la compañía está luchando por ganar participación de mercado del mercado y está por debajo de su punto de equilibrio, lo cual hace inviable el negocio en estas etapas iniciales. M&R Corporation sede Lima cuenta en este sentido con una ventaja sobre el resto de los competidores dado que el compromiso de la corporación matriz y su confianza en el negocio en Lima se sustenta en una asignación de una partida económica que permitirá al negocio sede Lima mantener sus operaciones hasta lograr ser sustentable por sí misma.

Como parte de la estrategia de crecimiento de M&R Corporation, la matriz destina un monto de \$500,000.00 (Quinientos mil dólares americanos con 00/100) lo cual servirán para la implementación y operación del negocio según lo explicado en el párrafo superior.

Esta modalidad de financiamiento permite que M&R Corporation sede Lima no tenga que recurrir a préstamos bancario y por tanto estar expuesto y comprometidos a gastos financieros derivados de deuda, lo que hará que sus índices financieros tengan un punto de ventaja respecto a las empresas que por falta de capital sí tendrán que recurrir a inversionistas que afectarán sus rendimientos por las tasas de interés.

3. TECNOLOGÍA

La tecnología es un factor crítico para el éxito de la apertura de M&R Corporation en Lima Metropolitana debido a que la propuesta de valor es un servicio y producto diferenciado e innovador. Dicha propuesta será atendida a partir del desarrollo, adquisición y/o adaptación de nuevas tecnologías en las diferentes áreas:

1. Desarrollo de producto (Bicicleta, repuestos y accesorios).
2. Desarrollo de plataforma de conexión para la venta y post venta.
3. Desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren el servicio al cliente (ej. BikeFit).
4. Desarrollo de analítica avanzada y/o marketing digital.

Para lograr el desafío de la propuesta de alto valor y la fidelización de clientes será necesario: (i) Alineamiento de los objetivos corporativos y los objetivos de la filial, (ii) Accesos amplios y/u otros facilitadores a nuevas tecnologías y (iii) Capital humano con excelentes skills tecnológicos.

4. EXPERIENCIA

La experiencia de M&R Corporation adquirida a través de todo su proceso de crecimiento orgánico e inorgánico en las diferentes geografías donde tiene presencia consta de:

1. Alineamiento y logro de los objetivos estratégicos de la organización.
2. Conocimiento y gestión de procesos claves y primarios de la cadena de valor de ventas de bicicletas, repuestos y accesorios, tales como: ensamblaje, gestión estratégica y partnership con socios clave, distribución de bicicletas, investigación y desarrollo de producto, marketing digital, entre otros.
3. Amplia cartera y diversidad de productos
4. Apertura de tiendas de bicicletas en nuevos mercados, incluido países y ciudades con poca distancia psicológica de Lima-Perú, tales como Santiago de Chile.

Toda esta experiencia mencionada será determinante para el éxito de la apertura de la nueva tienda, considerando que es un mercado potencialmente atractivo, lo que puede atraer a otros competidores; así como para aminorar el impacto de las barreras de entrada.

Para conseguirlo, será requerido que el proyecto cuente con un alto nivel de participación del equipo directivo, quienes aseguren el compromiso de la organización y faciliten el diálogo entre el corporativo y los colaboradores y líderes de Lima Metropolitana.

5. CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE BICICLETAS

M&R Corporation dispone de marcas altamente reconocidas a nivel internacional y con presencia en todo el mundo, lo cual le permitió desarrollar un excelente grado de conocimiento del mercado de bicicletas, representado a través de las siguientes aristas:

1. Elaboración de perfiles estándares de potenciales mercados, clientes y sus comportamientos de compra, tomando como base, geografías con distancias psicológicas menores.
2. Definición e identificación de socios estratégicos que permitan el uso de palancas de eficiencias y desarrollo de ingresos.
3. Identificación de los puntos de dolor que aquejan a los ciclistas y su expectativa sobre como los productos ofrecidos y el servicio diferenciador pueden atenderlos.
4. Actividad R&D enfocada a cubrir los puntos 3 y 4.

Toda esta información, sería utilizada como punto de partida para definir cómo abordar los diferentes retos y/o desafíos que resulten del estudio y análisis del plan de negocio de apertura de la nueva tienda en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO IV: SONDEO DE MERCADO

Para poder desarrollar una propuesta de valor que sea económicamente viable, así como atractiva para los consumidores del mercado, ha sido necesario realizar un sondeo de la

situación del mercado. El objetivo es identificar a los participantes del segmento y sus ofertas, así como entender las necesidades y características generales de nuestros potenciales clientes a modo de desarrollar una oferta de valor que cumpla o exceda sus expectativas y pueda ser ofrecida a un precio que el mercado considere razonable.

Se trabajó bajo una metodología de encuesta de manera digital debido a cuestiones de bioseguridad y el cumplimiento de protocolos estatales para la prevención del Covid-19. La encuesta fue desarrollada con la aplicación de formularios de Google y compartida por redes sociales tales como WhatsApp y a través de grupos diversos de Facebook. La encuesta contó con 27 preguntas diferenciando tres partes: Información sobre situación personal, expectativas sobre el producto y el uso y expectativas sobre el servicio post venta. (véase anexo 16)

Debido a las consideraciones ya mencionadas, la encuesta puede contar con un sesgo al tener una participación mayoritaria de “millennials” o usuarios digitales, sin embargo, la encuesta nos demostró que este grupo etario es uno de los de mayor potencial.

En este capítulo se presenta también el desarrollo del perfil del consumidor en base a los resultados de las ya mencionadas encuestas digitales, como también los productos y servicios desarrollados alineados al perfil identificado. De la misma manera, se presenta la estimación de un mercado potencial calculado en base a información demográfica publicada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) sobre Lima Metropolitana que cumpla con las características de interés para el negocio.

1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

Luego de hacer un análisis de los resultados de la encuesta se obtuvieron algunos hallazgos importantes.

El 51.8% de los encuestados estuvieron interesados en adquirir una bicicleta mientras que se tiene un 24.1% de personas que se encuentran indecisas en este aspecto sin embargo podrían inclinarse a ser parte de nuestro mercado potencial dependiendo de las condiciones ofertadas.

Solo el 80% de los entrevistados estaría dispuesto a probar marcas diferentes a las que ya está habituada o que ya cuentan con una participación en el mercado local mientras que el 20% de ellos preferiría no realizar este tipo de pruebas.

El interés por adquirir bicicletas solo desciende pasados los 54 años sin embargo también excluiremos el rango de 45 a 54 años debido a la cantidad de población que se encuentra en este rango y al ser ya una generación distinta sería necesario desarrollar otra estrategia diferenciada para ellos lo cual dispersaría el foco del plan de negocio. De la misma manera se excluye a los menores de 18 años dado que generalmente no cuentan con un poder adquisitivo relevante para nuestro mercado.

Se identificó que no hay una diferencia trascendente en la intención de compra dependiendo del género o el estado civil.

Con respecto a la situación laboral, los grupos que se encuentran significativamente interesados son los que cuentan con un trabajo estable o son estudiantes.

La población perteneciente a los distritos categorizados como Lima antigua, Lima Moderna y Lima Sur son los de mayor intención de compra. Los distritos pertenecientes al Callao y Lima Norte son los que presentan el mayor nivel de indecisión y los distritos de Lima Este son los que tienen una mayor preferencia por no adquirir bicicletas.

Lima moderna comprende a los distritos que tiene una mayor disposición a comprar bicicletas de mayor precio. En ese mismo sentido, el Callao, Lima Este y Lima Norte, no son un mercado atractivo para la venta de bicicletas con las características que ofrecemos.

Por su parte, Lima Antigua tiene una característica particular que es que sus habitantes tienen una alta disposición por adquirir bicicletas, pero los rangos que están dispuestos a pagar por las mismas no son equiparables a su contraparte en Lima Moderna.

a partir de ingresos anuales mayores a \$30.000 la disposición para comprar bicicletas con un precio mayor a S/1.000 se incrementa fuertemente y que en rangos por encima de un ingreso anual de \$60.000 el 27% de personas que desean adquirir una bicicleta con las características que ofrecemos están dispuestos a pagar más de S/ 3.000. Esto nos lleva a desarrollar productos evaluar el desarrollar productos afines a ambos segmentos. Cabe recalcar que se encontró que todos los encuestados que pertenecen a este último grupo residen en Lima Moderna.

Otro de los puntos encontrados que se consideró relevante mencionar es que dentro de la evaluación fue que el 97.7% de los encuestados que esperaban tener un contacto proactivo para ofrecer servicios post venta por parte de la empresa indicaron que tenían una preferencia por ser contactado a través de medios digitales como lo son whatsapp, Facebook, Instagram o correo electrónico. A pesar de que existe un sesgo debido al método de levantamiento de información, también es cierto que esto retrata claramente las nuevas tendencias en el uso de redes sociales como un medio principal de comunicación.

Con toda esta información se determinó el perfil del consumidor definido como:

“Personas de entre 18 a 44 años, de ambos géneros, estudiantes o pertenecientes a la PEA (población económicamente activa), residente de Lima Moderna con nivel ingresos familiares anuales mayores a \$30.000”

2. OFERTA

De acuerdo con la información obtenida de las páginas web de las principales tiendas que comercializan bicicletas podemos observar en el mercado una amplia variedad de modelos y también un intervalo de precios que puede fluctuar desde los S/ 750 hasta los S/ 25,000, esto en función a la gama de las bicicletas, las cuales pueden ir desde gama baja, media y alta.

En las tablas del anexo 06 podemos apreciar la oferta del sector, la cual recoge información de las tiendas Oxford, Monark, Specialized, Ripley y Saga y que nos muestra los precios a los que ofrecen las bicicletas y sus respectivos modelos, lo que nos permite observar que el modelo de mayor oferta es bicicleta montañera.

En base a información de importaciones, hemos estimado la conformación del mercado (ver anexo 07 y 08), y podemos apreciar que este está conformado por varios actores, siendo los principales JAFI Bike con un 23% del mercado, Monark con 18% y Specialized con 11%. Luego, vemos empresas intermedias cuya participación fluctúa entre 2% y 8%. Finalmente, empresas con participación inferior a 1% (agrupadas como Otros)

3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Sobre la base de los resultados de las encuestas realizadas, así como también con información demográfica del Instituto Nacional de Estadística (INEI) se va a realizar la estimación de la demanda de bicicletas por parte del público objetivo para el periodo 2021 - 2025.

3.1 Mercado Potencial

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés elevado por la oferta del mercado. En tal

sentido, para la presente investigación el mercado potencial está compuesto por las personas de 18 a 44 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C que residen principalmente en los distritos de Barranco, Surco, La Molina, San Borja, Miraflores, San Isidro y Magdalena del Mar.

En base a los criterios antes mencionados se obtuvo la siguiente información del Censo Nacional 2017 realizado por el INEI:

Tabla 16: Población total de distritos

Distrito	2007	2017	Tasa de crecimiento Promedio	2021
Barranco	33,903	34,378	0.14%	34,571
La Molina	132,498	140,679	0.62%	144,186
Magdalena del Mar	50,764	60,290	1.88%	64,944
Miraflores	85,065	99,337	1.68%	106,173
San Borja	105,076	113,247	0.78%	116,811
San Isidro	58,056	60,735	0.46%	61,864
Surco	289,597	329,152	1.37%	347,507
Total	754,959	837,818	1.10%	875,209

Fuente: <https://www.inei.gob.pe/>

Elaboración propia

Luego, se obtiene los porcentajes de personas pertenecientes a los NSE A, B y C de los distritos antes mencionados, así como también lo correspondiente a los rangos de edad especificados:

Tabla 17: Nivel Socioeconómico por distrito

Distrito	A	B	C	Total
Barranco	13.2	86.8	0.0	100.0
La Molina	87.0	8.6	3.4	99.0
Magdalena del Mar	100.0	-	-	100.0
Miraflores	100.0	-	-	100.0
San Borja	93.5	6.2	0.3	100.0
San Isidro	100.0	-	-	100.0

Surco	63.2	31.7	4.8	99.7
-------	------	------	-----	------

Fuente: <https://www.inei.gob.pe/>

Elaboración propia

Tabla 18: Porcentaje de la población de 18 a 44 años

Distrito	Porcentaje
Barranco	41.0%
La Molina	39.6%
Magdalena del Mar	41.8%
Miraflores	41.7%
San Borja	38.9%
San Isidro	36.1%
Surco	40.6%

Fuente: <https://www.inei.gob.pe/>

Elaboración propia

Finalmente, con los datos obtenidos se procede a estimar el mercado potencial, el cual se obtiene como el porcentaje de personas de la población proyectada por distrito para el 2021 que cumplen con los requisitos de NSE y edad:

Tabla 19: Mercado Potencial

Distrito	Nro. de Personas
Barranco	14,174
La Molina	56,527
Magdalena del Mar	27,147
Miraflores	44,274
San Borja	45,439
San Isidro	22,333
Surco	140,665
Total	350,559

Elaboración propia

3.2 Mercado Disponible

Tomando la definición de los autores mencionados en el punto anterior, el mercado disponible es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a la oferta del bien o servicio. En línea con ello y en base a la información obtenida de las encuestas realizadas, se tiene que un 42% de los individuos piensa adquirir o renovar su bicicleta en el transcurso del año, por lo tanto, se tiene la siguiente estimación:

Tabla 20: Mercado Disponible

Distrito	Nro. de Personas
Barranco	5.942
La Molina	23.696
Magdalena del Mar	11.380
Miraflores	18.560
San Borja	19.048
San Isidro	9.362
Surco	58.966
Total	146.954

Elaboración propia

3.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo es la participación del mercado que se pretende obtener en el primer año de operaciones, por lo que de manera conservadora el objetivo es llegar a tener una participación del 1% del mercado, para posteriormente crecer 2% anual durante el horizonte de 5 años del proyecto:

Tabla 21: Mercado Objetivo

Distrito	2021	2022	2023	2024	2025
Barranco	59	61	62	63	64
La Molina	237	242	247	251	256
Magdalena del Mar	114	116	118	121	123
Miraflores	186	189	193	197	201
San Borja	190	194	198	202	206

San Isidro	94	95	97	99	101
Surco	590	601	613	626	638
Total	1.470	1.499	1.529	1.559	1.591

Elaboración propia

4 TIPO DE PRODUCTO

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas y en línea con la propuesta de valor desarrollada inicialmente, el nuevo local de Lima estaría enfocado hacia el ensamblaje, comercialización y distribución de lo siguiente:

- **Producto:**

A partir del sondeo podemos concluir que existe una mayor preferencia de 9 a 1 por las bicicletas mecánicas versus las eléctricas. Adicionalmente, dentro de este análisis, los productos se esperan que sean de los siguientes materiales en orden de preferencia:

- Aluminio
- Fibra de carbono
- Titanio
- Bambú
- Acero
- Metal
- Otros

Un punto clave que resalta en el análisis o sondeo, es que el 93% de encuestados afirma que le resulta atractivo el poder personalizar su bicicleta a través de una plataforma interactiva que permita tanto combinar diferentes componentes como definir el estilo (color y diseño) del producto.

