



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE UNA NUEVA MARCA
DE BICICLETAS EN LA CIUDAD DE LIMA - PERÚ**

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

Presentado por:

Sr. Luis Carlos Amaya Ortega

Sr. Fernando Quevedo Chávez

Sr. Freddy Ronald Salazar Silva

Sr. Carlos Franco Valera Abanto

Asesor: Profesor Alejandro Flores

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

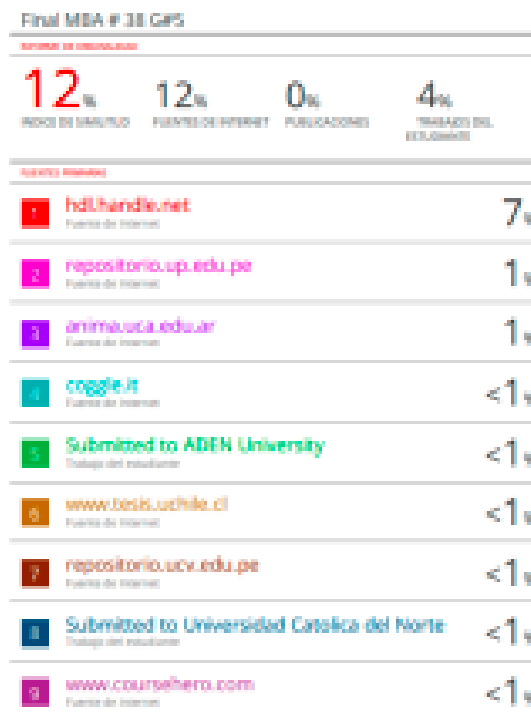
Lima, diciembre de 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA VENTA DE UNA NUEVA MARCA DE BICICLETAS EN LA CIUDAD DE LIMA - PERÚ" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	QUEVEDO CHAVEZ FERNANDO
2	VALERA ABANTO CARLOS FRANCO
3	AMAYA ORTEGA LUIS CARLOS
4	SALAZAR SILVA FREDDY RONALD

para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 23 de mayo de 2023 dando el siguiente resultado:



Fecha: 23.05.23

Prof. Alejandro Flores Castro

AGRADECIMIENTOS

A mi hermano Bill, quien personifica el amor filial. A mis padres, por el apoyo y paciencia brindados durante todo el proceso de estudio y superación. A Valeria, mi hermana, por su paciencia y curiosidad.

Carlos Valera

A mi familia, por el apoyo incondicional.

Fernando Quevedo

A mi madre y a mi padre, por su gran amor y motivación; siempre serán un ejemplo a seguir para avanzar y no rendirme jamás. A mi esposa e hijas, por su gran paciencia y apoyo incondicional.

Freddy Salazar

A Dios, por permitirme concluir este camino de estudios. A mi familia, por el apoyo de una u otra forma y por estar siempre presente en mi vida.

Luis Amaya

RESUMEN

El presente plan de negocio se genera en respuesta a una necesidad de micromovilidad en Lima Metropolitana, producto del deficiente sistema de transporte público integrado y de la búsqueda de una alineación a las nuevas tendencias de la conservación o mejora del medio ambiente. En las últimas décadas, el área urbana de la ciudad ha crecido de forma estrepitosa, empeorando el sistema de transporte en general, según el informe del Banco Mundial.

Asimismo, el efecto de la pandemia de COVID-19 ha generado una necesidad de distanciamiento y movilización de manera individual. Esto evidencia aún más el problema de transporte público y saturación del parque automotor. Por ello, la bicicleta surge como la respuesta más eficiente, capaz de reducir la problemática y cuyas tendencias de consumo ya se veían incrementando desde años anteriores, complementándose con un estilo de vida más saludable, donde la bicicleta representa la herramienta para ejercicio y recreación. El Instituto de Estudios Peruano (IEP) revela que el 32 % de esta población cuenta con al menos una bicicleta y el 40 % de los habitantes podría reemplazar el transporte masivo por el uso de este vehículo. (Agencia Peruana de Noticias [ANDINA], 2020).

La empresa Liberty Bikes se desarrolla bajo el paraguas de una marca internacional dedicada a la producción y comercialización de bicicletas. En el presente estudio, se plantea determinar si el mercado de Lima resulta atractivo para desarrollar un negocio del mismo rubro, considerando que un efecto importante de la pandemia ha sido el incremento en el consumo de bicicletas.

El estudio realizado concluye que nuestra segmentación de mercado en Lima Metropolitana es del 11 % de la población total, equivalente a 1.045.468 de potenciales consumidores y con una renovación del producto de cada 4 años, en promedio. Todo ello dentro de los niveles socioeconómicos B y C.

En la primera etapa del negocio, se plantea introducir 7 modelos de bicicletas, buscando conseguir una cuota de mercado de 0,9 % considerado como un dato conservador en comparación con las tendencias de crecimiento del mercado.

El presente plan de negocios requiere de un aporte de capital de 1.490.000 soles desde el corporativo para solventar los costos iniciales de operación y los costos de importación del primer lote de productos. Se estima que el período de retorno de inversión inicial será de dos años, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 84 % y un Valor Actual Neto (VAN) de 1.418.540 soles. La utilidad neta anual es significativa a partir del segundo año de operaciones, con un valor superior a los 520.000 soles y un EBITDA superior a los 810.000 soles o mayor al 9 %, como porcentaje de las ventas netas. Por lo tanto, se concluye que es un negocio rentable y atractivo para los inversionistas.

Palabras clave: LIBERTY BIKES; ESTILO DE VIDA MÁS SALUDABLE; BICICLETAS DE ALUMINIO Y ACERO; LOGÍSTICA EFICAZ; RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

ABSTRACT

This business plan is generated in response to a need for micro mobility in the Lima Metropolitan Area, as a result of the deficient integrated public transport system and the search for an alignment with new trends in the conservation and improvement of the environment. In recent decades, the urban area of the city has grown dramatically, worsening the transportation system in general, according to a World Bank Report.

Likewise, the effect of the COVID-19 pandemic has generated a need for distancing and mobilization on an individual basis. This further evidences the problem of public transport and saturation of the car fleet. For this reason, the bicycle emerges as the most efficient response, capable of reducing the problem and whose consumption trends have already been increasing since previous years, complementing it with a healthier lifestyle, where the bicycle represents a tool for exercise and recreation. The Institute of Peruvian Studies (IEP) reveals that 32 % of this population has at least one bicycle and 40 % of the inhabitants may consider replacing mass transportation by using this vehicle.

The Liberty Bikes company is developed under the umbrella of an international brand dedicated to the production and marketing of bicycles. In this study, it is proposed to determine if the Lima market is attractive to develop a business in the same category, considering that an important effect of the pandemic has been the increase in the consumption of bicycles.