Otro punto resaltante de las encuestas es el uso o propósito para los cuales los consumidores utilizan un producto:

- 42.2% - Paseo Urbano
- 21.3% - Ejercicio personal
- 19.6% - Medio de transporte
- 13.3% - Deportes de aventura (montaña)

En este sentido y en conclusión a partir de todos los descubrimientos obtenidos de las encuestas, el producto propuesto para el negocio de M&R Corporation en Lima Metropolitana es la comercialización de bicicletas personalizadas de alta y mediana gama de aluminio y fibra de carbono; acotadas a modelos asociados a urbano y deporte de montaña o aventura.

Finalmente, estos productos serán complementados a través de la importación y comercialización de accesorios y repuestos tales como cascos, sistema de cambio, frenos, ropa especializada, entre otros.

- **Servicio Post Venta:**

Una sección de la encuesta está directamente asociada a los servicios post venta, los cuales tienen como principal foco fidelizar y mantener la relación próxima con el cliente. En este sentido, los resultados indican que el 53% de encuestados les gustaría ser contactados por este servicio a través de WhatsApp y correo principalmente, mientras que el porcentaje restante indicó que no quisiera ser contactado.

En este sentido, el servicio propuesto consta principalmente de:

- Servicio de Mantenimiento

- Acompañamiento constante de un gestor de cuenta y acceso a una comunidad de usuarios con categorías escalonadas de Oro, Black y Diamante.
- Tips generales para mejorar performance
- BikeFit

Todos los servicios se esperan presenten un factor diferenciador soportado por la especialización de los colaboradores y la retroalimentación de la comunidad, así como la habilitación de plataformas que asegure las personas puedan ser contactadas solo cuando gusten serlo y en las fechas y horarios especificados.

5 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Los sondeos realizados por la empresa demuestran intereses particulares concentrados sobretodo en usos de ruta o montaña y urbano, en esa línea M&R Corporation ofrecerá algunos tipos de bicicletas con ciertos componentes que puedan cumplir con las expectativas de los potenciales clientes.

A continuación, describimos los principales componentes que formarán parte de la cartera de bicicletas ofrecidas.

MONTAIN BIKES:

Bicicletas diseñadas y equipadas principalmente para uso de ruta, aventura o montaña de gama media. Los componentes serán frenos y cambios de gama alta con aros entre 25" y 29". Son bicicletas más caras que las de tipo urbano dada su necesidad de contar con componentes top que no fallen en su uso cotidiano y puedan afectar la reputación de la empresa.

Entre las características más importantes destacan:

- Bicicletas hombre/mujer.
- Tallas M y L.
- Frenos hidráulicos.
- Aros 26", 27,5" y 29".
- Amortiguación posterior y delantera.
- Cambios marca Shimano, 8 velocidades.

URBAN BIKES:

Bicicletas diseñadas y equipadas principalmente para uso en asfalto o carretera de concreto de gama media. Serán bicicletas de marco liviano para aligerar la carga de manejo y con la posibilidad de alcanzar velocidades relativamente altas. Los componentes de este tipo de bicicleta serán en general básicos que cumplan su función pero que al mismo tiempo no agregue peso innecesario en el usuario. Como accesorio adicional se podrá colocar un canastillo para trasladar mochilas u bolsas de trabajo.

Entre las características más importantes destacan:

- Bicicletas hombre/mujer.
- Tallas M, L y XL.
- Frenos de zapata.
- Aros 28".
- Amortiguación posterior y delantera.
- Canastillo frontal.

CONCLUSIONES DE CAPITULO

Después de analizar los datos encontramos que el mercado potencial del negocio es aproximadamente 146 954 personas.

- ❖ Revisando la información de las encuestas se deduce que el público objetivo presenta una demanda similar y mayoritaria para bicicletas tanto de aluminio como de fibra de carbono mientras que en un menor porcentaje para bicicletas de otros materiales.
- ❖ El mercado limeño nos lleva a ampliar nuestra oferta que en un principio eran bicicletas exclusivamente de alta gama a media gama ya que solo un 5% del mercado está dispuesto a pagar más de S/ 3000.00.
- ❖ La encuesta nos permitió reconfirmar la importancia de incluir un servicio postventa a través de plataformas digitales para nuestro mercado potencial.

CAPÍTULO V: PLAN DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta el plan de negocio para el periodo 2022 al 2026 donde podrá encontrarse el desarrollo de la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación y una estrategia de penetración que nos permitirá tanto cumplir con la misión del negocio como alcanzar los objetivos también planteados en este capítulo. Todo esto será el punto de partida para el desarrollo de los planes operativos.

1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

M&R Corporation Sede Lima tiene como propósito fundamental ofrecer soluciones integrales personalizadas en bicicletas de media y alta gama para los estratos

socioeconómicos A y B de la ciudad de Lima complementando sus sofisticados productos con un servicio post venta diferenciado y de alta calidad a sus clientes.

VISIÓN:

Ser reconocida en un plazo no mayor al 2026 como la empresa líder en el mercado peruano de comercialización de bicicletas de gama alta y con componentes sofisticados enfocados en ofrecer soluciones integrales personalizadas para sus clientes de estratos medios y altos de la ciudad de Lima y fundamentándose en plataformas digitales y de alta calidad a sus clientes.

VALORES:

- Vocación de servicio: En M&R Corporation sede Lima nos enfocaremos siempre en la atención y bienestar del cliente como pilar en las prioridades del negocio.
- Aptitud innovadora: M&R Corporation sede Lima será una empresa dinámica en constante evolución y búsqueda continua de modelos disruptivos que mejore nuestro servicio y participación del mercado.
- Enfoque en el largo plazo: Una de las prioridades de M&R Corporation sede Lima será construir, fortalecer y mantener relaciones a largo plazo con sus clientes por lo que todas las decisiones del negocio estarán direccionadas a siempre a cómo generar mayor valor a sus clientes.

OBJETIVO GENERAL

Generar rentabilidad y crecimiento del negocio en la ciudad de Lima, a través de la implementación de la tienda M&R Corporation sede Lima con una propuesta de negocio diferenciada y estrategias alineadas a nuestros objetivos estratégicos. El éxito del objetivo

se medirá en función al cumplimiento de los indicadores expresados en los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la nueva empresa M&R Corporation en Lima se propone los siguientes objetivos estratégicos.

1) Objetivo de Rentabilidad

Tabla 22: Objetivos de Rentabilidad

Variable	Año 1 (Corto plazo)	Año 2 a 3 (Mediano plazo)	Año 4 a 5 (Largo Plazo)
EBITDA	Mayor a 5%	Mayor a 10%	Mayor a 20%
ROE	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia

2) Objetivo de Crecimiento

Tabla 23: Objetivos de Crecimiento

Variable	Año 1 (Corto plazo)	Año 2 a 3 (Mediano plazo)	Año 4 a 5 (Largo Plazo)
Incremento de ventas (Facturación)	0%	4.45%	Mayo a 8.33%
Participación de mercado	1.1%	1.2%	1.5%

Fuente: Elaboración propia

3) Objetivo de Sostenibilidad

Tabla 24: Objetivos de Sostenibilidad

Variable	Año 1 (Corto plazo)	Año 2 a 3 (Mediano plazo)	Año 4 a 5 (Largo Plazo)
Satisfacción del cliente	60%	68%	Mayor a 75%
Conversión		15%	25%

Fuente: Elaboración propia

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Según el modelo de estrategias competitivas genéricas de Porter, M&R Corporation realizará una estrategia de enfoque en diferenciación debido a que entrará a competir en un nicho de mercado acotado a bicicletas de gama media y alta para usuarios residentes en los distritos de Lima Moderna y de NSE A/B. Podemos apreciar la estrategia planteada en el siguiente gráfico:

- **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Dado que M&R Corporation es una empresa con presencia global, pero sin una presencia local y llegando a competir dentro de un mercado existente, con un producto similar, pero con una propuesta de servicio diferenciada, se desarrollará una estrategia de penetración de mercado en la cual será de suma importancia la captación y fidelización de clientes.

La estrategia designada puede verse en el siguiente gráfico:

- **VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva de la empresa estará enfocada en su diferenciación, tanto a nivel del producto ofrecido como del servicio post venta.

A continuación, se detalla los aspectos que se considera aportarán dicha ventaja:

- **Recursos Humanos:** Calidad en la atención y desempeño de los colaboradores superior al promedio (los estándares de calidad en la atención serán estimados en base a encuestas de satisfacción del cliente realizadas de manera semestral), tanto en tienda como en el taller, ello a raíz de los programas de capacitación que se les brindará de manera constante.

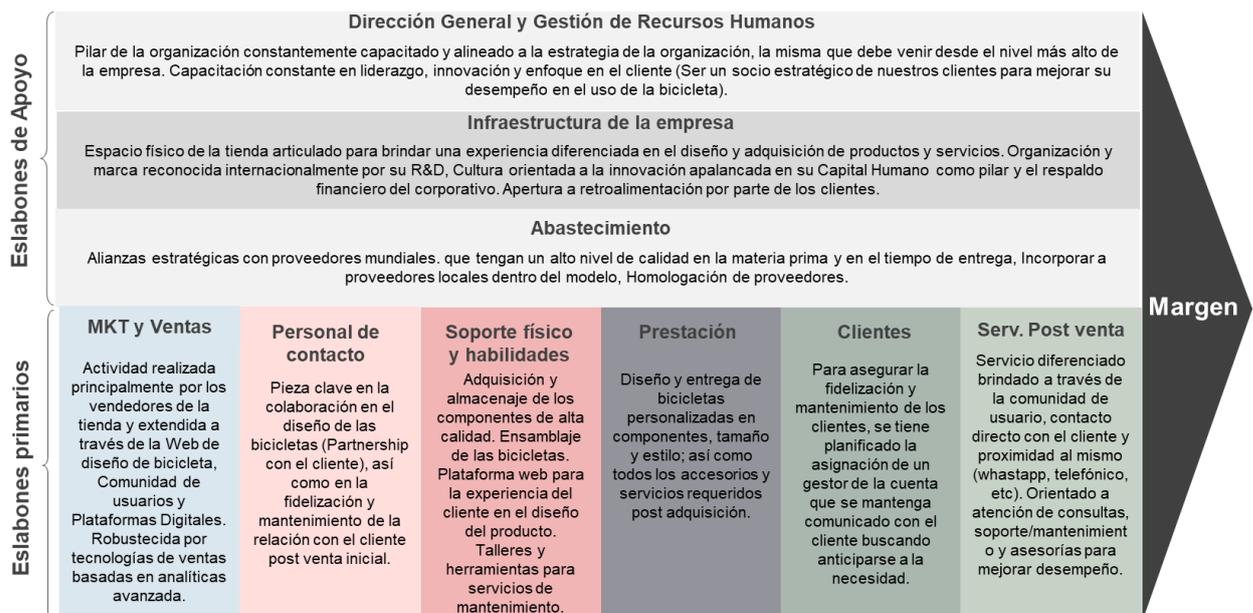
- **Tecnología:** Aspecto resaltante de la empresa debido a que se va a aprovechar la tecnología de la matriz y su desarrollo e innovación en bicicletas de fibra de carbono.
 - **Ventas:** Se implementará un canal de ventas digital a través del cual el cliente podrá diseñar el modelo de bicicleta que desea, luego de ello se gestiona la orden de importación y ensamblaje para su posterior entrega.
 - **Servicio Post venta:** Aspecto en el cual la empresa hará especial énfasis, puesto que se busca brindar un servicio post venta de calidad enfocado en las necesidades del cliente, haciendo seguimiento y estando al pendiente de lo que requiera.
- **MODELO DE NEGOCIO**

Gráfico 01: Modelo de Negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Entidades gubernamentales • Colaboradores • Directorio • Corporación Matriz • Comunidades de ruta 	<ul style="list-style-type: none"> • Importación de piezas • Ensamblaje • Atención post-venta • Gestión de tienda • Gestión de Marketing • I+D • Capacitación constante en toda la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad de alta gama • Durabilidad máxima y alto confort • Servicio de acompañamiento y seguimiento post compra • Acceso a comunidad exclusiva (Niveles y tours) • Asesoramiento permanente sobre uso y configuración de bikes • Personalización de bicicletas (nivel componente) • Política de devolución garantizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Grupos de ciclismo • Participación en elaboración de bicicleta • Seguimiento del producto - Post venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de entre 18 a 44 años, de ambos géneros, estudiantes o pertenecientes a la PEA (población económicamente activa), residente de Lima Moderna con nivel ingresos familiares anuales mayores a \$30.000
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida • Alta capacidad en I+D, MKT y Trade. • Plataformas digitales • Tienda ubicada estratégicamente • Know How del negocio • Alta capacidad de inversión • Proveedores de alta calidad 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física • Venta por internet • Publicidad del producto (Redes sociales) • Llamadas al celular • Correo electrónico 	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en implementación y mantenimiento de tienda • Costos de importación y productos • Costo de licencias • Gastos administrativos • Gastos en publicidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bicicletas (tienda y on line) • Servicio Post Venta 		

2. CADENA DE VALOR

Gráfico 02: Cadena de Valor



FUENTE: Elaboración propia a partir de la base teórica Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor por Gustavo Alonso.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se presentan tanto los objetivos de marketing como su alineamiento con los objetivos estratégicos. En esta capítulo se presenta el desarrollo de las 8P's que servirán como información de entrada para los siguientes planes funcionales, para el desarrollo de los presupuestos y todo el plan financiero en general.

1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Nuestro negocio se basa en la comercialización de bicicletas de media y alta gama, particularmente de aluminio y fibra de carbono con la posibilidad de personalizar la bicicleta a tus necesidades. Nuestra oferta consistirá en la disposición de componentes especializados en bicicletas de montaña y urbano con un plan de acompañamiento de servicio de post venta que se focalizará en asegurar que el cliente disfrute y saque el máximo provecho posible a su bicicleta. Otro punto importante en nuestra oferta es el acceso a comunidades y eventos clasificados según un proceso de escalamiento de

nuestros clientes. Como punto de partida, nuestra tienda estará ubicada en Miraflores (Ver punto 4.3 del capítulo 6) y será reconocida bajo el nombre de *M&R Corporation*.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Como parte del plan de negocios, nuestros objetivos de marketing estarán alineados a la estrategia competitiva de la empresa y a los objetivos estratégicos de la misma.

TABLA 25: Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de mercado	Participación de mercado	1%	1.10%	1.20%	1.30%	1.50%
Satisfacción de cliente	Encuestas sobresalientes (>70% de aceptación) / Encuestas totales	60%	65%	68%	70%	75%
Facturación	Ingresos de ventas (\$)	900,000.00	\$920,000.00	\$940,000.00	\$955,000.00	\$975,000.00
Conversión	Compradores que repiten compras	-	5%	15%	20%	25%

Elaboración propia, 2021

TABLA 26: Alineamiento de Objetivos de Marketing y Estratégicos

Alineamiento de objetivos marketing/estratégicos	
Objetivo marketing	Objetivo estratégico
Cuota de mercado	Crecimiento
Satisfacción de cliente	Sostenibilidad
Facturación	Crecimiento
Conversión	Sostenibilidad

Elaboración Propia, 2021

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.1 Segmentación

M&R Corporation ha reconocido a sus clientes por las siguientes características, siendo éstas congruentes con el sondeo, más no excluyentes.

- Segmentación geográfica: Personas de los distritos de Lima Oeste: Miraflores, San Isidro, Magdalena, Surco y San Borja. Departamento Lima. País Perú.
- Segmentación demográfica: Edad entre 18 y 40 años, nivel educativo universitario o superior perteneciente a NSE A y B. No habrá distinciones de género o estado civil.
- Segmentación psicográfica: BTC. Cliente millennial acostumbrado a interactuar mediante plataformas digitales con intereses de deportes de aventura, conciencia ecológica, personalización de elementos y/o sentido de libertad.

3.2 Posicionamiento

Una vez definido el segmento de mercado en el cual M&R Corporation quiere incursionar, pasamos a especificar el posicionamiento que se pretende para la marca. Según lo que podemos encontrar en Kotler y Keller (2016), el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta e imagen de una empresa de tal manera que estas ocupen un lugar importante en la mente de los consumidores del mercado meta, es decir queden en el recuerdo de estos y sean de rápida asociación marca-producto. Entonces habiendo visto en el mercado una importante y creciente demanda por bicicletas y a la vez que la oferta no es suficiente y que se presta un servicio post venta estándar o en algunos casos deficiente, M&R Corporation pretende posicionarse como una empresa que ofrece un producto de calidad y diferenciado con una atención personalizada y acompañamiento que asegura que el usuario pueda maximizar el uso y bondades de las bicicletas adquiridas, así como también un servicio

post venta orientado a cubrir de manera inmediata los requerimientos de garantía de los clientes priorizando su satisfacción y fidelización. Para lograr este posicionamiento la empresa tendrá como estrategia la venta de bicicletas que el cliente va a poder personalizar desde la página web antes de su compra, de modo tal que al acercarse a la tienda podrá encontrar el producto que elaboró, y por otro lado el ofrecer un servicio post venta con asesores que estén en constante contacto con los clientes para estar al pendiente de sus necesidades.

4. ESTRATEGIAS DE MEZCLA DE MARKETING

4.1. Producto

M&R Corporation ofrecerá una bicicleta diseñada por sus propios clientes para cubrir tanto una necesidad de transporte, paseo urbano y deporte de montaña. Este producto será ensamblado localmente en el taller de la empresa a nivel local y contará con una calidad media-superior, puesto que el material de elaboración será de aluminio en lo que respecta al marco de la bicicleta y los demás elementos de alta calidad garantizada. En cuanto al diseño, este será con aporte del cliente en la etapa previa del ensamblando, logrando de esta manera ofrecer un producto personalizado en cuanto a colores, altura, llantas, frenos, cambios, etc.

De modo secundario, la venta de este producto viene enlazada a un servicio post venta orientado al cliente, que busca estar siempre pendiente de él y sus necesidades como ciclista, en tal sentido este servicio busca brindarle principalmente beneficios continuos, promociones atractivas en productos complementarios para la bicicleta o para la adquisición una nueva, atención rápida en el mantenimiento y formar parte de una comunidad de ciclistas exclusiva.

En relación con los niveles del producto, los definimos de la siguiente manera:

Beneficio central: Adquisición de medio de transporte saludable, limpio y de una alternativa para hacer ejercicios.

Producto básico: Bicicleta de aluminio de un color con frenos hidráulicos sin cambios.

Producto esperado: Bicicleta cómoda, sin sonidos al manejarla, de fácil frenado, mínimo esfuerzo al pedalear y que se vea exactamente como fue diseñada en la página web.

Producto ampliado: Servicio post venta orientado al cliente que, ofrezca beneficios para el mantenimiento y adquisición de accesorios.

Producto potencial: Bicicleta personalizada de fibra de carbono

4.2. Precio

En relación al precio, entendido como el valor monetario que los clientes están dispuestos a pagar por el bien ofrecido y al cual el ofertante está dispuesto a comercializarlo, hemos tomado la estrategia de Fijación de Precio Basada en la Competencia, que de acuerdo a Kotler y Keller (2016) esta consiste en establecer el precio de venta basado principalmente en la competencia, ya que dichos precios constituyen un parámetro de referencia del mercado en el cual se pretende incursionar y dado que M&R Corporation pretende ingresar a un mercado dominado por empresas que tienen años en el Perú y con una cuota de mercado ganada, hemos visto por conveniente que es la mejor estrategia.

En base a la información de precio recogidas del mercado limeño (ver anexo 09) y a los objetivos de la empresa, se establece un precio promedio para bicicletas de aluminio y carbono de gama media y alta:

TABLA 27: Precio Promedio

Precio estimado promedio de M&R Corporation		
Tienda/Tipo de bicicleta	Material	
	Aluminio	Carbono
Montañera	S/1,600	S/ 10,000
Paseo/Urbana	S/1,850	S/ 10,000

4.3. Plaza

Nuestra plaza será a través de una tienda física ubicada en el distrito de Miraflores, Lima. M&R Corporation sede Lima, también tendrá canales activos de e-commerce pero serán complementarios al canal principal que será la tienda física. En ese sentido, la interacción con los clientes será mixta y canalizada a través de los siguientes sistemas, ordenados de mayor al menor:

- **Tienda presencial:** Local ubicado en Miraflores, Lima Metropolitana. Se seleccionó este distrito debido a la alta concurrencia de nuestro mercado objetivo, así como un excelente punto de encuentro para varios grupos de ciclistas debido a las rutas y vías existentes. Para la activación de este local, se buscará un espacio en alguna de las calles comerciales de mayor afluencia como Angamos o Camino Real. Adicionalmente, se tendrá un almacén, desde donde se gestionará todos los componentes, repuestos y accesorios; y desde donde se ensamblará las bicicletas construidas a medida y dará soporte y/o mantenimiento como parte del servicio post venta.

- **Plataforma Web:** Plataforma web interactiva que permitirá al cliente conectarse con M&R Corporation y diseñar su bicicleta a medida acompañado de un asesor, así como solicitar cualquier servicio post venta.
- **Aplicativo:** App para móviles Android o IOS que permitirá al cliente conectarse con M&R Corporation y diseñar su bicicleta a medida acompañado de un asesor, así como solicitar cualquier servicio post venta.

4.4. Promoción

Con base en el giro de negocio y el estilo de vida de nuestro mercado objetivo, que incluye su forma de interactuar y comunicarse, para la variable Promoción consideramos que los canales que aseguran una mejor efectividad para publicitar nuestros servicios son los digitales. Aquellos canales estarán activos antes, durante y después de la apertura y el arribo de la marca a Lima Metropolitana buscando desarrollar de una forma ágil el posicionamiento de esta en el mercado. En línea con ello, la variable Promoción estará compuesta principalmente por las siguientes estrategias:

- Alianzas y/o convenios estratégicos con las municipalidades de los diferentes distritos de Lima Metropolitana principalmente; Miraflores, San Borja, Magdalena, San Isidro y Surco, para asegurar un espacio beneficioso en los eventos de bicicletas o de deporte en general, tales como los domingos de cierre de tránsito vehicular o eventos de ruta organizados.
- Programa de fidelización de clientes a través de beneficios en la tienda y otros comercios soportado por una categorización y desarrollo de puntos, los cuales serán asignados a los clientes en base a sus compras como beneficio añadido al producto para que luego pueda ser usado en la compra de otro producto de la tienda y reenganchar al cliente en una nueva factura de compra.

- Desarrollo de marketing directo a través de merchandising para regalo a nuestros clientes, tales como accesorios o descuentos en repuestos y servicios de mantenimiento.
- Uso de la tecnología como un habilitador para capturar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, específicamente técnicas de analítica avanzada tales como:
 - Microsegmentación para asegurar que cuando un cliente compre algún producto, este pueda ser captado por el algoritmo y se le empiece a ofrecer componentes y/o accesorios alineados a su búsqueda o compra.
 - Gestionar una correcta trazabilidad de la bicicleta de cada uno de nuestros clientes para recomendar oportunamente servicios de mantenimiento preventivos y asesorías especializadas en base a su desempeño y/o tiempo de transcurrida la compra. Por ejemplo, se puede ofrecer mantenimientos preventivos un mes antes al sexto mes que tocaría el primer mantenimiento programado.
 - Desarrollo de campañas a través de las redes sociales, tales como Facebook, Instagram, Twitter, entre otras, con el objetivo de poder desplegar la marca hacia la mayor cantidad de clientes posibles dentro de nuestro mercado objetivo.

Todas estas estrategias combinadas tienen como propósito poder cubrir nuestro mercado objetivo de una forma asertiva y ágil, brindándoles a cada uno de ellos, la oportunidad de conocer la marca y la empresa a través de canales digitales.

4.5. Personas

La estrategia de M&R Corporation se basa principalmente en el ofrecimiento de un servicio altamente diferenciado por lo unívoco en el mercado y el componente de Research & Development, el cuál como corporación representa una de las principales

palancas a nivel global. Esta propuesta de valor es impulsada por los grandes embajadores de la marca, es decir el capital humano de la empresa, quienes, a través de su alto grado de especialización sobre bicicletas y desempeño del ciclismo, así como su disposición a colaborar, contribuyen al desarrollo de una experiencia única por parte del consumidor.

Adicionalmente, este invaluable intangible que desarrolla el primer nexo y/o relación con el cliente, tiene como una de sus principales funciones, mantener dicha relación y fidelizar al cliente a través de un servicio post venta dedicado que ofrezca y asegure la venta de futuras bicicletas, accesorios y servicios de mantenimiento. Este servicio post venta será gestionada a través de mecanismos digitales tales como WhatsApp o correo y vía telefónica según lo prefiera el consumidor. Cabe resaltar que, en aras de no hostigar dicho relacionamiento, la periodicidad y horarios de contacto también serán escogidos por el cliente para lograr una mejor disposición y relación a largo plazo.

4.6. Procesos

Según la estructura de procesos de la matriz M&R Corporation podemos encontrar los siguientes procesos como parte del plan de Marketing:

- **Venta de Bicicletas:** La venta de bicicletas se realizará de manera online a través de la página web o la aplicación de celular que se diseñará. En caso los clientes decidan ir al local de venta directamente, se tendrán puntos de acceso a la plataforma en el mismo local y contarán con personal capacitado que los asesore durante la compra y personalización.

- **Servicio Post Venta:** M&R Corporation se encarga de dar un seguimiento al nivel de satisfacción de sus clientes y ofrecerles tanto mejoras y servicios de mantenimiento como datos para mejorar el desempeño en el uso del producto o información trascendente sobre nuevas tendencias en este mercado.

En el capítulo VII del Plan de Operaciones se detallan los procesos operativos.

4.7. Evidencia Física, Presentación

Es necesario para el desarrollo del negocio brindar evidencias de ser una empresa que trabaja de manera seria y promueva la confianza en decidir adquirir tanto nuestros productos como nuestros servicios. Para esto es necesario lo siguiente:

- **Marca:** Es de suma importancia el apalancarse de la marca debido a que ya tiene un peso a nivel internacional. Es por esta razón por la que el logo debe estar presente en todos los canales que den cara al cliente como lo son la página web, redes sociales, la app, locales, etc. El logo que se estaría presentando es el siguiente:



- **Diseño de plataformas digitales:** Las plataformas digitales contarán con todas las funciones relacionadas con el diseño, compra de bicicletas y seguimiento de pedido. Además, contará con acceso a álbumes de fotos, testimonios de usuarios e información sobre nuestra presencia internacional.
- **Tracking de pedido:** Para dar confianza al cliente y reducir el estrés que genera el no saber el estado de un pedido ya pagado se decidió desarrollar un sistema de seguimiento de estado de pedido que incluya desde el inicio de la compra hasta el producto entregado.
- **Testimonios:** Para aumentar la confianza de los clientes se decidió incluir en las plataformas una sección sobre testimonios positivos de los clientes abordando temas tales como la calidad del producto, los beneficios de la personalización, el

servicio post venta, el estatus que genera la marca. Se decidió iniciar con testimonios de otros países de Latinoamérica para luego de tener una cartera de testimonios locales estructurada, publicarla.

4.8. Presupuesto de Marketing.

(Ver anexo 19)

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se va a detallar las operaciones a realizar por M&R Corporation para la importación de partes, el ensamblaje y la entrega final de las bicicletas personalizadas que diseñen los clientes, así como también las operaciones del servicio post venta que se le ofrecerá a las personas que adquieran uno de los productos.

Asimismo, se detallará los objetivos y estrategia operativa, el diseño del producto, de procesos, ubicación de la tienda, el programa de operaciones y finalmente el presupuesto estimado para el presente plan.

1. OBJETIVOS DE OPERACIONES

En base a los objetivos estratégicos de la organización y la información obtenida en primera instancia de la investigación del mercado, se plantean los siguientes objetivos:

TABLA 28: Objetivo de Operaciones

Objetivos de Operaciones	Objetivo Estratégico	Indicador	Años					Herramienta de medición
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Nivel de satisfacción del cliente	OE 3	Porcentaje de clientes satisfechos	70%	75%	80%	90%	95%	Encuestas a clientes
Reducción de tiempo de armado y entrega de bicicletas	OE 2 y OE 3	Número de días para la entrega del producto final	45 días	30 días	21 días	21 días	21 días	Registro de tiempos/fechas de armado y entrega

Alta calidad de las bicicletas	OE 2 y OE 3	Devoluciones de bicicletas	5%	4%	3%	2%	1%	Registro de devolución y fallas
Reducción de costos de importación	OE 1	Costos de importación	-	5%	4%	3%	3%	Cuenta costo de importación

2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados se va a llevar a cabo las siguientes estrategias operativas:

- 1) Nivel de satisfacción del cliente: Se pretende obtener un alto nivel de satisfacción en el horizonte de tiempo planteado, por lo que se va a iniciar con un 70% esperando llegar a 95% al cabo de 5 años, para ello se va a implementar un programa de entrenamiento y capacitación continua de los colaboradores para mantenerlos siempre preparados tanto en la atención directa del cliente, como en la operativa de armado y mantenimiento de las bicicletas.
- 2) Reducción de tiempo de armado y entrega de bicicletas: Este objetivo busca cumplir el menor tiempo posible para el armado y entrega del producto final, sobre todo en los casos que se trate de bicicletas diseñadas por el cliente, de tal manera que no tenga que esperar más días de los ofrecidos para obtener su compra. Para ello se va a manejar una cadena de suministro interconectada con la matriz para que las ordenes de piezas y componente se coloquen en línea y se inicie la importación 72 horas después.
- 3) Alta calidad de las bicicletas: M&R Corporation está orientado a brindar un producto de calidad, por lo que un objetivo operativo es que las bicicletas no presenten fallas y tengan un desempeño sobresaliente en el mercado, para ello la importación de las partes va a ser solo de componentes de marcas garantizadas

(frenos, cambios, llantas), así como también el marco de la bicicleta construido en la matriz de aluminio de alto rendimiento.

- 4) Reducción de costos de importación: Para el logro de este objetivo se trabajará sobre un plan de importaciones por volúmenes y no de manera individual, para lo cual con la estadística de los componentes más solicitados en el año se realizará las importaciones para el ensamblado de bicicletas personalizadas.

3. DISEÑO DEL PRODUCTO

Las bicicletas de M&R Corporation serán elaboradas en base a un marco de aleación de aluminio, buscando un producto ligero, de alta resistencia y duración, además con frenos de disco y sistema de cambios marca Shimano y llantas Kenda. Cabe señalar que el esquema del negocio contempla el tener tantas bicicletas en tienda ya armadas y por otro lado la línea de las bicicletas personalizadas por el cliente, en ambos casos los materiales antes mencionados tendrán las mismas características.