The study carried out concludes that our market segmentation in the Lima Metropolitan Area is 11 % of the total population, equivalent to 1.045.468 potential consumers with a product renewal every 4 years, on average. All this within socioeconomic levels B and C.

In the first stage of the business, it is proposed to introduce seven bicycle models, seeking to achieve a market share of 0,9 % that can be considered a conservative scenario compared to market growth trends.

This business plan requires a capital contribution of 1.490.000 soles from the parent company to fund the initial operating costs and import costs of the first batch of products. It is estimated that the initial investment return period will be two years, with an Internal Rate of Return (IRR) of 84 % and a Net Present Value (NPV) of 1.418.540 soles. The annual net profit is significant from the second year of operations, with a value greater than 520.000 soles and an EBITDA greater than 810.000 soles or greater than 9 %, as a percentage of net sales. Therefore, it is concluded that it is a profitable and attractive business for investors.

Keywords: LIBERTY BIKES; HEALTHIER LIFESTYLE; ALUMINUM AND STEEL BICYCLES; EFFECTIVE LOGISTICS; CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

TABLA DE CONTENIDO

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Introducción.	1
Capítulo I. Idea de negocio.....	2
1. Antecedentes.....	2
2. Identificación preliminar del problema y la necesidad	2
3. Concepto del negocio.....	2
4. Factores críticos de éxito	2
5. Objetivo del plan de negocios.....	3
6. Alcance del plan de negocios.....	3
7. Limitaciones del plan de negocios	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno (PESTELG).....	4
1.1 Factores políticos	4
1.2 Factores económicos	5
1.3 Factores sociales	5
1.4 Factores tecnológicos.....	5
1.5 Factores ecológicos.....	6
1.6 Factores legales.....	6
1.7 Factores globales.....	6
1.8 Conclusión	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Evaluación del atractivo de la industria	7
2.1.1 Barreras de entrada	7
2.1.2 Barreras de salida.....	8
2.1.3 Rivalidad entre competidores	9
2.1.4 Poder de los compradores	10
2.1.5 Poder de los proveedores	11
2.1.6 Disponibilidad de los sustitutos	11
2.1.7 Acciones gubernamentales	12

2.1.8 Evaluación general y conclusiones	13
3. Matriz EFE.....	14
Capítulo III. Sondeo de mercado.....	16
1. Objetivos del sondeo de mercado	16
2. Plan del sondeo e identificación de las fuentes de datos.....	16
2.1.Fuentes primarias	16
2.2.Fuentes secundarias	17
3. Descripción del cliente y variables claves.	17
4. Perfil del cliente	19
5. Mercado: tamaño y características.....	20
6. Identificación y descripción de competidores.....	21
7. Perfil del comportamiento del consumidor.....	21
8. Determinación de la demanda potencial para la venta de bicicletas.....	21
9. Segmento de mercado seleccionado	22
10. Conclusiones.....	22
Capítulo IV. Plan de negocio.....	23
1. Visión, misión y valores	23
1.1 Visión.....	23
1.2 Misión.....	23
1.3 Valores.....	23
2. Objetivo general.....	23
2.1 Objetivos estratégicos	24
2.1.1 Objetivo estratégico de rentabilidad	24
2.1.2 Objetivos estratégicos de crecimiento	24
2.1.3 Objetivos estratégicos de sostenibilidad.....	24
3. Ventaja y estrategia competitiva.....	24
4. Cadena de valor del negocio	25
5. Modelo de negocio Canvas.....	25
6. Estrategia corporativa	26
6.1 ¿Cómo?	26
6.1.1 Actividades clave.....	26
6.1.2 Recursos.....	26
6.1.3 Socios clave	27
6.2 ¿Qué?	27
6.2.1 Propuesta de valor.....	27

6.3 ¿Quién?	27
6.3.1 Segmentos del cliente	27
6.3.2 Promoción de atributos	27
6.3.3 Canales.....	28
6.3.4 Recursos y capacidades clave	28
6.3.5 Convenios estratégicos	28
6.3.6 Las fuentes y modelos de ingresos.....	29
6.3.7 Los generadores de costos (relevantes).....	29
7. Estrategia de crecimiento.....	30
Capítulo V. Plan de <i>Marketing</i>	31
1. Descripción del servicio.....	31
2. Objetivos de <i>Marketing</i>	31
2.1 Objetivos estratégicos de <i>Marketing</i>	31
2.2 Objetivos específicos	31
3. Alineamiento a los objetivos estratégicos del negocio	32
4. Posicionamiento.....	32
5. Segmentación.....	33
6. Formulación de estrategia de <i>marketing</i>	33
6.1 Producto	33
6.2 Precio	33
6.3 Promoción.....	33
6.3.1 Publicidad.....	33
6.3.2 Promoción de ventas.....	34
6.4 Plaza (canal).....	35
6.5 Personas	36
6.6 Procesos	36
6.6.1 Proceso de venta en tienda física	36
6.6.2 Proceso de venta en tienda virtual	37
7. Cronograma de actividades de <i>marketing</i>	37
8. Presupuesto de <i>Marketing</i>	38
Capítulo VI. Plan de Operaciones	39
1. Objetivos y estrategias de Operaciones	39
1.1 Objetivos estratégicos de Operaciones	39
1.2 Objetivos específicos	39
1.3 Alineamiento a los objetivos estratégicos del negocio	40

1.4 Estrategias de Operaciones	40
2. Diseño de producto	40
3. Diseños de los procesos	40
3.1 Proceso de importación y nacionalización.....	40
3.2 Proceso de ensamblado.....	40
3.3 Procesos de servicio de mantenimiento posventa.....	41
4. Diseño de las instalaciones	41
5. Programa de operaciones del negocio.....	41
6. Actividades preoperativas.....	42
7. Presupuesto de plan de Operaciones.....	42
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos.....	43
1. Estructura organizacional.....	43
1.1 Organigrama	43
2. Plan de Recursos Humanos.....	44
2.1 Objetivos y estrategias de Recursos Humanos	44
2.2 Objetivos específicos	44
2.3 Descripción de puesto.....	45
2.4 Reclutamiento y selección	45
2.5 Gestión de desempeño	45
2.6 Desarrollo profesional.....	46
2.7 Reconocimientos.....	46
3. Gestión del clima laboral	46
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	46
Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	47
1. Identificación de grupos de interés	47
2. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	47
2.1 Objetivos específicos de Responsabilidad Social Empresarial.....	48
3. Indicadores de medición de objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	48
Capítulo IX. Plan financiero	49
1. Objetivos del plan financiero	49
2. Supuestos financieros y operacionales.....	49
2.1 Supuestos generales.....	49
2.2 Variables macroeconómicas.....	50
2.3 Variables del proyecto.....	50