El armado de las bicicletas, ya sean las expuestas en tienda como las diseñadas por el cliente, se realizará en el taller en Lima y todas las partes serán importadas de la matriz en Canadá.

4. DISEÑO DE PROCESOS

El proceso es la secuencia ordenada de actividades repetidas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente (Pérez, 2012), en línea con esta definición y tomando la clasificación del mismo autor, se ha dividido los procesos del negocio de acuerdo con su rol en la organización en procesos operativos, de apoyo y estratégicos (de gestión y dirección).

- **Proceso de Estratégicos:** Define a todos los procesos que determinan la guía y alineamiento de la organización para el cumplimiento de su visión.

- **Procesos de apoyo:** Dentro de este grupo de procesos se encuentran todos los que dan soporte a la organización para poder cumplir con la función principal de manera indirecta.
- **Procesos Operativos:** Procesos con implicancia directa en el cumplimiento de la misión de la empresa. Estos procesos afectan directamente a la percepción de valor que tiene el cliente sobre nuestro servicio.

Gráfico 03: Mapa de Procesos



Descripción de procesos:

- **Planificación de la Dirección:** Proceso que consiste en la planificación estratégica de los directivos con la finalidad de posicionar la empresa en el mercado y alcanzar los objetivos de crecimiento tanto financieros como de participación de mercado.
- **Gestión del Marketing:** Proceso clave sobre todo al inicio del negocio, debido a que va a ser importante todo el plan de marketing que permita dar a conocer la tienda y los productos.

- **Investigación y Desarrollo:** Si bien las partes de la bicicleta se importan, es importante estar siempre a la vanguardia de las necesidades de los clientes locales con la finalidad de ofrecer siempre productos nuevos e innovadores.
- **Gestión de Capacitación:** A través de este proceso considerado estratégico porque parte de la propuesta de valor de la empresa es el buen trato y atención al cliente, cumplir tiempos de entrega y brindar un producto de alta calidad, se busca tener siempre capacitados a los colaboradores tanto en el armado de bicicletas como en toda la operativa post venta.
- **Recepción de Solicitudes:** Proceso operativo que implica la etapa de compra de bicicletas en tienda, como las solicitudes de bicicletas personalizadas en la página web.
- **Importación de piezas de bicicleta:** Proceso que consiste en que de acuerdo con el diseño seleccionado por el cliente el sistema realizará una exploración de materiales para ser solicitados a los centros de fabricación para que posteriormente sean enviadas a Perú. Las solicitudes se realizarán a tiempo real y los envíos serán consolidados para poder enviarse semanalmente.
- **Ensamblaje de Bicicletas:** En esta etapa con todas las piezas ubicadas en el taller local se realizará el ensamblaje de las bicicletas con el nivel de personalización requerido. Se requiere de un control por códigos y colores ágil que permita identificar fácilmente la correlación de piezas por pedido.
- **Entrega de Bicicletas:** Las bicicletas ya ensambladas son enviadas a cliente con una previa coordinación con ellos. Las entregas se realizan con una frecuencia diaria o ni bien se tenga un lote mínimo de envío. Se procura mantener la menor

cantidad de bicicletas dado que el diseño del negocio contempla una capacidad reducida de almacenamiento de producto terminado.

- **Servicio Post Venta:** Proceso que consiste en brindar el mantenimiento a las bicicletas, así como también la atención personalizada, asesorías y la conformación de una comunidad exclusiva.
- **Área de TI:** Proceso de soporte encargado de todo lo que es el manejo de sistemas para la importación de piezas, el funcionamiento de la web y el aplicativo para la compra de bicicletas personalizadas.
- **Recursos Humanos:** Área encargada de brindar soporte en la gestión de los colaboradores de la empresa.
- **Logística:** Área en la cual se lleva a cabo el proceso de importación de piezas hasta su puesta final en el taller listas para ser ensambladas.
- **Administración y Contabilidad:** Proceso de apoyo responsable lo que la parte administrativa de la empresa y de manejar la contabilidad de esta.

Gráfico 04: Flujograma de proceso: Compra en web

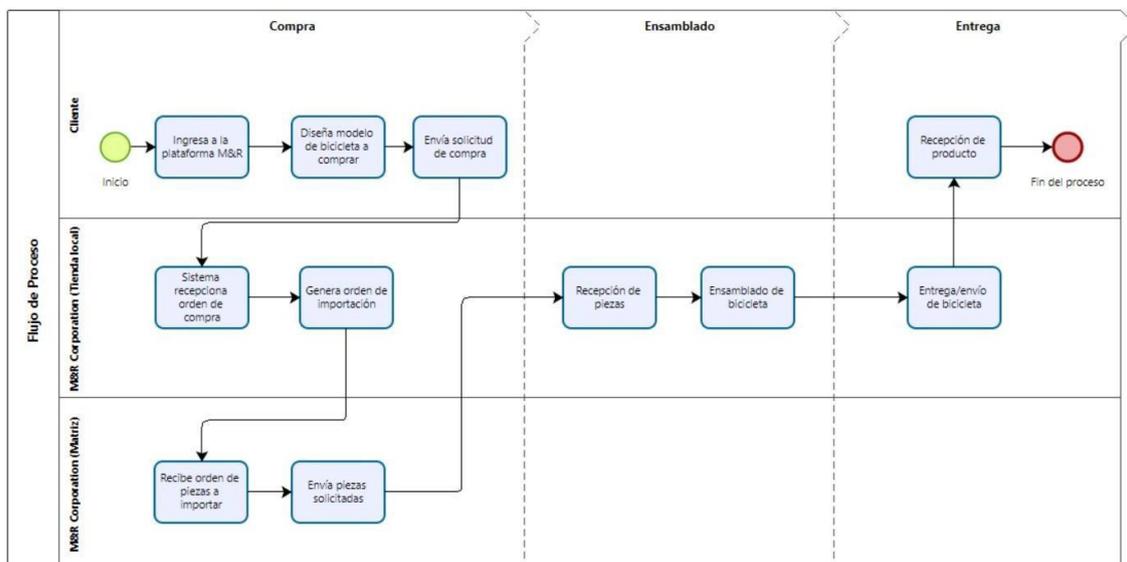
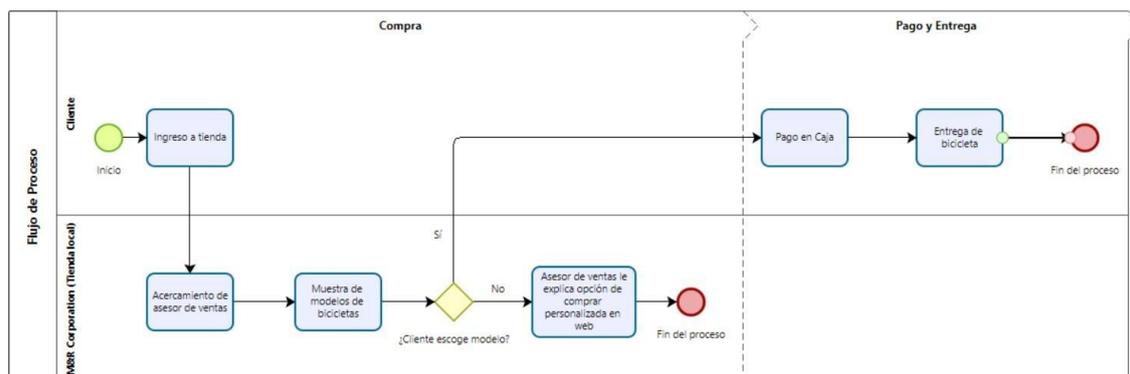


Gráfico 05: Flujo de proceso: Compra en tienda



5. MATRIZ DE PROCESOS CRÍTICOS

A continuación, se realiza una evaluación de los procesos críticos para determinar cuáles de estos son los que generarían un mayor impacto en caso falle el proceso. Para ello se va a utilizar calificación en función al impacto que tendría cada uno de ellos en los tiempos de atención, objetivos de la empresa y en los clientes, asignado una calificación de 5 cuando el impacto es alto, 3 si es medio y 1 si el impacto es bajo.

TABLA 29: Procesos Críticos

Procesos	Impacto en tiempos de atención	Impacto en Objetivos	Impacto en Cliente	Total
Ingresar a Plataforma M&R	1	1	1	3
Diseñar bicicleta	1	1	3	5
Envío de solicitud	1	3	3	7
Recepción de orden de compra	1	3	1	5
Generar orden de importación	3	3	1	7
Recepción de orden de importación	3	3	1	7
Envío de piezas importadas	5	5	1	11
Recepción de importación	3	3	1	7
Ensamblaje de bicicletas	5	5	3	13
Entrega de producto	1	3	5	9
Recepción de producto	1	1	5	7

Fuente: Elaboración propia, 2021

Sobre la base de la evaluación hecha, podemos observar que los 2 procesos más críticos son los que tienen que ver con la importación de piezas y el ensamblaje de las bicicletas, debido a que estos tendrían un alto impacto tanto de cara a la empresa como al cliente, afectando los objetivos estratégicos de la primera y la satisfacción del segundo.

6. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

El presupuesto del área operativa (expresado en dólares) contempla la etapa preoperativa, así como un horizonte de operaciones de 5 años. (Véase anexo 20)

CAPÍTULO VIII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar la estructura organizacional idónea para la empresa M&R Lima. Esta estructura estará compuesta por roles, perfiles, cantidad de colaboradores, procesos de gestión, entre otros componentes. De igual manera, se elaborará el plan de recursos humanos cuyo propósito es definir los objetivos desde el área de Recursos Humanos que acompañarán y soportarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para este fin, se listará y desarrollará las iniciativas para la gestión del capital humano, así como los principales indicadores que nos permitirán medir los resultados y asegurar el cumplimiento de los objetivos inicialmente definidos.

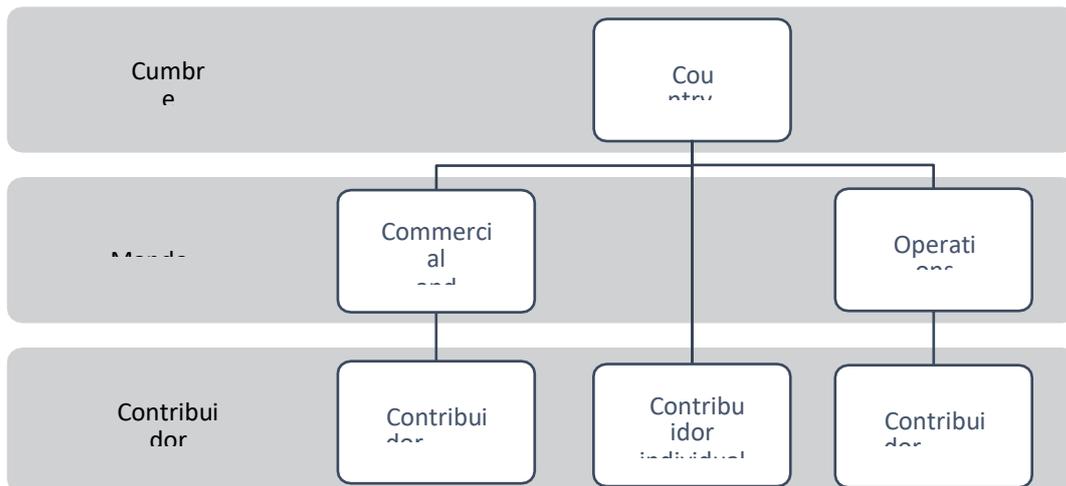
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A partir de la base teórica del modelo organizacional de Mintzberg (1998), la estructura organizacional de M&R Corporation es de tipología divisionista donde cada filial o sede localizada a través de los diferentes países es considerada una división autónoma con reporte centralizado a la cumbre estratégica del corporativo. En este sentido, M&R Corporation Lima tiene una configuración empresarial con un alto grado de autonomía

para la gestión operativa interna relacionada a los principales procesos de la cadena de valor; como por ejemplo Marketing, Comercial y Operaciones, los mismos que deberán estar alineados a las grandes políticas y modelos de gobierno del corporativo.

Con base en lo previamente mencionado y al número de personal reducido, se propone considerar a M&R Corporation Lima como una estructura organizacional simple y flexible donde todo el capital humano responde directamente a la cumbre estratégica de dicha empresa, representada por el Gerente General y con un reporte matricial al corporativo. La gerencia general centraliza y es responsable de los procesos de planeamiento y la gestión del negocio, adicionalmente, en función a la especialidad, se soporta en una línea de mando medio compuesta por 3 jefaturas: (1) Comercial y Marketing, (2) Operaciones y (3) Administración y tecnología. En la última línea, tenemos al personal o contribuidores individuales, quienes son el núcleo de las operaciones y ejecuta o soportan de forma directa la operatividad y continuidad del negocio. A continuación, el organigrama propuesto:

Gráfico 06: Organigrama de la empresa M&R Corporation Lima



Elaboración propia

Este modelo de organización brindará a la empresa de M&R Corporation Lima los siguientes beneficios:

- Independencia en la gestión de operaciones interna en Lima y autonomía en la toma de decisiones.
- Organización ágil y flexible con alta capacidad de adaptabilidad y habilitando espacios para innovación y adaptabilidad.
- Ideal para el ambiente cambiante por el servicio diferenciador y el producto altamente potenciado por R&D.
- Comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización de Lima y coordinación directa con el corporativo cuando sea requerido.
- Alineamiento directo con los objetivos del Balance Scorecard y estrategia de la organización por la tendencia a la horizontalidad.

2. OBJETIVOS DE PERSONAL, REQUERIMIENTOS Y PERFILES

Para una adecuada gestión del capital humano en función a lo que requerido por la organización para la gestión operativa diaria y alineada a la estrategia actual y futura, los objetivos de recursos humanos esperados son los que se detallan a continuación. Todos estos asociados al objetivo estratégico de Sostenibilidad.

Tabla 30: Objetivos de Recursos humanos

Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Herramienta de medición	Objetivo Estratégico
Lograr reclutamiento del personal idóneo	Nº de personas seleccionadas con éxito/ Nº de requerimientos de personas	100%	100%	100%	100%	100%	Base de datos	Sostenibilidad
Lograr capacitación y entrenamiento	Nota promedio de resultados y satisfacción de la capacitación.	15	16	17	18	18	Base de datos	Sostenibilidad

Asegurar la retención del talento y capital humano	Índice de rotación del personal	Menor a 25%	Menor a 12.5%	Menor a 12.5%	Menor a 10%	Menor a 10%	Base de datos	Sostenibilidad
Lograr un excelente clima laboral (work-life balanced)	Índice de clima laboral	Mayor a 70%	Mayor a 75%	Mayor a 80%	Mayor a 85%	Mayor a 90%	Base de datos	Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

Estos objetivos tienen como principal propósito acompañar en el despliegue de la operación de la organización asegurando que el personal participe sea el idóneo y se encuentre capacitado en los procesos y políticas adecuadamente, así como dar continuidad a la operación a través de la gestión y retención del talento humano y asegurando un clima laboral satisfactorio. De esta manera, se contribuirá al objetivo estratégico de sostenibilidad; ya que, el capital humano es uno de los pilares clave para la proximidad al cliente, fidelización de este y un servicio diferenciado.