3. Estimación de activo fijo – Proyección de Capex.....	51
4. Ingresos.....	52
5. Costo de venta.....	53
6. Gastos de ventas y publicidad.....	53
7. Gastos de administración.....	53
8. Estados de resultados.....	55
9. Flujo de caja y evaluación del proyecto.....	55
10. Presupuesto de inversión inicial.....	56
11. Análisis de sensibilidad.....	56
12. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad (punto de equilibrio)	57
Conclusiones y recomendaciones.....	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Referencias bibliográficas	60
Anexos	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen de factores políticos	4
Tabla 2.	Resumen de factores económicos.....	5
Tabla 3.	Resumen de factores sociales	5
Tabla 4.	Resumen de factores tecnológicos.....	5
Tabla 5.	Resumen de factores ecológicos.....	6
Tabla 6.	Resumen factores legales.....	6
Tabla 7.	Resumen de factores globales.....	6
Tabla 8.	Análisis de barreras de entrada.....	8
Tabla 9.	Análisis de barreras de salida	9
Tabla 10.	Análisis de rivalidad entre competidores.....	9
Tabla 11.	Análisis de poder de los compradores	10
Tabla 12.	Análisis de poder de los proveedores	11
Tabla 13.	Análisis de disponibilidad de los sustitutos	12
Tabla 14.	Análisis de acciones gubernamentales.....	13
Tabla 15.	Evaluación general	13
Tabla 16.	Evaluación general de la industria.....	14
Tabla 17.	Determinación de demanda potencial de consumo de bicicletas.....	21
Tabla 18.	Cadena de valor del negocio.....	25
Tabla 19.	Modelo de negocio bajo estructura Canvas	25
Tabla 20.	Objetivos específicos de <i>Marketing</i>	31
Tabla 21.	Cronograma de actividades de <i>Marketing</i>	37
Tabla 22.	Presupuesto de <i>Marketing</i>	38
Tabla 23.	Objetivos específicos del plan de Operaciones	39
Tabla 24.	Presupuesto de plan de Operaciones para primer año	42
Tabla 25.	Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos	44
Tabla 26.	Proyección de crecimiento de mercado y participación de la empresa.	50
Tabla 27.	Inversión inicial en activos fijos.....	52
Tabla 28.	Proyección de ventas en escenario conservador (en soles)	53
Tabla 29.	Desglose de costes de bicicletas por modelo (en soles)	53
Tabla 30.	Gastos de administración al iniciar el proyecto.....	54
Tabla 31.	Presupuesto de inversión inicial (en soles).....	56
Tabla 32.	Análisis de sensibilidad de variables cuota y crecimiento de mercado	56
Tabla 33.	Análisis de sensibilidad – variaciones versus escenario base.....	57
Tabla 34.	Análisis de sensibilidad – resumen de resultados.....	57

Tabla 35. Punto de equilibrio (en soles)	57
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Distribución de potenciales usuarios por género.....	17
Gráfico 2.	Rango de edades de los encuestados.	18
Gráfico 3.	Disposición de pago por una nueva bicicleta	18
Gráfico 4.	Material de construcción buscado en una nueva bicicleta.....	18
Gráfico 5.	Rango de ingresos de encuestados.....	19
Gráfico 6.	Selección de accesorio como primera opción.....	19
Gráfico 7.	Actividades en las que los clientes usarían su nueva bicicleta	20
Gráfico 8.	Logotipo Liberty Bikes.....	34
Gráfico 9.	Etapas de la puesta en marcha del negocio.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Participación de mercado de empresas importadoras de bicicletas Perú 2020.....	64
Anexo 2.	Principales competidores de la industria del ciclismo.....	65
Anexo 3.	Matriz de estrategias genéricas.....	65
Anexo 4.	Matriz de estrategia corporativa.....	65
Anexo 5.	Desarrollo de estrategia de crecimiento.....	66
Anexo 6.	Modelos de bicicletas a vender con respectivos precios.....	67
Anexo 7.	Organigrama Liberty Bikes.....	70
Anexo 8.	Procesos de importación y nacionalización de bicicletas y accesorios.....	70
Anexo 9.	Proceso general de ensamblado de bicicleta.....	71
Anexo 10.	Estructura de la organización según Mintzberg.....	71
Anexo 11.	Indicadores de medición de objetivos de responsabilidad social empresarial.....	72
Anexo 12.	Presupuesto de planilla.....	72
Anexo 13.	Volúmenes de importación de bicicletas año 2020.....	73
Anexo 14.	Estado de resultados 2022-2026.....	74
Anexo 15.	Flujo de caja.....	74
Anexo 16.	Rentabilidad sobre patrimonio.....	75
Anexo 17.	Balance general.....	75

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 ha generado el interés de la población por una movilidad individual, segura y limpia en relación con el medio ambiente, prueba de ello son los datos de incremento de importaciones de este producto para el mercado peruano, creciendo para el año 2020 en porcentajes superiores al 121 % y para el primer trimestre del 2021 en 1.032 % aproximadamente, lo que ha generado diversos emprendimientos alrededor del sector y, según el estudio, con considerables márgenes de ganancia, mostrando una ventana atractiva para inversionistas nacionales e internacionales. (Comex Perú, 2020).

Lima Metropolitana es una de las ciudades más congestionadas de América Latina, según informes del Banco Mundial; uno de cada tres peruanos viven en esta ciudad. Por ello, no es sorpresa que uno de los grandes problemas que la aqueja sea el transporte urbano en complemento con la congestión vehicular, lo que finalmente recae en altos niveles de contaminación. Sumado esto al estallido de la pandemia, la bicicleta ha representado una solución simple que viene permitiendo una movilidad limpia y un nuevo estilo de vida más saludable en la población; donde, si bien es cierto, aún no existe una infraestructura adecuada para su óptimo uso, las municipalidades están contribuyendo con construcciones de ciclovías que de alguna manera propician y perpetúan dicha tendencia. (Grupo Banco Mundial, 2020).

Además, el avance de las tecnologías de la información hace que el comercio electrónico aumente cada año, mostrando un importante canal de ventas que ya, en la actualidad, la mayoría de comercios utilizan. Es por ello que Liberty Bikes planea utilizar diversas herramientas para que los potenciales usuarios puedan acceder a la información, ofertas y compras directamente a través de la web, de manera *on-line*, con la seguridad y facilidades que dicho medio proporciona, complementando la experiencia del servicio con un eficiente programa logístico de despacho en caso de que el cliente no acceda a recoger en tienda o visitarla. Con ello, se prevé elevar el nivel de satisfacción, sin comprometer la estrategia general de costes bajos que considera la empresa.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

1. Antecedentes

Liberty Bikes es una empresa líder en producción y venta de bicicletas a nivel internacional, destacando por su calidad y variedad de alternativas para todo público. Actualmente, la empresa cuenta con ventas superiores a los 13 millones de dólares por trimestre e inversiones constantes en investigación y desarrollo (I+D) para ofrecer productos de vanguardia.

La idea de negocio consiste en vender bicicletas en el mercado peruano, en la ciudad de Lima, principalmente a base de aluminio con distintas personalizaciones que satisfagan distintas necesidades de clientes, teniendo una menor oferta de bicicletas de acero y fibra de carbono (estas últimas como una muestra de estatus y prestigio de la marca).

2. Identificación preliminar del problema y la necesidad

El presente plan de negocios pretende lograr la introducción de una nueva marca de bicicletas en el mercado de Lima Metropolitana, como una estrategia de expansión de la marca Liberty Bikes en Sudamérica considerando las oportunidades que se presentan en este destino, en parte por la mayor demanda en el uso de la bicicleta como medio de transporte y recreación alternativo en el marco de la pandemia de COVID-19, la cual se ve reforzada por políticas de Estado que buscan impulsar su uso masivo a partir de incentivos y mejoras en infraestructura; respondiendo también como una alternativa a solucionar el actual caos vehicular que aqueja a la ciudad y las crecientes demandas de un medio de transporte limpio que no afecte la sostenibilidad del medio ambiente.

3. Concepto del negocio

La idea de negocio consiste en vender en la ciudad de Lima, una gama de bicicletas para los segmentos de montaña, recreación e infantil; fabricadas principalmente en aluminio, material mayormente aceptado y accesible para los clientes de este mercado. En complemento, se ofrecerá el personalizado de la bicicleta con componentes de mayor rendimiento a los ofrecidos de manera estándar y accesorios de estilo y pintura que conviertan al producto en único para el cliente que así lo desee. Además, se ofrecerá la venta de diversos complementos y accesorios para bicicletas que reúnan en conjunto todo lo que un usuario de este tipo pueda necesitar. Todo ello se venderá de manera física presencial en dos tiendas ubicadas en Lima metropolitana, a través de la plataforma web de la empresa y en las tiendas con quienes se tenga convenios.

4. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito que se derivan directamente del corporativo son los siguientes:

- Conocimiento previo de proveedores de bicicletas y de componentes de calidad.

- Experiencia internacional de la marca.
- Respaldo financiero de la matriz.

5. Objetivo del plan de negocios

El objetivo el plan de negocios es evaluar la factibilidad operativa y comercial del negocio de venta de bicicletas en Lima Metropolitana y su viabilidad financiera a partir de los resultados del VAN y la TIR que incentiven la inversión.

6. Alcance del plan de negocios

El plan de negocios alcanza a los potenciales clientes ciclistas de los NSE B y C de Lima Metropolitana, cuyas características de ingresos mensuales promedio son de S/7.020,00 y S/3.970,00 respectivamente, y que gastan mensualmente el 68 y 75 por ciento de dichos ingresos (Ipsos, 2020).

7. Limitaciones del plan de negocios

Las limitaciones que ha tenido el desarrollo del presente plan de negocios se centran en la búsqueda y consecución de la información en su gran mayoría de fuentes virtuales, debido a que las condiciones de la actual pandemia de COVID-19 que se vive a nivel mundial, imposibilitan el recojo de información y evidencias con contacto directo con posibles clientes, proveedores y competencia; además, considerando el alcance temporal del plan, su desarrollo se ejecuta en un año electoral en el Perú, donde a la fecha de redacción, se acaba de elegir a un presidente que representa a un partido de izquierda radical, el que mantiene en incertidumbre todo el entorno político y económico, donde las grandes inversiones están estancadas esperando un mejor panorama de diálogo entre los poderes del Estado. En complemento a ello, la industria del ciclismo en Lima se encuentra aún en una etapa de despegue, donde la infraestructura que promueva el uso de la bicicleta aún es insuficiente. Estas dos últimas cuestiones son factores que escapan de la maniobra que se pueda hacer si se concreta la idea de negocios.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El desarrollo de este capítulo tiene por finalidad dar a conocer el entorno externo en el cual se podría desarrollar la empresa, este ambiente corresponde al mercado peruano, el que está siendo fuertemente afectado por actuales situaciones coyunturales. Especial protagonismo toman el impacto de la pandemia de COVID-19 y las actividades políticas que enfrentan al Ejecutivo (izquierda radical) y Legislativo (derecha conservadora en su mayoría). Además, el flagelo de la corrupción y las malas prácticas empresariales alcanzan todos los sectores, lo que puede perjudicar el desarrollo de la idea de negocio. Importante resaltar también el hecho de que el nuevo gobierno está buscando modificar el modelo económico de Libre Mercado hacia uno donde intervenga fuertemente el Estado, situación que está paralizando y ahuyentando inversiones.

1. Análisis del macroentorno (PESTELG)

El uso de la bicicleta se ha visto incrementado antes de la aparición de la pandemia inclusive. Factores como el estrés laboral, tráfico en las ciudades y conciencia ambiental empezaron a tomar relevancia con las nuevas generaciones que se empiezan a unir a la Población Económicamente Activa (PEA) en nuestro país. Es conveniente mencionar que hasta el año 2019, el valor importado de la partida arancelaria 87120000 (Bicicletas y demás velocípedos, incl. los triciclos de reparto, sin motor) ascendía a más de USD 18 millones, con una tasa de crecimiento del 10 % respecto al año anterior (Trade Map, 2020). Además, en el 2020, estudios indican que en Lima Metropolitana, únicamente 220.000 personas, es decir el 3 % de la población, usa regularmente bicicleta, sin embargo, el 32 % de hogares cuenta con al menos uno de estos vehículos disponible; y que el 40 % de dicha población estaría dispuesto a reemplazar el transporte masivo, o hasta incluso vehicular, por el transporte en bicicleta. (Comex Perú, 2020).

1.1 Factores políticos

Tabla 1. Resumen de factores políticos

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Vacancia	Con alta probabilidad de ocurrencia	Medio relativamente fácil de usar por el parlamento; el Ejecutivo presenta acciones que atentan contra la democracia en el país.	Amenaza
Corrupción	Continúa	Las instituciones no tienen la credibilidad de la población, actos ilícitos descubiertos al nuevo Gobierno durante campaña política.	Amenaza
Enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo	Disputas, posible vacancia o cierre de Congreso	Partido de Gobierno (izquierda) intentado establecer el camino hacia nueva constitución y modelo socialista; Congreso de la República impidiendo dicho interés y negando toda posibilidad de acuerdo con el Ejecutivo.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.2 Factores económicos

Tabla 2. Resumen de factores económicos

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Desempleo	Creciente	Debido a la pandemia; intenta recuperarse con reapertura de empresas, sin embargo, la incertidumbre política y económica frena la inversión, y no promueve el empleo.	Amenaza
Proyección crecimiento económico	Creciente (incierto)	Se proyecta un crecimiento del 10,7 % según el BCRP para el año 2021, cifra a tomar con cuidado pues se engloba el rebote estadístico producto de la caída por pandemia.	Oportunidad
Tipo de cambio	Al alza	Internamente como resultado de la incertidumbre política y económica y externamente producto de las crisis asociadas a la pandemia e inversiones y programas económicos estadounidenses.	Amenaza
Sector de consumo de bicicletas	Crecimiento importante	Buena respuesta al problema de aglomeración en los medios de transporte, además de recreación y esparcimiento.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.3 Factores sociales