En referencia a los requerimientos y perfiles del capital humano, estos se detallan a continuación:

Para la identificación del número de colaboradores que serán requeridos para el inicio de operaciones, es decir, 8 colaboradores cuya distribución está indicada en el diagrama de estructura, se estimó que la tienda atendería de lunes a sábado de 10 am a 9 pm, la dimensión de la tienda, en plan de ventas objetivo, la plataforma y aplicativo web, al igual que el cumplimiento de la normativa local. Cabe resaltar que a partir del año 3 se espera incrementar 2 colaboradores, uno para ventas y otro para operaciones, haciendo un total de 10 colaboradores. Como importante consideración, M&R Corporation ofrece como factor diferenciador el servicio, por lo mismo que, debe asegurar que los colaboradores tengan un excelente expertise, relacionamiento con el consumidor, trabajo en equipo y orgullo de ser embajadores de la organización.

3. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con el propósito de alcanzar los objetivos del plan estratégico de Recursos humanos, se desarrollan las siguientes estrategias detalladas agrupadas en Integración, Organización, Desarrollo y Retención del capital humano como uno de los pilares más relevantes de la compañía. (Ver anexo 26)

4. PRESUPUESTO DE PLAN DE RR.HH.

En el anexo 21, se detalla el presupuesto de recursos humanos:

CAPÍTULO IX: PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Este capítulo brinda un resumen de los puntos más importantes para la mejora de la sociedad en cuestiones de promover una vida más saludable, reducir el tráfico en la ciudad, así como ser un canal de final disposición de bicicletas para su reutilización o descarte responsable, estando todos estos alineados a los ODS de promover la salud y bienestar como también el lograr ciudades y comunidades sostenibles. La estrategia está enfocada en generar mayores espacios para el desarrollo adecuado del ciclismo, brindar información y capacitación sobre vida saludable tocando temas como beneficios del deporte o hábitos alimenticios saludables.

1. INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para poder desarrollar un plan de responsabilidad social consistente, este debe estar alineado con los demás planes funcionales como a la estrategia organizacional. El plan gira entorno a lo siguiente:

- Desarrollar comunidades de ciclistas que promocionen la marca, pero a su vez permitan una participación generalizada. El objetivo final es brindar una experiencia positiva y colectiva de realizar hábitos recreativos saludables.
- Entablar relaciones con los entes gubernamentales (municipalidades) para el desarrollo de eventos y actividades conjuntas, la promoción del deporte y la habilitación de espacios idóneos para el desarrollo de estos deportes. Cabe resaltar que algunas municipalidades en Lima ya toman algunas medidas de este tipo de forma independiente y se espera ser un aliado estratégico para este objetivo.
- Desarrollar charlas y capacitaciones sobre vida saludable que evidencie los beneficios de la práctica del ciclismo y como esto puede ir acompañado de una alimentación adecuada que ofrezca tanto beneficios en la salud como en el desempeño deportivo.
- Canalizar todas las mermas o deshechos de las bicicletas de nuestros clientes para darle una disposición final adecuada o, por el contrario, puedan ser recuperadas y puestas a disposición de personas de menores recursos.

2. OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El objetivo de M&R Corporation es desarrollar un negocio rentable que a su vez pueda tener un impacto positivo en la dinámica de la ciudad. Bajo esta premisa los objetivos de RSE son los siguientes:

Tabla 33: Objetivos de RSE

Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollar una comunidad de ciclistas	Crecimiento	# de participantes de comunidad M&R	1.000	3.500	7.000	12.000	20.000

Viabilizar el desarrollo del ciclismo	Sostenibilidad	# de eventos realizados	3	5	6	7	7
Concientizar a la comunidad sobre hábitos	Sostenibilidad	# Charlas realizadas	8	12	15	18	24
Canalizar los residuos derivados del ciclismo	Sostenibilidad	# de bicicletas recuperadas	10	20	30	40	50

3. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se ha considerado necesario el ejecutar las siguientes estrategias:

- Desarrollo de alianzas estratégicas con entes gubernamentales que viabilicen los proyectos y actividades a realizar.
- Ajuste de las plataformas digitales (app, página web y redes sociales) para que canalicen a los usuarios hacia las comunidades auspiciadas por la empresa y brinden una comunicación efectiva sobre los objetivos de RSE.
- Desarrollar charlas y capacitaciones sobre vida saludable que incluyan los beneficios de la práctica del ciclismo, alimentación saludable y hábitos que permitan un mayor bienestar en las personas.
- Establecer alianzas tanto con entidades que se dediquen al reciclaje y puedan ayudarnos a dar una disposición adecuada a los desperdicios asociados a las bicicletas como repuestos dañados, llantas gastadas, entre otros, así como con asociaciones benefactoras que nos ayuden a distribuir las bicicletas recuperadas a personas que puedan darle un segundo uso.

La planificación de actividades puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 34: Plan de Actividades de RSE

Fuente: Elaboración Propia

4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El presupuesto del plan de responsabilidad social donde se incluye el costo de la realización de todas las actividades puede verse en el anexo 22.

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

Este capítulo va a presentar los supuestos asumidos para el plan financiero del proyecto, los estados financieros proyectados y el resultado obtenido en estos.

1. SUPUESTOS Y POLÍTICAS

Para el desarrollo del documento se ha considerado los siguientes supuestos y políticas:

Inversión Inicial:

El dinero necesario para la implementación del local, trámites administrativos y todo lo relacionado a la puesta de marcha del negocio, será dado por la matriz de M&R Corporation sin intereses asociados, ya que éste será 100% propietario del accionado de la sede Lima, que funcionará como empresa subsidiaria en la ciudad de Lima.

Política de cobranza:

M&R Corporation implementará una política de cobro al contado en todos los productos y servicios que ofrezca al mercado.

Política de compras:

Respecto a los pagos a proveedores derivados de las compras de insumos o componentes nacionales, este será diferido con un plazo de 15 días de realizada la adquisición. En cuanto a importaciones, se realizará un desembolso de 50% en el momento de la compra y 50% pagado a contra entrega del bien.

Para efectos de stock, se ha considerado que se cierra el año con un stock que cubre la demanda del mes de enero.

Costos:

- Para efectos de cálculo, se ha fijado la tasa de cambio sol dólar en 3.9
- Los costos asociados al alquiler del centro de ventas se han considerado dentro del presupuesto de operaciones, al funcionar este local como centro de ensamblado y, al mismo tiempo, local administrativo.
- Se ha considerado que la amortización de la inversión será lineal durante 5 años.
- En el presupuesto de recursos humanos, se ha considerado que los salarios de ingreso son fijos los dos primeros años y luego un incremento anual de 2%.
- No se considera un valor de rescate o venta en liquidación del quinto año dado que asumimos que el costo por dismantelar del local se netea con este costo residual de venta.

Proyección de ventas:

La proyección de ventas se basa en:

- El mercado objetivo detallado en el capítulo IV Sondeo de mercado y distribuido de acuerdo con la disposición de los clientes a un mayor precio y a la preferencia del uso.
- Los precios detallados de ambas líneas de producto detallado en el capítulo VI de Plan de Marketing.

Adicionalmente, en función a la naturaleza del giro de la empresa, se asume el 100% de ventas al contado, el cual en su totalidad se da a través de tarjetas de débito (comisión de 2.5 %) y con tarjetas de crédito (Comisión de 2.5%).

Desarrollo de eventos y competencias:

La ejecución de los planes de responsabilidad social depende de una amplia apertura de las municipalidades a impulsar actividades comunitarias que incentiven el desarrollo de deportes como el ciclismo. Esta postura ha sido bastante favorable en los últimos años y se espera que esta línea se mantenga.

2. ESTADOS FINANCIEROS

- **Estado de pérdidas y ganancias:** Durante el primer año de operación se obtiene ganancias netas por S/ 55,440.43 después de impuestos. Ver detalle en anexo 23.
- **Flujo de caja:** El análisis del Van obtiene un resultado de S/ 129,765.38 en un plazo de operación de 5 años con una TIR de 38%.

VAN	129,765.38
TIR	38%
TIRm	25%
PAYBACK	2.05
PBm	3.58

Ver detalle en anexo 24.

- **Flujo de caja operativo:**

Resumen:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total Ingresos	8995.17	17990.33	26985.50	71961.34	71961.34	71961.34	134927.51	89951.67	89951.67	89951.67	89951.67	134927.51
Total Egresos	19779.88	26696.77	57824.66	62145.30	62145.30	104514.58	87109.96	75979.07	75979.07	75979.07	106242.84	32746.27
Saldo periodo	-10784.72	-8706.43	-30839.16	9816.03	9816.03	-32553.24	47817.55	13972.61	13972.61	13972.61	-16291.16	102181.24
Saldo inicial	155,128.21	144,343.49	135,637.06	104,797.90	114,613.93	124,429.96	91,876.72	139,694.27	153,666.88	167,639.49	181,612.09	165,320.93
Saldo final de efectivo	144,343.49	135,637.06	104,797.90	114,613.93	124,429.96	91,876.72	139,694.27	153,666.88	167,639.49	181,612.09	165,320.93	267,502.17

Ver detalle en anexo 25.

3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La evaluación financiera ha sido realizada tomando como criterio de decisión el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos futuros en el horizonte de tiempo evaluación, también fue tomado como criterio la Tasa Interna de Retorno (TIR), Tasa Interna de Retorno modificada (TIRm) y el periodo de recuperación del proyecto (Payback).

3.3 Estructura de capital y cálculo de la tasa de descuento

Con la finalidad de poder calcular los indicadores financieros establecidos en el párrafo anterior, lo que se va a establecer primero es la estructura del capital para luego calcular la tasa de descuento.

Tabla 35: Estructura de Capital

Presupuesto de Inversión	
Activos de Tienda y Taller	15,923
Activos de Oficina	2,487
Capital de Trabajo	176,462
Total	194,872

Fuente: Estados Financieros

Elaboración propia

Luego, se va a calcular la tasa de descuento a utilizar para evaluar la viabilidad del negocio.

Dado que el presente proyecto tiene una estructura de capital 100% financiada por la empresa matriz entonces no se cuenta con un costo de deuda, por lo tanto, la tasa de descuento es el costo de capital del inversionista. Para dicho cálculo se usó la metodología del CAPM:

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

Con lo cual se estimó un costo de capital del inversionista (COK) de 13%

3.4 Criterios para la evaluación financiera

Una vez estimado el COK del proyecto pasamos a estimar los criterios de evaluación financiera mencionados al inicio del presente punto, VAN, TIR, TIRm y el periodo de recuperación, lo que nos va a permitir determinar si el proyecto es viable o no.

Tabla 36: Flujo de caja económico

2021 (Año 0)	2022 (Año 1)	2023 (Año 2)	2024 (Año 3)	2025 (Año 4)	2026 (Año 5)
US\$ -194,871.79	US\$ 94,414.79	US\$ 96,359.06	US\$ 88,580.31	US\$ 90,376.90	US\$ 89,911.85

Tabla 37: Criterios Financieros

Cok	13%
VAN	US\$ 129,765.38
TIR	38%
TIRm	25%
PAYBACK	2.05

Fuente: Estados Financieros

Elaboración propia

Sobre la base de los resultados obtenidos vemos que el proyecto es viable dado que tenemos un VAN positivo, una TIR por encima de lo esperado por los inversionistas y un periodo de recuperación corto, siendo que en el primer año se recupera la inversión.

4. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio representa el mínimo de unidades que debemos comercializar para cubrir los gastos fijos operativos y, a partir del cual, toda unidad comercializada en adición genera márgenes positivos. Para su medición, utilizaremos el resultado de la división de los Costos fijos sobre el Margen de Contribución unitario, a partir del Estado

de Resultados proyectado para los siguientes 5 ejercicios. Como información de entrada para el cálculo se tendrá:

- Costos Fijos: Costos de operación fijos de cada periodo calculados a partir del Plan de Operaciones y obtenido directamente del P&L.
- Margen de Contribución: Diferencia entre el Precio y Costos variables unitario ponderada en proporción a las unidades vendidas de cada uno de los 04 productos ofrecidos.
- Demanda del proyecto: Cantidad de unidades proyectadas a vender en los siguientes 5 años, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización y proyección financiera.

Tabla 38: Cálculo de Punto de Equilibrio

RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos		34,415	34,415	35,925	35,925	37,435
Margen de contribución		202.20	203.16	199.91	201.42	202.20
Punto de equilibrio		170	169	180	178	185
Demanda del proyecto		1,469	1,499	1,528	1,559	1,590
% Respecto a la demanda		12%	11%	12%	11%	12%

Fuente: Elaboración propia

Concluimos que el punto de equilibrio oscila entre 169 y 185 unidades de bicicletas, lo cual nos representa un porcentaje que se mantiene relativamente estático entre 11 y 12%, y que guarda correspondencia con la mínima representación que tienen los Costos Fijos sobre el Costo de Ventas (5%) y la Venta Neta (4%).

5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis de sensibilidad busca medir las variaciones en los resultados financieros del negocio dependiendo de posibles variaciones a las variables críticas estimadas inicialmente que puedan afectar el flujo económico. Las variables de entrada que

identificamos como críticas fueron: volumen de venta inicial, crecimiento anual en volúmenes de venta, variación anual en los precios, costos fijos y costos de materiales directos. De esto se establecieron 3 escenarios siendo estos, el pesimista, realista y optimista los cuales muestran las expectativas financieras según cuan favorable es el mercado. (Ver anexo 17)

Según los resultados del análisis de sensibilidad, en el caso pesimista siendo la variable más crítica el empezar con un 10% menos de volumen de ventas en el primer año y con un incremento anual tanto en los costos fijos como en el costo de los materiales directos, los resultados no serían favorables para la organización al punto de no lograr un beneficio y terminar a pérdida. Por otro lado, con solo aumentar un 10% el volumen de ventas inicial y tener un crecimiento anual de 3.5% en el volumen de ventas y 1% en precios el VAN del proyecto aumentaría en un 126.87%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se puede apreciar en principio que las condiciones del entorno interno y externo de Perú, específicamente Lima, para abrir una nueva tienda son favorables, debido a las expectativas sociales y económicas.
2. Se aprecia también una creciente demanda por bicicletas, impulsada por una parte por las políticas de los gobiernos locales y a la vez también por una creciente necesidad de transporte individual debido a la pandemia del COVID-19
3. En relación con el microentorno, se ha detectado que los aspectos como el poder de negociación de los clientes, amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores se posicionan en un nivel medio, siendo la

amenaza de productos sustitutos la principal amenaza en este aspecto, ya que muestra un nivel alto debido a la variedad de estos, precio accesible y la tendencia creciente en su uso.