Tabla 3. Resumen de factores sociales

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Conflictos sociales	Constantes	Fáciles de provocar debido a alto grado de influencia de medios de comunicación.	Amenaza
Informalidad	Constante/ Creciente	No se evidencia el uso adecuado de los impuestos, no lo percibe la población y, por ende, no está dispuesta a asumirlos.	Amenaza
Corrupción	Constante	Situaciones que puede incitar a la empresa a pagar por favores para que se realicen distintos trámites.	Amenaza
Ética	Débil	No suele percibirse como requisito fundamental para los negocios.	Amenaza
Tráfico urbano	Caótico	El aumento del parque automotor e informalidad en el transporte hará que las horas de viaje continúen aumentando.	Oportunidad
Seguridad ciudadana	En declive	El usuario de bicicleta es más propenso a sufrir asaltos puesto que el vehículo liviano fácilmente se puede intervenir.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.4 Factores tecnológicos

Tabla 4. Resumen de factores tecnológicos

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Componentes más ligeros y resistentes	Mayor demanda	Aunque son más caros, existe predilección por la inclusión de componentes con estos materiales.	Oportunidad
Accesorios tecnológicos adicionales a la bicicleta	Creciente	Existirá mayor demanda por toda la gama de componentes que complementen el estilo de vida del ciclismo, desde dispositivos hasta vestimenta especializada, la cual deberá estar tecnológicamente avanzada para mayor protección y comodidad.	Oportunidad
E-commerce como estrategia de B2C	Creciente	Facilitar a los clientes los procesos de interacción con los productos antes de la compra y luego de ella para mantener un contacto constante.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.5 Factores ecológicos

Tabla 5. Resumen de factores ecológicos

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Leyes ecológicas	Más estrictas	Nuevos ordenamientos de parte de los Gobiernos para fomentar la reducción del uso de combustibles fósiles.	Oportunidad
Importancia global	Implementación global	Políticas ecológicas macro que influyen a nivel mundial.	Oportunidad
Tendencia generacional	Preocupación en nuevas generaciones	Se está evidenciando la mayor preocupación de las nuevas generaciones por el cuidado del medio ambiente.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.6 Factores legales

Tabla 6. Resumen factores legales

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Creación de empresa	Trámite sencillo y rápido	El Perú es un país con uno de los menores tiempos requeridos para la constitución de una empresa.	Oportunidad
Aranceles a la importación	Tendencia a disminución	Ya que el Perú tiene firmados varios TLC, para este caso el más importante es con China, los impuestos tienden a la baja.	Oportunidad
Importación de bicicletas	Creciente	Los porcentajes de demanda de bicicletas han aumentado en gran medida.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.7 Factores globales

Tabla 7. Resumen de factores globales

Variable	Situación a futuro	Descripción	Oportunidad o Amenaza
Avance de pandemia de COVID-19	Lentos niveles de control	Principalmente en países en vías de desarrollo, las expectativas de un control real y eficiente de la pandemia son muy limitadas.	Amenaza
Estímulo económico de Estados Unidos	Mayor dinamismo de economía	Podría favorecer en la economía de algunos sectores, principalmente el sector minería y agroindustrial.	Oportunidad
Mayor dinamismo de la economía china	Estable	Al ser China el proveedor principal del mercado peruano para bicicletas, su crecimiento puede ayudar a mejorar niveles de calidad, precio y abastecimiento.	Oportunidad

Fuente: Diario Gestión (2021a). Elaboración propia, 2021.

1.8 Conclusión

El panorama actual claramente representa una difícil situación para realizar algún emprendimiento o continuidad empresarial, factores como la aparición de la COVID-19, corrupción o enfrentamientos internos hacen que los inversores tomen muchas precauciones antes de lanzar cualquier idea de negocio al mercado. Sin embargo, es meritorio resaltar el creciente grado de gestión que han desarrollado y continúan promoviendo las empresas privadas, donde a pesar de todos los factores negativos, se encuentran posibilidades de éxito y rentabilidad; de estas empresas es conveniente analizar sus operaciones, procesos y actividades y replicar en ideas de negocio que se tenga proyectado ejecutar a corto plazo en el mercado peruano.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evaluación del atractivo de la industria

De acuerdo con el proceso para trazar un perfil del atractivo de la industria con el Modelo de las Cinco Fuerzas, en el año 2004, Hax y Majluf trabajaron una evaluación de acuerdo al modelo que aquí se presenta; se ha revisado en forma completa cada una de las fuerzas del modelo que Porter (2008) plantea para obtener una evaluación general del atractivo de la industria.

Se han utilizado siete categorías para analizar el atractivo general de la industria:

- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Disponibilidad de los sustitutos.
- Acciones gubernamentales.


El procedimiento realizado evalúa el atractivo de la industria en el presente y en el futuro.

Finalmente, luego de realizar una evaluación para cada factor, se ofrece una clasificación general para el atractivo de la industria, donde los puntajes asignados van del 1 al 5, siendo 1 muy poco atractivo, 2 poco atractivo, 3 neutro, 4 atractivo y 5 muy atractivo. Luego, estos puntajes conducen hacia una evaluación general de tres puntos: atractivo bajo, medio y alto. Esto permite evaluar la solidez del negocio, sugerir una orientación de los recursos y trabajar en las acciones estratégicas.

2.1.1 Barreras de entrada

- Existe una baja necesidad de experiencia en el sector, no es necesario que las personas que decidan abrir un negocio similar tengan cierto nivel de estudios o experiencia previa en el manejo del negocio en este rubro.
- Las compañías de esta industria en el segmento de alta calidad, requieren y necesitan alto capital para ingresar en este sector para poder posicionarse en un mercado que ya tiene marcas reconocidas durante algunos años.
- Las compañías existentes ya tienen un nombre y posicionamiento importante, ello hace complicado o frena el ingreso de nuevas compañías.

Tabla 8. Análisis de barreras de entrada

								
		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)		
BARRERAS DE ENTRADA								
Economías de escala	Pequeñas							Grandes
Diferenciación del producto	Escasa							Importante
Identificación de la marca	Baja							Alta
Costo de cambio	Bajo							Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio							Restringido
Requerimientos de capital	Bajos							Altos
Acceso a la última tecnología	Amplio							Restringido
Acceso a materias primas	Amplio							Restringido
política gubernamental	Alta							inexistente
Efecto de la experiencia	Sin importancia							Muy importante


Fuente: Elaboración propia, 2021.

La atraktividad actual es de 3,3, mientras que a futuro se prevé que ese valor pueda llegar a 3,5, por lo que se puede concluir que, dentro de este ítem, se presenta una oportunidad neutra-atractiva.

2.1.2 Barreras de salida

- Los activos en esta industria no son altamente especializados, por lo que es factible deshacerse estos con facilidad. Los inventarios también son vendibles y generan liquidez al tratarse de un producto con alta demanda.
- Los costos de salida también son bajos, las compañías en esta industria no deberían incurrir en mayores costos por abandonar el negocio. Las estructuras de personal en el país son en general de medianas a pequeñas.
- No hay mayores barreras emocionales ni restricciones gubernamentales que impidan la salida de una empresa en esta industria.

Tabla 9. Análisis de barreras de salida

							
		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)	
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de activos	Altas	Actual				Futuro	Baja
costo de salida por una vez	Alto	Actual			Futuro		Bajo
Interrelación estratégica	Alta	Actual				Futuro	Baja
Barreras emocionales	Altas	Actual				Futuro	bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas	Actual				Futuro	Bajas

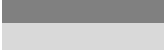
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para este punto, la atractividad actual es de 4,2, mientras que a futuro el valor puede llegar a 4,4, por lo que se puede concluir que se presenta una oportunidad atractiva.

2.1.3 Rivalidad entre competidores

- Es un mercado con alta competencia y gran prestigio en el segmento de alta calidad. En el 2020, la información de importaciones de Aduanet indica que en el mercado total existen 452 empresas que importaron bicicletas y el 80 % del total de importaciones están concentradas en 43 empresas. Además, es un mercado que viene con crecimientos muy agresivos, así tenemos que el crecimiento de las importaciones fue de 38 % en valores en el 2020. Entre las compañías más representativas que forman parte del 80 % del valor total de importaciones de ese año destacan: Monark, Specialized Perú, Oxford, Hipermercados Tottus, Deportes Sparta Perú, Saga Falabella, Cencosud y otras (ver el anexo 1). (Aduanet, 2020a).
- Algunas de estas compañías tienen presencia internacional y cuentan con economías de escala, donde también existe una alta competencia en innovación, calidad y precios.
- En el segmento de alta calidad, los productos, en este caso las bicicletas, son similares en componentes, armado, ensamblado, capacidades similares y con diferencias poco perceptibles para el cliente de baja fidelidad.

Tabla 10. Análisis de rivalidad entre competidores

							
		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante	Actual				Futuro	Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento	Actual			Futuro		Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Alto	Actual				Futuro	Bajo
Características del producto	Producto Genérico	Actual				Futuro	Producto especial
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos	Actual				Futuro	Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta	Actual				Futuro	Baja
Intereses estratégicos	Altos	Actual				Futuro	Bajos





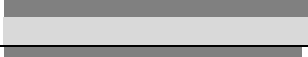


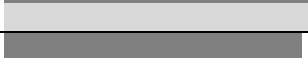

Fuente: Elaboración propia 2021.

Para este punto, la atraktividad actual es de 3,14, mientras que a futuro el valor puede llegar a 3,43, por lo que se puede se puede mencionar que la oportunidad pasará de neutra a atractiva.

2.1.4 Poder de los compradores

- Los clientes en este sector demandan y tienen gustos específicos por las bicicletas y accesorios, buscan nuevos desarrollos en tecnología, innovación, servicio al cliente y calidad.
- De acuerdo a cambios en el estilo de vida, hay mayor demanda por este tipo de micromovilidad. En el año 2020, el Banco Mundial realizó el estudio sobre la *Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la bicicleta en Lima metropolitana*, remarcando que existe una fuerte demanda potencial para los próximos años, pues se estima que el 40 % del total de viajes en vehículos de transporte son viajes de tramos cortos de entre 5-6 kilómetros y fácilmente podrían llevarse a cabo con una bicicleta. Adicionalmente, el estudio resalta la construcción de una importante red de ciclovías en distritos de Lima metropolitana y la seguridad que otorga la bicicleta a las mujeres que sufren la violencia de género en el actual sistema de transporte. (Grupo Banco Mundial, 2020).
- El cliente se ve afectado por cambios en los sistemas sociales y económicos del país.
- Poca fidelidad al producto o a su marca en un segmento de clientes que inician en este mercado o en el mercado general de bicicletas. Por otro lado, el grupo de clientes top o usuarios de alta competencia sí presentan mayor fidelidad a la marca, pues perciben las diferencias entre las marcas que ofrecen innovación y avances en tecnología.
- El poder de negociación de los clientes es de nivel medio pues, aunque representan una gran masa; tienen múltiples opciones de compra en el mercado.

Tabla 11. Análisis de poder de los compradores

							
		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)	
PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los	Alta						Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto
Amenaza de los compradores de	Alta						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia	Baja						Alta
Contribución a la calidad o servicio de los	Pequeña						Grande
Costo total de los compradores contribuido	Gran fracción						Pequeña fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta


Fuente: Elaboración propia 2021.

Para este punto, la atractividad actual es de 3,0, mientras que a futuro el valor puede llegar a 3,13, lo que indica que la atractividad se mantendrá prácticamente neutral.

2.1.5 Poder de los proveedores

- Existe una alta variabilidad de los precios, en general no hay acuerdos o convenios entre proveedor y cliente importador respecto a fijación de precios y aseguramiento de *stock*, por lo que consideramos que el poder de negociación del proveedor es alto.
- Al existir un alto número de proveedores y una alta disponibilidad de repuestos, habrá la necesidad de una logística importante por tratarse de un mercado de importaciones básicamente, compañías que operan en varios países y que dependen de las importaciones y plan de producción del proveedor.
- Debe incluirse condiciones estrictas entre proveedor y cliente, que garanticen la calidad que los materiales y repuestos deben tener en el producto final.
- Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es medio - alto, pues es un segmento especializado de bicicletas de alta calidad, en donde las marcas y proveedores de algunos componentes son más demandados que los del mercado general.

Tabla 12. Análisis de poder de los proveedores

							
		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)	
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los	Baja						Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos	Alto						Bajo
Amenazas de proveedores de	Altas						Bajas
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o	Alta						Baja
Costo total de la industria contribuido por los	Gran fracción						Pequeña fracción
importancia de la industria para los	Pequeña						Grande

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dentro de este campo, tanto la atractividad actual como la que se espera a futuro tienen un valor de 3,0, por lo que se establece como neutral únicamente.

2.1.6 Disponibilidad de los sustitutos

- En este sector debe protegerse la propiedad intelectual de los desarrollos tecnológicos,

que permita reconocer los esfuerzos que hacen las compañías en investigación y desarrollo.

- Consideramos que el desarrollo potencial de productos sustitutos es alto, pues existen en el mercado, un gran número de otros medios de transporte como el scooter mecánico. Además, el *scooter*, bicicleta, *skateboard*, *hoverboard* y el monociclo eléctrico. Sin dejar de lado los otros productos sustitutos motorizados como el taxi compartido, el *pool* vehicular o proyectos de transporte público con mejoras de tiempo de viaje.