4. Se ha podido detectar en el mercado potencial una demanda parcialmente insatisfecha principalmente entre personas de 18 a 44 años de la zona de Lima denominadas Lima antigua, moderna y sur, siendo un factor diferencial importante el precio de las bicicletas, el público de Lima moderna está dispuesto a pagar más respecto a las otras dos zonas mencionadas. Esta demanda insatisfecha también se valida con la información de fuentes secundarias que señalan que ante la pandemia la demanda por bicicletas se incrementó llevando a las tiendas del sector a incrementar la importación de estas en 184% y no obstante ello no se llegaba a cubrir los requerimientos de bicicletas.
5. Dado el tipo de mercado y el hecho que ya existe en el sector una competencia instalada es necesario llevar a cabo una estrategia de diferenciación ofreciendo al cliente la opción de diseñar el modelo de bicicleta que desea adquirir, así como también un servicio post venta personalizado.
6. Un factor importante es la ventaja competitiva que tiene el proyecto y que le permitirá alcanzar los objetivos trazados, dicha ventaja se sustenta en los recursos humanos, colaboradores con alta capacitación; tecnología, aprovechamiento directo de la matriz; ventas, con un canal digital que permite el diseño de la bicicleta por parte del cliente; y servicio post venta, el cual está orientado a una atención personalizada.
7. En cuanto al Marketing y con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, resulta de suma importancia llevar a cabo una campaña publicitaria principalmente en canales digitales como son las redes sociales, ello con la finalidad de dar a conocer el producto y marca. También para promocionar los principales atributos de la propuesta de valor como

son que el cliente tiene la opción de poder diseñar y personalizar la bicicleta que desea adquirir, y el servicio post venta enfocado en el cliente.

8. Puede apreciarse que los procesos críticos en cuanto a las operaciones son la importación de las piezas de las bicicletas, así como también el proceso de ensamblado de estas, por lo que la se debe gestionar eficientemente la cadena de suministros de las piezas desde la casa matriz hacia Lima, del mismo es necesario implementar un plan de capacitaciones constantes con la finalidad de tener técnicos altamente capacitados que lleven a cabo el armado de las bicicletas y estas cumplen con los estándares de calidad ofrecidos.
9. En cuanto al análisis financiero realizado, vemos en los resultados que el negocio es rentable, muestra un VAN positivo, una tasa de retorno superior al costo del capital y una perspectiva de 2 años para recuperar la inversión.

RECOMENDACIONES:

1. En base a los resultados obtenidos, se recomienda la implementación del proyecto, ya que como puede apreciarse este resulta rentable y de rápida recuperación. Adicionalmente las perspectivas de crecimiento del mercado dada la coyuntura son altas, lo que las expectativas de crecimiento del negocio son optimistas.
2. Dado el punto sensible en cuanto a la importación de piezas de las bicicletas, se recomienda realizar evaluaciones mensuales en cuanto al tiempo y costo de dicha importación, con la finalidad de buscar constantemente métodos innovadores que permitan optimizar dicho proceso.
3. Al tratarse de una empresa que va a incursionar en la plaza limeña, se recomienda llevar a cabo potentes campañas de publicidad que den a conocer la marca y el producto con su factor diferenciador tanto en el diseño como en el servicio post venta.
4. En línea con lo mencionado en el punto anterior, dichas campañas deben ir acompañadas también de promociones que atraigan a los clientes y los fidelicen a la marca.
5. Como se ha mencionado, uno de los factores diferenciadores es que el cliente va a tener la alternativa de diseñar a la bicicleta que va a comprar, por lo que es recomendable el desarrollar un aplicativo intuitivo, amigable y de fácil uso, para que la experiencia del cliente en este aspecto resulte agradable.
6. En cuanto al servicio post venta, por el enfoque orientado a las necesidades del cliente, se recomienda la constante capacitación del personal, así como también la adecuada gestión de una base de datos de los clientes que permita estar al tanto de sus necesidades y acerque al cliente a la empresa.

ANEXOS

Anexo 01: Lista de tiendas por zona

ZONA	CIUDAD
Norte América	México City
Norte América	New York City
Norte América	Portland
Norte América	Toronto
Medio oriente y África	Johannesburgo
Medio oriente y África	Konya
Medio oriente y África	Marrakech
Medio oriente y África	Nairobi
Latinoamérica	Bogotá
Latinoamérica	Buenos Aires
Latinoamérica	Rio de Janeiro
Latinoamérica	Santiago
Europa	Ámsterdam
Europa	Nantes
Europa	Sevilla
Europa	Varsovia
Asia - Pacífico	Bangalore
Asia - Pacífico	Hangzhou
Asia - Pacífico	Melbourne
Asia - Pacífico	Tokio

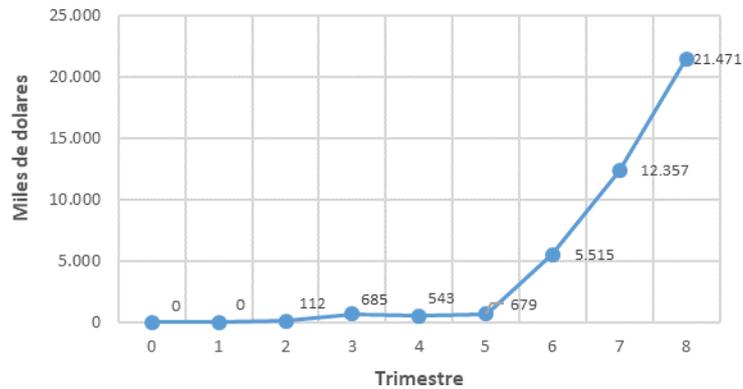
Fuente: Simulador Harvard Business

Anexo 02: Distribución de tiendas en el mundo



Fuente: Simulador Harvard Business

Anexo 03: Ingresos trimestrales por ventas



Fuente: Simulador Harvard Business

Elaboración Propia

Anexo 04: Participación por segmento

	Niños	Urbano	Recreación	Montaña	Velocidad	TOTAL	%
M&R Corporation	2.798	5.575	5.351	7.089	5.741	26.554	26%
Otras empresas	5.664	13.959	23.073	19.006	13.566	75.268	74%
TOTAL	8.462	19.534	28.424	26.095	19.307	101.822	100%

Fuente: Simulador Harvard Business

Elaboración Propia

Anexo 05: Resultados financieros de M&R Corporation del simulador

Concepto	3er trimestre	4to trimestre	5to trimestre	6to trimestre	7mo trimestre	8vo trimestre
Alquiler de Tiendas	35,000	35,000	35,000	265,000	289,000	426,000
Gastos de Personal	43,402	38,300	33,250	293,282	739,397	1,255,377
Promoción de marcar	0	0	0	0	42,940	185,650
Programas especiales	0	0	0	0	300,042	590,278
Revisión de avisos	12,000	12,000	18,000	18,000	30,000	60,000
Gasto de Pantalla de punto de compra	400	600	400	1,400	5,400	12,200
Gastos en publicidad	46,121	96,961	114,355	337,256	1,282,145	3,312,189
Gastos de marketing en internet	2,000	3,000	12,706	97,755	274,262	727,352

Costos de nuevos modelos	0	30,000	60,000	90,000	150,000	300,000
Investigación de mercado	20,000	20,000	60,000	60,000	100,000	100,000
Total, Gastos Operativos	158,923	235,861	333,711	1,162,693	3,213,186	6,969,046
Beneficio Operativo	98,355	-8,873	-118,302	1,091,287	2,109,568	2,190,623
Costos de Investigación y Desarrollo	0	0	1,478,136	545,774	147,814	1,688,487
Costos de apertura de nuevas tiendas	0	0	1,009,000	159,000	833,000	68,000
Beneficio neto de la división	98,355	-8,873	-2,605,438	386,513	1,128,754	434,136
Beneficio neto acumulado	-304,645	-313,518	-2,918,956	-2,532,443	-1,403,689	-969,553

Fuente: Simulador Harvard Business

Elaboración propia

Anexo 06: Oferta del Mercado:

Oferta de Bicicletas tienda Ripley					
Marca	Modelo	Material	Tipo	Aro	Precio
BOX BIKE	Evans	Aluminio	Montañera	29	S/1,619
BESATTI	Andria	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,500
OXFORD	Cyclotour	Aluminio	Paseo/Urbana	24	S/1,099
OXFORD	Luna	Aluminio	Paseo/Urbana	24	S/899
OXFORD	Merak 1	Aluminio	Paseo/Urbana	27.5	S/1,099
OXFORD	504BA2951HA170	Aluminio	Montañera	29	S/1,899
OXFORD	504BA2751HA160	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,799
GOLIAT	508BA2979GA180	Acero	Montañera	29	S/1,449
GOLIAT	508BA2778JA155	Acero	Montañera	27.5	S/1,349
GOLIAT	508BD2779RA155	Acero	Montañera	27.5	S/1,399
MONARK	Venice	Aluminio	Paseo/Urbana	26	S/899
MONARK	Trioblade	Aluminio	Paseo/Urbana	29	S/1,199
MONARK	E-Mount	Aluminio	Eléctrica	14	S/2,599

Fuente: <https://simple.ripley.com.pe/>

Elaboración propia

Oferta de Bicicletas tienda Saga Falabella					
Marca	Modelo	Material	Tipo	Aro	Precio
IRON	IRON-ARMADA-29-CT460-BR	Aluminio	Montañera	29	S/1,290
PROTUNER	PROTRACK	Acero	Paseo/Urbana	27.5	S/749

MONARK	Dakar DS	Acero	Montañera	29	S/1,049
JEFF BIKE	27.5CITY-V	Aluminio	Montañera	27.5	S/950
JEFF BIKE	27.5CITY-R	Aluminio	Montañera	27.5	S/950
HUFFY	64209	Acero	Montañera	24	S/899
HUFFY	Carom	Acero	Montañera	27.5	S/1,599
HUFFY	Extent	Acero	Montañera	29	S/1,399
Monarett	Trioblade	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,199
Monarett	Trioblade	Aluminio	Montañera	24	S/1,099
Best	Inka	Acero	Montañera	29	S/1,199
GOLIAT	NAZCA	Aluminio	Montañera	29	S/1,449
GOLIAT	SIERRA	Acero	Montañera	29	S/1,549
GOLIAT	SIERRA	Acero	Montañera	27	S/1,399
GOLIAT	Makaha	Aluminio	Montañera	27	S/1,349
GOLIAT	Colca	Acero	Montañera	24	S/869
OXFORD	Merak 1	Aluminio	Montañera	29	S/1,899
OXFORD	Merak 1	Aluminio	Montañera	27	S/1,799
OXFORD	VENUS	Aluminio	Montañera	29	S/1,899
OXFORD	VENUS	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,799
OXFORD	Cyclotour	Acero	Paseo/Urbana	26	S/1,299

Fuente: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/>

Elaboración propia

Oferta de Bicicletas tienda Oxford Perú					
Marca	Modelo	Material	Tipo	Aro	Precio
OXFORD	Merak 1	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,799
OXFORD	VENUS	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,799
OXFORD	Merak 1	Aluminio	Montañera	29	S/1,899
OXFORD	VENUS	Aluminio	Montañera	29	S/1,899
OXFORD	Orion 4	Aluminio	Montañera	27.5	S/2,099
OXFORD	Orion 4	Aluminio	Montañera	29	S/2,199
OXFORD	Orion 5	Aluminio	Montañera	27.5	S/2,699
OXFORD	Orion 5	Aluminio	Montañera	29	S/2,799
OXFORD	Orion 6	Aluminio	Montañera	29	S/3,099
OXFORD	Polux 7	Aluminio	Montañera	29	S/3,999
KONA	Lava Dome	Aluminio	Montañera	29	S/3,690
KONA	Kahuna	Aluminio	Montañera	29	S/6,590
GOLIAT	NAZCA	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,299
GOLIAT	NAZCA	Aluminio	Montañera	29	S/1,449
GOLIAT	Makaha	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,349

GOLIAT	SIERRA	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,399
GOLIAT	SIERRA	Aluminio	Montañera	29	S/1,549
OXFORD	Cyclotour	Acero	Paseo/Urbana	26	S/1,299
KONA	Dew	Aluminio	Paseo/Urbana	27.5	S/2,990
KONA	Dew Plus	Aluminio	Paseo/Urbana	27.5	S/3,590
OXFORD	Stardust	Aluminio	Ruta/Pista	28	S/1,599
OXFORD	Monaco	Aluminio	Ruta/Pista	28	S/1,999
OXFORD	Freeway 7v	Aluminio	Eléctrica	27.5	S/4,999
OXFORD	Ez Way 8v	Aluminio	Eléctrica	27.5	S/5,799

Fuente: <https://www.oxfordstore.pe/>

Elaboración propia

Oferta de Bicicletas tienda Monark					
Marca	Modelo	Material	Tipo	Aro	Precio
GIANT	XTC SLR 2	Aluminio	Montañera	29	S/6,344
GIANT	TCR SL2	Aluminio	Ruta/Pista	27.5	S/7,277
GIANT	Trinity Advanced	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/10,791
GIANT	Trinity Advanced Pro 2	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/15,234
GIANT	Trinity Advanced Pro 1	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/19,043
GIANT	Trinity ADV Pro 1	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/25,121
LIV	Avow Advanced	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/10,824
LIV	Avow Advanced Pro 2	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/13,647
LIV	Intrigue Advanced 2	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/13,741
LIV	Avail Advanced Pro 2	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/17,546
LIV	Intrigue Advanced	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	27.5	S/17,923
LIV	ALIGHT 3	Aluminio	Montañera	28	S/1,999
LIV	FLOURISH 4	Aluminio	Paseo/Urbana	28	S/1,899
Battle	Battle	Aluminio	Montañera	24	S/1,899
MONARK	Epic	Aluminio	Montañera	29	S/1,299

MONARK	Epic	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,299
Trioblade	Trioblade	Aluminio	Montañera	27.5	S/1,199
Trioblade	Trioblade	Aluminio	Montañera	29	S/1,199
Monarete	REBEL AL	Aluminio	Montañera	29	S/1,099
MONARK	DAKAR DS	Acero	Montañera	29	S/1,049

Fuente: <https://www.monark.com.pe/>

Elaboración propia

Oferta de Bicicletas tienda Specialized					
Marca	Modelo	Material	Tipo	Aro	Precio
Specialized	Allez E5	Aluminio	Ruta/Pista	26	\$1,149
Specialized	SHIV EXPERT DISC UDI2	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	26	\$8,499
Specialized	SHIV SW DISC ETAP	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	26	\$13,999
Specialized	SHIV SW DISC DI2	Carbono Avanzado	Ruta/Pista	26	\$14,999

Fuente: <https://www.specializedperu.com/>

Elaboración propia

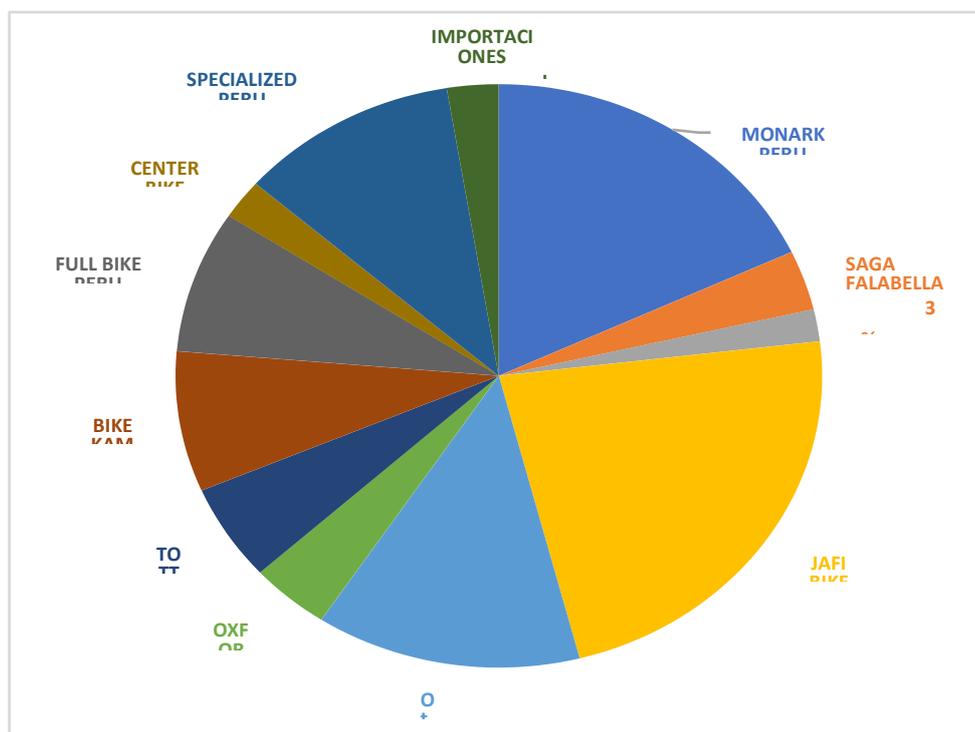
Anexo 07: principales Importaciones de bicicletas por empresa (Enero-Junio 2021)