Tabla 13. Análisis de disponibilidad de los sustitutos

		Actual	Futuro	Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)	
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS									
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante								Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos								Altos
Rentabilidad y agresividad del productor	Altas								Bajas
Precio valor del sustituto	Alto								Bajo


Fuente: Elaboración propia, 2021

Dentro de este campo, tanto la atraktividad actual como la que se espera a futuro tienen un valor de 2,25, por lo que se puede indicar que es poco atractivo.

2.1.7 Acciones gubernamentales

- Respecto al ingreso potencial de nuevos competidores, podemos indicar que no existe mayores barreras de entrada en el mercado peruano. No hay mayor proteccionismo del gobierno de turno para el ingreso de nuevas marcas.
- Del mismo modo, no existen barreras arancelarias para la importación de bicicletas en el mercado peruano, el porcentaje del arancel o *ad valorem* es de 6 % representando un valor bajo en comparación con otros productos.
- Asimismo, el Gobierno tiene una política de economía social de mercado, permitiendo el comercio, movimientos de capital entre países, cambio de moneda, etc.
- Por lo tanto, se considera que las políticas comerciales hacen que el mercado sea atractivo para la industria en estudio.

Tabla 14. Análisis de acciones gubernamentales

							
ACCIONES GUBERNAMENTALES		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas	Baja						Alta
Movimientos de capital entre países	Restringidos						Irrestringidos
Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestringidos
Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irrestringido
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna

Fuente: Elaboración propia, 2021.


De igual forma, en este punto, tanto la atractividad actual como la que se espera a futuro tienen un valor de 3,5, dando a entender que el nivel de atractividad está entre neutro y atractivo.

2.1.8 Evaluación general y conclusiones

Con los factores examinados anteriormente, realizamos una ponderación de los valores superando en su mayoría los 3 puntos, por lo que hace que el mercado sea atractivo para la industria de la fabricación y venta de bicicletas.

Como podemos visualizar en los cuadros a continuación, algunos factores se encuentran evaluados como neutros o atractivos para la industria. Por lo que se obtiene como calificación final el de ser una industria con atractivo medio. Las empresas interesadas en ingresar en esta industria podrían considerar asignar sus recursos en fortalecer aquellos actores que hacen poco atractivo su ingreso, como por ejemplo un mayor valor en publicidad para el ingreso de la marca al mercado, siendo más agresivos comercialmente, el tratar de hacer el producto más insustituible vía la publicidad agresiva de las ventajas de la bicicleta versus los otros productos, etc.

Tabla 15. Evaluación general

						
EVALUACION GENERAL		Muy poco atractivo (1 pts.)	Poco atractivo (2 pts.)	neutro (3 pts.)	atractivo (4 pts.)	muy atractivo (5 pts.)
Barreras de entrada						
Barreras de salida						
Rivalidad entre los competidores						
Poder de los compradores						
Poder de los proveedores						
Disponibilidad de sustitutos						
Acciones de gobierno						

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la evaluación general, la atractividad actual es de 3,14 y la que se puede esperar a futuro es de 3,28, con lo que se puede concluir que la atractividad del sector puede ubicarse en un nivel atractivo medio (ver la tabla 16).

Tabla 16. Evaluación general de la industria

	Actual			
	Futuro	Atractivo escaso (1-2 pts.)	Atractivo medio (3-4 pts.)	Atractivo Elevado (5 pts.)
EVALUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA				
Evaluación general				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Matriz EFE

Factores externos clave		Importancia	Clasificación	Valor
Oportunidades				
1	Proyección de crecimiento económico como prioridad de Gobierno 2021 - 22	5%	3	0,15
2	Consumo de bicicletas como respuesta a problemas de tráfico y movilidad	5%	4	0,2
3	Tráfico urbano vehicular cada vez más congestionado.	4%	4	0,16
4	Componentes más ligeros y resistentes	3%	3	0,09
5	Accesorios tecnológicos adicionales a la bicicleta	3%	4	0,12
6	Niveles crecientes de comercio electrónico	5%	4	0,2
7	Leyes ecológicas más estrictas	2%	2	0,04
8	Leyes ecológicas de importancia global	3%	2	0,06
9	Nuevas generaciones preocupadas por el medio ambiente	3%	3	0,09
10	Rápido proceso de creación de empresa	2%	4	0,08
11	Tendencia a reducción de aranceles a productos importados	4%	4	0,16
12	Crecientes volúmenes de importación de bicicletas	4%	3	0,12
13	Estímulo económico para la economía estadounidense	2%	2	0,04
14	Mayor dinamismo de economía china	5%	4	0,2
Amenazas				
1	Vacancia presidencial latente en cada gobierno	7%	2	0,14
2	Altos niveles de corrupción	6%	2	0,12
4	Enfrentamiento de poderes del Estado	6%	1	0,06
5	Tasa de desempleo creciente	5%	1	0,05
6	Tipo de cambio alcista	4%	2	0,08
7	Conflictos sociales constantes y fáciles de provocar	2%	2	0,04
8	Informalidad de la economía	5%	3	0,15
9	Baja motivación a actuar de manera ética en los negocios	4%	3	0,12
10	Bajos niveles de seguridad ciudadana	4%	2	0,08
11	Avance de la pandemia COVID-19	7%	3	0,21
Total		100%	Balance positivo	2,76

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con el resultado obtenido se puede indicar que las acciones y estrategias que planea la empresa tienen un buen respaldo para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, pero también tienen una buena capacidad de respuesta ante las amenazas del mismo; donde, si bien es cierto se ha detectado una industria con un nivel de atractividad medio, se debe tener un gran cuidado y prudencia al momento de tomar las decisiones debido al turbulento entorno que tiene actualmente el mercado peruano.

CAPÍTULO III. SONDEO DE MERCADO

La investigación del mercado es un tema vital para el desarrollo de un proyecto de inversión, puesto que da los primeros acercamientos al potencial consumidor, su disponibilidad de compra y gustos respecto de una idea de producto. Para una correcta investigación del mercado, es conveniente hacer uso de fuentes secundarias de información de origen confiable que permitan averiguar datos que ya existen o fueron investigados y luego, también, una investigación primaria a través de una encuesta, con lo que se tendrá la suficiente información específica que, como inversionistas y dueños del proyecto, es necesario conocer.

1. Objetivos del sondeo de mercado

Los objetivos del sondeo del mercado son:

- Conocer las características, hábitos y costumbres del consumidor objetivo.
- Estimar demanda del mercado potencial del negocio de bicicletas.
- Identificar las preferencias de los clientes en el uso de las bicicletas en Lima Metropolitana.
- Identificar la disposición de pago de clientes potenciales al comprar bicicletas.
- Conocer las principales marcas de bicicletas en el mercado.
- Determinar la frecuencia de uso y de renovación de bicicletas.