EMPRESA	IMPORTACIÓN US\$	PARTICIPACIÓN
MONARK PERU	1,736,422	18%
SAGA FALABELLA	319,239	3%
CENCOSUD	171,363	2%
JAFI BIKE	2,204,508	23%
Otros	1,279,108	13%
OXFORD	383,835	4%
TOTTUS	514,469	5%
BIKEKAM	749,567	8%
FULL BIKE PERU	762,003	8%
CENTERBIKE	212,247	2%
SPECIALIZED PERU	1,056,500	11%
IMPORTACIONES JEFF	248,703	3%
TOTAL	9,637,962	100%

Fuente: <http://www.aduanet.gob.pe>

Elaboración propia

Anexo 08: Distribución de mercado de bicicletas



Fuente: <http://www.aduanet.gob.pe>

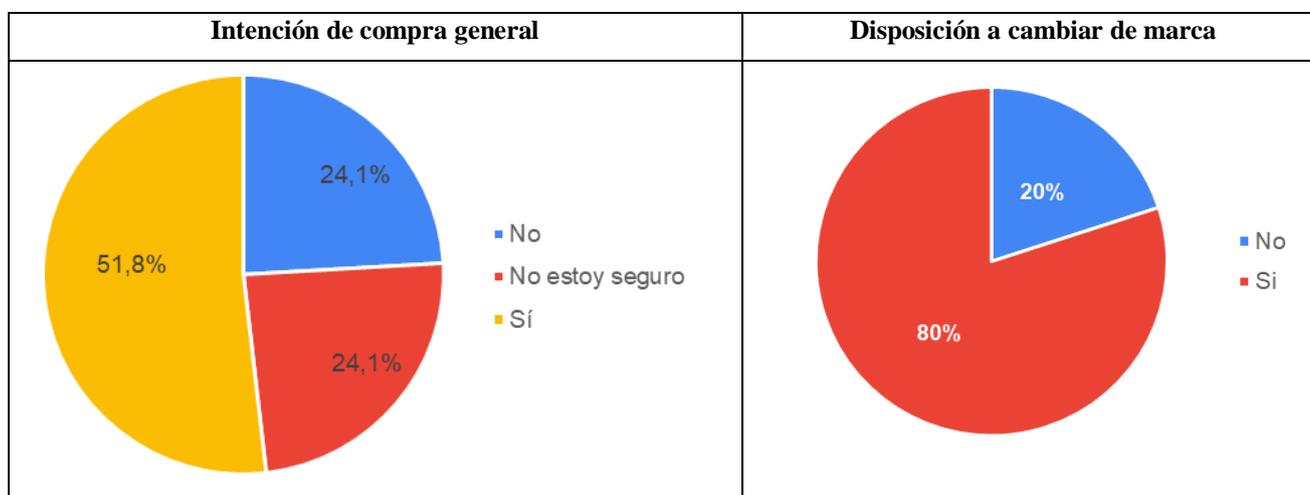
Elaboración propia

Anexo 09: Precios promedio de bicicletas en principales tiendas

Precios promedio de bicicletas de principales tiendas			
Tienda/Tipo de bicicleta	Material		
	Acero	Aluminio	Carbono
Monark	S/1,049	S/2,551	S/15,985
Montañera	S/1,049	S/2,042	
Paseo/Urbana		S/1,899	
Ruta/Pista		S/7,277	S/15,985
Oxford Store	S/1,299	S/2,721	
Eléctrica		S/5,399	
Montañera		S/2,448	
Paseo/Urbana	S/1,299	S/3,290	
Ruta/Pista		S/1,799	
Ripley	S/1,399	S/1,461	
Eléctrica		S/2,599	

Montañera	S/1,399	S/1,704	
Paseo/Urbana		S/1,039	
Saga	S/1,201	S/1,426	
Montañera	S/1,245	S/1,426	
Paseo/Urbana	S/1,024		
Specialized		S/4,309	S/46,871
Ruta/Pista		S/4,309	S/46,871

Anexo 10: Resultados de encuestas



Intención de compra según edad

Rango de edades	No	No estoy seguro	Si
Entre 18 y 24 años	17%	33%	50%
Entre 25 y 34 años	27%	20%	54%
Entre 35 y 44 años	24%	29%	47%
Entre 45 y 54 años	29%	0%	71%
Más de 54 años	20%	60%	20%
Menor a 18 años	20%	20%	60%

Intención de compra según género

Genero	No	No estoy seguro	Si
Femenino	24%	24%	52%
Masculino	24%	23%	52%
Prefiero no Especificar	0%	100%	0%

Intención de compra según estado civil

Estado Civil	No	No estoy seguro	Si
Casad@	33%	26%	41%
Divorciad@	0%	0%	100%
Solter@	22%	24%	54%

Intención de compra según situación laboral

Situación Laboral	No	No estoy seguro	Si
Desempleado	33%	33%	33%
Empleo de medio tiempo	20%	40%	40%
Empleo de tiempo completo	24%	24%	52%
Estudiante	21%	18%	61%
Retirado	50%	50%	0%
Trabajador por cuenta propia	27%	21%	52%

Intención de compra según ubicación geográfica

Zona	No	No estoy seguro	Si
CALLAO	29%	43%	29%
LIMA ESTE	42%	8%	50%
LIMA NORTE	18%	44%	38%
LIMA SUR	18%	27%	55%
LIMA ANTIGUA	12%	6%	82%
LIMA MODERNA	29%	17%	54%

Intención de compra por rango de precios según ubicación geográfica

Precio por zona geográfica	Menor a S/. 1000.00	Entre S/. 1000.00 y S/. 1999.99	Entre S/. 2000.00 y S/. 3000.00	Mayor a S/. 3000.00
CALLAO	20%	80%	0%	0%
LIMA ANTIGUA	67%	17%	8%	8%
LIMA ESTE	40%	60%	0%	0%
LIMA MODERNA	39%	34%	16%	10%
LIMA NORTE	64%	32%	4%	0%

LIMA SUR	67%	33%	0%	0%
TOTAL	48%	35%	11%	7%

Intención de compra por rango de precios según ubicación geográfica

Precio por situación socioeconómica	Menor a S/. 1000.00	Entre S/. 1000.00 y S/. 1999.99	Entre S/. 2000.00 y S/. 3000.00	Mayor a S/. 3000.000
Menor a \$ 20,000.00	61%	27%	12%	0%
Entre \$20,000.00 y \$29,999.99	39%	35%	9%	17%
Entre \$30,000.00 y \$39,999.99	37%	63%	0%	0%
Entre \$40,000.00 y \$49,999.99	39%	39%	17%	6%
Entre \$50,000.00 y \$59,999.99	33%	67%	0%	0%
Mayor a \$60,000.00	18%	36%	18%	27%
TOTAL	47%	37%	11%	6%

Anexo 11: Activos de tienda y taller

Activos de Tienda y Taller			
Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mostrador central	1	513	513
Módulo para asesoría	3	154	462
Rack para bicicletas	5	64	321
Tablets para diseño	3	231	692
Laptop	1	564	564
Caja/POS	1	641	641
Mesa de trabajo	2	205	410
Panel para herramientas	1	308	308
Herramientas de ensamblado	1	897	897
Implementación de local	1	3,077	3,077
Estación de metal para ensamblado	2	256	513
Publicidad Inicial (2 meses)	1	7,526	7,526
Total			15,923

Anexo 12: Lista de Activos de oficina

Activos de Oficina			
Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Laptop	1	564	564
Impresora	1	385	385
Escritorio	1	513	513
Armario	1	256	256
Artículos de oficina	1	308	308
Celular oficina	1	462	462
Total			2,487

Anexo 13: Capital de trabajo

Capital de Trabajo			
Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Caja chica	1	2,312	2,312
Marcos Bicicleta Montañera/Urbana	450	105	47,250
Llantas	900	36	32,400
Aros	900	42	37,800
Horquilla	450	24	10,800
Manubrios	450	18	8,100
Frenos	450	27	12,150
Sistema de transmisión	450	30	13,500
Pedales	900	6	5,400
Biela	900	3	2,700
Asientos	450	9	4,050
Total			176,462

Anexo 14: Fibra de Carbono

La fibra de carbono es una fibra sintética desarrollada a base de un polímero vinílico que al generar una estructura rica en átomos de carbono obtiene propiedades de mucha valía para los usuarios de bicicletas:

- Permite el desarrollo de bicicletas ligeras, pero de alta resistencia: Al ser la fibra de carbono un derivado de un polímero cuenta con una densidad similar a los plásticos, pero con propiedades físicas tales como la resistencia a la tracción en los cuales es incluso mejor que el acero.
- Resistencia a la corrosión: Al no ser un metal no tiene un comportamiento similar a estos por lo que no se oxida frente a ambientes agresivos.
- Mayor elasticidad: Debido a una mayor flexibilidad el material aporta una mayor absorción de impacto que los materiales convencionales lo cual mejora, al momento de su uso, la experiencia del usuario.

Anexo 15: Impresión 3D

La impresión 3D es un método de producción de objetos tridimensionales a base de superposición de capas sucesivas de material. Este método se ha popularizado en los últimos tiempos debido a que permite desarrollar estructuras complejas a un precio relativamente bajo, de manera más rápida y permitiendo tener un nivel de personalización mayor en los productos como una mayor flexibilidad en las dinámicas de producción.

Estos métodos generalmente se utilizan para el desarrollo de prototipos y producción de piezas menores sin embargo ha tenido un amplio crecimiento en distintas industrias como en la arquitectura y construcción, diseño industrial, industria médica, sector automotriz, entre muchos más.

Anexo 16: Encuesta

ENCUESTA M&R CORPORATION
SECCION 1
<ol style="list-style-type: none">1. Edad2. Género3. Distrito donde vive4. Indique su estado civil5. ¿Cuál es su situación laboral actual?6. Indique el rango de ingresos anuales de su familia o el suyo si vive solo
SECCION 2
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué tipo de bicicleta prefiere?2. ¿Con qué frecuencia hace uso de su bicicleta?3. ¿Realiza actividades grupales asociadas al uso de su bicicleta? ¿Con qué frecuencia?4. ¿Considera usted que podría adquirir o renovar su bicicleta dentro del próximo año?5. En caso de adquirir una bicicleta, ¿Cuál es el rango de precio que estaría dispuesto a invertir por este artículo?6. En caso de adquirir una bicicleta, ¿Cuál sería el uso o fin para la misma?7. ¿Cuál o cuáles serían materiales que usted escogería para su bicicleta?8. ¿Le parecería atractivo la posibilidad de personalizar su bicicleta a través de una plataforma interactiva que permita combinar todos los componentes de la bicicleta y ver el look que tendría la misma antes de ir físicamente a la tienda?9. ¿Suele invertir en mejoras para su bicicleta?10. ¿Podría indicarnos dónde adquirió su última bicicleta y por qué?11. En caso viva con otras personas, ¿cuántos miembros de su familia tienen su propia bicicleta?12. ¿Estaría interesado en comprar nuevas bicicletas para otros miembros de su familia? ¿Cuántas?13. ¿Qué aspectos valora más al adquirir una bicicleta?14. ¿Cada cuánto tiempo estima usted renovaría su bicicleta? (Expresado en años)
SECCION 3
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Le gustaría que lo contacten de la tienda donde compró su bicicleta para brindarle recomendaciones de nuevos artículos relacionados a su adquisición que pudieran beneficiar sus rutas o paseos?2. En caso de haber marcado "Sí", indique frecuencia, días y horario de preferencia y vía preferida de comunicación (whatsapp, facebook, llamada, correo, etc.)3. En caso de que un asesor de post venta y acompañamiento se comunicara con usted. ¿Qué esperaría recibir como valor diferenciado de este asesor?4. ¿Qué aspecto considera el más importante asociado al servicio post venta de una bicicleta?5. ¿Cuánto gasta en promedio semestralmente en el mantenimiento de bicicletas por cada miembro de su hogar?6. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir anualmente en componentes (accesorios y mejoras) de su bicicleta?7. ¿Estaría dispuesto a comprar bicicletas en una tienda diferente a las ya existentes en la localidad?

Anexo 17: Análisis de sensibilidad del proyecto

ESCENARIOS	Pesimista	Realista	Optimista
Variable			
Unidades vendidas en el primer año	-10%	0%	+10%
Crecimiento anual de Unidades Vendidas	0%	+2%	+3.5%
Variación anual de Precios	0%	0%	+1%
Variación anual de Costos Fijos	+3%	0%	0%
Variación anual de Costo de MD	+1,5%	0%	0%
Resultados			
VAN	\$ -70.801	\$ 129.765	\$ 294.398
TIR	-9,6%	38,2%	62,6%
TIRm	3,2%	25,1%	35,8%
PAYBACK	-	2,05	1,53
PBm	-	3,58	1,81

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Presupuesto de Recursos humanos

RUBRO	A N O 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
	Enero	Febrero Julio	Marzo Agosto	Abril Septiembre	Mayo Octubre	Junio Noviembre	Diciembre											
Operativo																		
Remuneración Bruta	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000	84,000	108,000	108,000	108,000
Retenciones																		
AFP	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	11,096	11,096	14,267	14,267	14,267
Impuesto a la Renta	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	948	948	948	948	948
Remuneración Neta	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	71,956	71,956	92,785	92,785	92,785
Gratificaciones	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	14,000	14,000	18,000	18,000	18,000
Aportaciones																		
ESSALUD	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7,560	7,560	9,720	9,720	9,720
CTS	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7,000	7,000	9,000	9,000	9,000
Bono desempeño	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	8,400	10,800	10,800	10,800
Capacitaciones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
TOTAL PERSONAL OPERATIVO	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	123,360	123,360	139,920	139,920	139,920
Ventas																		
Remuneración Bruta	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000	84,000	108,000	108,000	108,000
Retenciones																		
AFP	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	11,096	11,096	14,267	14,267	14,267
Impuesto a la Renta	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	948	948	948	948	948
Remuneración Neta	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	5,996	71,956	71,956	92,785	92,785	92,785
Gratificaciones	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	14,000	14,000	18,000	18,000	18,000
Aportaciones																		
ESSALUD	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7,560	7,560	9,720	9,720	9,720
CTS	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7,000	7,000	9,000	9,000	9,000
Bono desempeño	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800	16,800	21,600	21,600	21,600
Capacitaciones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
TOTAL PERSONAL VENTAS	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	131,760	131,760	150,720	150,720	150,720
Administrativo																		
Remuneración Bruta	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
Retenciones																		
AFP	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	925	11,096	11,096	11,096	11,096	11,096
Impuesto a la Renta	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	358	4,296	4,296	4,296	4,296	4,296
Remuneración Neta	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	5,717	68,608	68,608	68,608	68,608	68,608
Gratificaciones	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Aportaciones																		
ESSALUD	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7,560	7,560	7,560	7,560	7,560
CTS	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Bono desempeño	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Capacitaciones	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	128,160	128,160	128,160	128,160	128,160
GASTO DE PERSONAL	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	383,280	383,280	418,800	418,800	418,800

Anexo 19: Presupuesto de Marketing

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de ventas	33,784.62	33,784.62	38,646.15	38,646.15	38,646.15
Plataforma web	3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
Publicidad	30,000.00	33,000.00	36,300.00	39,930.00	43,923.00
Marketing digital	12,000.00	13,200.00	14,520.00	15,972.00	17,569.20
Merchandising	2,500.00	2,750.00	3,025.00	3,327.50	3,660.25
Subtotal	81,284.62	86,034.62	96,121.15	101,868.65	108,190.90

Anexo 20: Presupuesto de Operaciones

Nro	Concepto	Pre operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Alquiler de local (tienda y taller)	-	30,000	30,000	31,200	31,200	32,400
2	Costo de piezas bicicleta	-	551,100	562,200	573,300	584,700	596,400
3	Costo de importación	-	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
4	Mano de obra	-	18,500	18,500	19,000	19,000	20,000
5	Costo, mantenimiento y renovación de herramientas de ensamblaje	8,000	1,500	1,500	3,000	1,600	1,600
6	Insumos del taller	-	6,000	6,000	6,200	6,200	6,400
7	Compra de VAN (usada)	15,000	-	-	-	-	-
8	Mantenimiento de VAN	-	615	615	625	625	635

9	Costos de transporte (aduanas)	-	460	470	480	490	500
10	Costos administrativos (Licencias, legal, Municipio)	1,500	500	500	500	500	500
11	Servicios (Luz, agua, teléfono, limpieza)	-	4,600	4,600	4,800	4,800	5,000
12	Equipamiento de tienda y taller	7,500	1,800	1,800	2,000	2,000	2,200
13	Equipos/útiles de oficina	5,000	1,500	1,500	1,600	1,600	1,700
	Total	37,000	623,775	634,885	649,905	659,915	674,535

Anexo 21: Presupuesto de Recursos humanos

RUBRO	AÑO 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
TOTAL PERSONAL OPERATIVO	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	10,280	123,360	123,360	139,920	139,920	139,920
TOTAL PERSONAL VENTAS	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	10,980	131,760	131,760	150,720	150,720	150,720
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	10,680	128,160	128,160	128,160	128,160	128,160
GASTO DE PERSONAL	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	31,940	383,280	383,280	418,800	418,800	418,800

Anexo 22: Presupuesto de RSE

RUBRO	Año 1												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Eventos dentro de ciudad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.052,63	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.052,63	\$ -	\$ 2.105,26	\$ 3.157,89	\$ 2.689,74	\$ 2.684,21	\$ 2.684,21
Rutas de montaña	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.578,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.578,95	\$ 1.578,95	\$ 2.631,58	\$ 2.526,32	\$ 2.526,32
Competencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.947,37	\$ 3.947,37	\$ 3.947,37	\$ 3.947,37
Charlas Educativas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 157,89	\$ 157,89	\$ 157,89	\$ 157,89	\$ 157,89	\$ 157,89	\$ 315,79	\$ 315,79	\$ 1.578,95	\$ 2.631,58	\$ 2.763,16	\$ 3.642,11	\$ 4.473,68
TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 157,89	\$ 1.210,53	\$ 157,89	\$ 157,89	\$ 1.736,84	\$ 157,89	\$ 1.368,42	\$ 315,79	\$ 5.263,16	\$ 11.315,79	\$ 12.031,58	\$ 12.804,47	\$ 13.639,47

Anexo 23: Estado de pérdidas y ganancias.

<i>P&L</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ingresos de ventas	-	899,516.74	918,134.19	936,261.71	954,879.15	974,476.47
Costos de ventas	- -	636,906.15 -	648,015.77 -	666,781.92 -	676,791.92 -	690,411.92
Utilidad bruta	-	262,610.59	270,118.42	269,479.78	278,087.23	284,064.55
Gastos de mkt y ventas	- -	81,284.62 -	86,034.62 -	96,121.15 -	101,868.65 -	108,190.90
Gastos administrativos	- -	63,712.71 -	63,712.71 -	64,021.22 -	64,332.82 -	64,647.53
Depreciación y amortización	- -	38,974.36 -	38,974.36 -	38,974.36 -	38,974.36 -	38,974.36
Utilidad operativa		78,638.91	81,396.74	70,363.05	72,911.40	72,251.75
Gastos financieros						
UAI	-	78,638.91	81,396.74	70,363.05	72,911.40	72,251.75
Impuesto a la renta	-	23,198.48 -	24,012.04 -	20,757.10 -	21,508.86 -	21,314.27
Utilidad Neta	-	55,440.43	57,384.70	49,605.95	51,402.54	50,937.49

Anexo 24: Flujo de Caja.

<i>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Inversión	194,871.79					
Ingresos de ventas		899,516.74	918,134.19	936,261.71	954,879.15	974,476.47
Costos de ventas	-	636,906.15 -	648,015.77 -	666,781.92 -	676,791.92 -	690,411.92
Utilidad bruta		262,610.59	270,118.42	269,479.78	278,087.23	284,064.55
Gastos de mkt y ventas	-	81,284.62 -	86,034.62 -	96,121.15 -	101,868.65 -	108,190.90
Gastos administrativos	-	63,712.71 -	63,712.71 -	64,021.22 -	64,332.82 -	64,647.53
Depreciación y amortización	-	38,974.36 -	38,974.36 -	38,974.36 -	38,974.36 -	38,974.36
Utilidad operativa		78,638.91	81,396.74	70,363.05	72,911.40	72,251.75
Gastos financieros		-	-	-	-	-
UAI		78,638.91	81,396.74	70,363.05	72,911.40	72,251.75
Impuesto a la renta	-	23,198.48 -	24,012.04 -	20,757.10 -	21,508.86 -	21,314.27
Utilidad Neta		55,440.43	57,384.70	49,605.95	51,402.54	50,937.49
Devolución de depreciación		38,974.36	38,974.36	38,974.36	38,974.36	38,974.36
FLUJO DE LIQUIDACIÓN		-	-	-	-	-
FREE CASH FLOW	-	194,871.79	94,414.79	96,359.06	88,580.31	89,911.85

Cok	13%
-----	-----

VAN	129,765.38
TIR	38%
TIRm	25%
PAYBACK	2.05
PBm	3.58

Anexo 25: Flujo de caja operativo.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% Salarios	7.14%	7.14%	7.14%	7.14%	7.14%	7.14%	14.29%	7.14%	7.14%	7.14%	7.14%	14.29%
% Ventas	1.00%	2.00%	3.00%	8.00%	8.00%	8.00%	15.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	15.00%
% Producción	2.00%	3.00%	8.00%	8.00%	8.00%	15.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	15.00%	1.00%
Ingresos												
Ventas año 1	8995.17	17990.33	26985.50	71961.34	71961.34	71961.34	134927.51	89951.67	89951.67	89951.67	89951.67	134927.51
Total Ingresos	8995.17	17990.33	26985.50	71961.34	71961.34	71961.34	134927.51	89951.67	89951.67	89951.67	89951.67	134927.51
Egresos												
Compra de Materiales	11,022.00	16,533.00	44,088.00	44,088.00	44,088.00	82,665.00	55,110.00	55,110.00	55,110.00	55,110.00	82,665.00	5,622.00
Mano de Obra Directa	2,259.34	2,259.34	2,259.34	2,259.34	2,259.34	2,259.34	4,518.68	2,259.34	2,259.34	2,259.34	2,259.34	4,518.68
Costos Indirectos de Fab.	1,083.51	1,625.26	4,334.03	4,334.03	4,334.03	8,126.31	5,417.54	5,417.54	5,417.54	5,417.54	8,126.31	541.85
Gastos de Administración	4,550.91	4,550.91	4,550.91	4,550.91	4,550.91	4,550.91	9,101.82	4,550.91	4,550.91	4,550.91	4,550.91	9,101.82
Gastos de Ventas y MKT	812.85	1,625.69	2,438.54	6,502.77	6,502.77	6,502.77	12,192.69	8,128.46	8,128.46	8,128.46	8,128.46	12,192.69
Gastos de RSE	51.28	102.56	153.85	410.26	410.26	410.26	769.23	512.82	512.82	512.82	512.82	769.23
Tributos por pagar año 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ctas por pagar año 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Ctas por pagar año 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participación de utilidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egresos	19,779.88	26,696.77	57,824.66	62,145.30	62,145.30	104,514.58	87,109.96	75,979.07	75,979.07	75,979.07	106,242.84	32,746.27
Saldo periodo	- 10,784.72	- 8,706.43	- 30,839.16	9,816.03	9,816.03	- 32,553.24	47,817.55	13,972.61	13,972.61	13,972.61	- 16,291.16	102,181.24
Saldo inicial	155,128.21	144,343.49	135,637.06	104,797.90	114,613.93	124,429.96	91,876.72	139,694.27	153,666.88	167,639.49	181,612.09	165,320.93
Saldo final de efectivo	144,343.49	135,637.06	104,797.90	114,613.93	124,429.96	91,876.72	139,694.27	153,666.88	167,639.49	181,612.09	165,320.93	267,502.17

Anexo 26: Requerimientos y perfiles de personal

Cargo	Funciones	Perfil	Sueldo
Country Manager	<p>Liderar y gestionar el desarrollo de planes estratégicos, estructurales y OGSM de la organización.</p> <p>Aprobar el plan estratégico e iniciativas para el cumplimiento de objetivos de Recursos humanos, Finanzas y Comercial.</p> <p>Garantizar y controlar el cumplimiento de los planes estratégicos por parte de los diferentes responsables.</p> <p>Delegar autonomía en las jefaturas correspondientes para agilizar el proceso.</p> <p>Realizar benchmarking del rubro y competencia del sector para desarrollar estrategias que busquen un mayor market share.</p> <p>Definir el plan estratégico e iniciativas de Recursos Humanos.</p> <p>Definir el plan financiero en coordinación con sus pares y superiores.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los planes estratégicos de recursos humanos y finanzas.</p> <p>Gestionar al equipo de administración, recursos humanos y TI.</p> <p>Controlar la ejecución del plan presupuestal y explicar las variaciones.</p>	<p>Nivel educativo: licenciado/ ingeniero en sistemas, industrial, administrador, negocios o carrera afín.</p> <p>Experiencia: mínimo cinco años desempeñando cargos de dirección.</p> <p>Conocimientos y experiencia en dirección y gestión de comercial, marketing, operaciones y áreas de soporte.</p> <p>Alto grado de conocimiento en gestión financiera y de rentabilidad.</p> <p>Alto grado de conocimiento en gestión comercial.</p>	S/. 5000
Commercial and Marketing Leader	<p>Definir el plan estratégico comercial y plan de demanda anual, así como la estrategia y cuota por mes.</p> <p>Gestionar la fuerza de ventas y/o equipo comercial.</p> <p>Mantener vigentes y funcionando canales de venta análogos y digitales.</p> <p>Realizar el seguimiento del cumplimiento del plan de ventas de forma mensual y anualizada.</p> <p>Desarrollar alianzas estratégicas con municipalidades que generen un mayor posicionamiento comercial.</p> <p>Definir campañas de publicidad, promoción e investigación de mercado.</p>	<p>Nivel educativo: licenciado/ ingeniero industrial, administración o marketing.</p> <p>Experiencia: mínimo 4 años desempeñando cargos de líder de equipos comerciales.</p> <p>Amplios conocimientos y experiencia en desarrollo del relacionamiento con el cliente y realización de la venta.</p> <p>Amplios conocimientos en gestión de campañas de publicidad, promoción e investigación de mercado.</p> <p>Amplias capacidades blandas para gestión de equipos exitosos.</p>	S/. 3000
Operations Leader	<p>Definir el plan estratégico de operaciones tomando como input el plan de demanda. Por ejemplo, Plan de Distribución, Plan de requerimientos de componentes, Plan de atención de servicios post venta.</p> <p>Gestionar al equipo de operaciones.</p> <p>Asegurar el cumplimiento del plan estratégico de operaciones.</p> <p>Buscan eficiencias de costos en la gestión.</p>	<p>Nivel educativo: ingeniero industrial.</p> <p>Experiencia: mínimo 4 años desempeñando cargos de líder de equipos de operaciones o similares.</p> <p>Amplios conocimientos y experiencia en gestión de procesos de operaciones: Adquisición de componentes, ensamblaje, servicios post venta, distribución, almacenaje, entre otros.</p> <p>Amplias capacidades blandas para gestión de equipos exitosos.</p>	S/. 3000

Contribuidor Individual Comercial	Ejecutar el acompañamiento y registra, cuando corresponda, el proceso de ventas de bicicletas. Gestionar la comunidad de usuarios. Realizar el relacionamiento con el cliente post venta para el proceso de fidelización. Desarrollar campañas de publicidad y promociones.	Nivel educativo: licenciado/ ingeniero industrial, administración o marketing. Experiencia: mínimo 2 años desempeñando cargos de ejecutivo de cuenta o comercial en sectores similares. Conocimientos y experiencia en desarrollo del relacionamiento con el cliente y realización de la venta. Conocimientos en gestión de campañas de publicidad, promoción e investigación de mercado. Capacidades blandas como trabajo en equipo.	S/. 2000
Contribuidor Individual Operaciones	Ejecutar las tareas de operaciones: - Adquisición de componentes - Almacenaje y ensamblaje - Distribución - Servicio Post Venta	Nivel educativo: ingeniero industrial. Experiencia: mínimo 2 años desempeñando cargos de operador o ingeniero de planta y experiencia en gestión de procesos de operaciones: Adquisición de componentes, ensamblaje, servicios post venta, distribución, almacenaje, entre otros.	S/. 2000
Contribuidor Individual Administración y TI	Definir el plan de TI para la organización. Ejecutar las iniciativas del plan estratégico de Recursos humanos, así como los procesos recurrentes (Ej. Pago de nómina). Ejecutar las iniciativas del plan estratégico de TI, así como los procesos recurrentes (Ej. Actualizaciones de software) Realizar los procesos recurrentes de administración, como compras menores, pagos a proveedores, entre otros. Realizar el seguimiento y elaborar reportes del control presupuestal y variaciones de la organización.	Nivel educativo: licenciado/ ingeniero en sistemas, industrial, administrador, negocios o carrera afín. Experiencia: mínimo 2 años desempeñando cargos de administrador o TI según corresponda en tiendas. Conocimiento y experiencia en procesos de recursos humanos, administración y/o TI según corresponda. Capacidades blandas como trabajo en equipo.	S/. 2000