2. Plan del sondeo e identificación de las fuentes de datos

2.1. Fuentes primarias

Las fuentes escogidas son, inicialmente las encuestas, y también la información recopilada de las tiendas mismas; con las siguientes características:

- Se realizó una encuesta digital a ciudadanos en Lima Metropolitana.
- El número de encuestados fueron 400 personas.
- Personas mayores de 18 años de diferentes distritos.
- Rango de fechas: del 14 de marzo al 5 de abril del 2021.
- Las principales marcas vendidas.
- El material de mejor preferencia.
- Sondeo de precios.

2.2. Fuentes secundarias

Las fuentes escogidas por su importancia son:

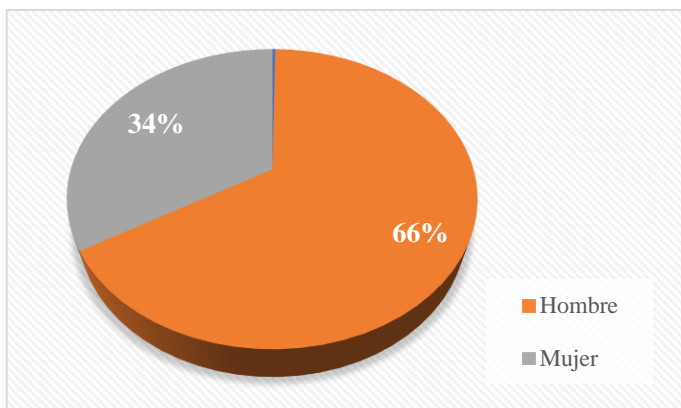
- Publicaciones del Banco Mundial (*Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la Bicicleta en Lima Metropolitana*, 2020), artículos de revistas negocios (Semana económica), reportes de indicadores macroeconómicos del BCRP, artículos periodísticos de los principales diarios del país, *papers* y documentos de carácter científico.
- Plataformas de información estatal (Aduanet).

3. Descripción del cliente y variables claves

Según la encuesta realizada, es importante resaltar los principales datos encontrados, aquellos que nos servirán para estimar el segmento cliente objetivo y su demanda.

El primer dato que se considera importante, es la cuota de género que nos indica que, en el estudio realizado, dos tercios de los usuarios serían del género masculino (ver el gráfico 1), este dato inicial puede aportar en el área de *Marketing* para diseñar las campañas publicitarias y determinar hacia qué público objetivo se puede direccionar. Contrastando esto con información secundaria, un artículo del diario La República indica que el 88 % de las personas que usan bicicleta son de género masculino, por lo que el resultado de la encuesta tiene alto grado de concordancia. (León, 2020).

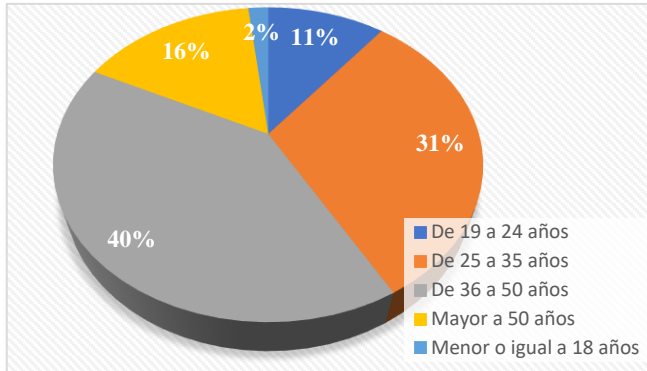
Gráfico 1. Distribución de potenciales usuarios por género



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Luego, es muy importante también notar la distribución de las edades en el uso de la bicicleta; si bien es cierto, es un artículo que puede ser usado por toda la familia, desde los más jóvenes hasta personas de avanzada edad, para fines comerciales, es conveniente ver la concentración que existe entre el rango de 25 a 50 años, lo que representa más del 70 % del total de los encuestados, dando también indicios de que la demanda potencial se encuentra en ese rango (ver el gráfico 2).

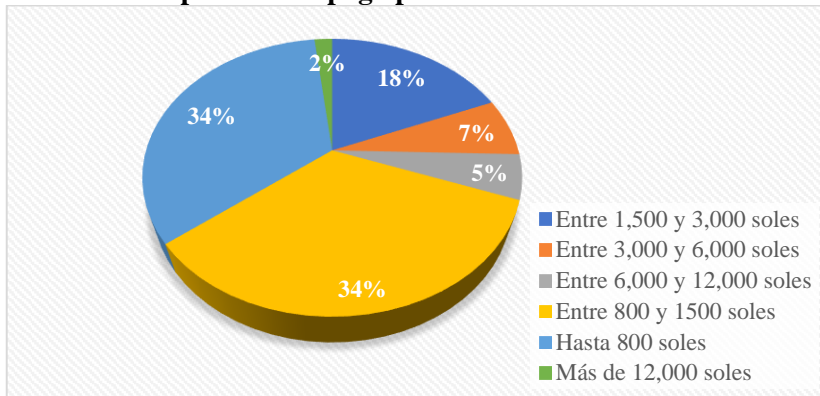
Gráfico 2. Rango de edades de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

El gráfico 3 muestra la disposición de los encuestados a pagar cierto monto por la adquisición de una bicicleta, claramente se puede observar que la preferencia está orientada hacia menores precios. Adicionalmente el 72 % de los encuestados, menciona que estaría dispuesto a adquirir una bicicleta nueva en el próximo año.

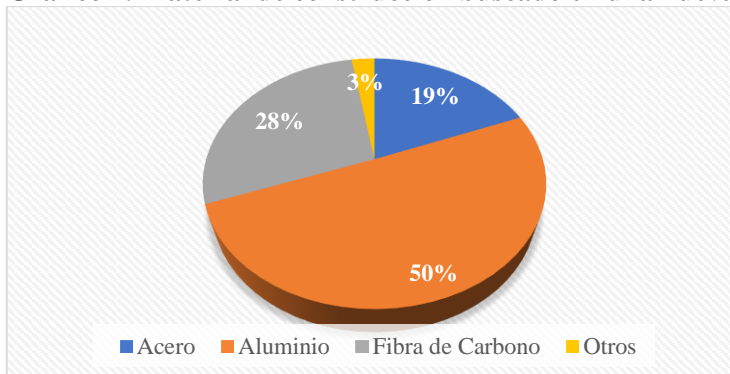
Gráfico 3. Disposición de pago por una nueva bicicleta



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es interesante observar también que, el material más deseado para una nueva bicicleta es el aluminio, considerando que, si bien no es tan caro como la fibra de carbono, tampoco llega a ser tan económico como el acero, además, resalta el hecho de que el 28 % de los encuestados busque fibra de carbono para una nueva bicicleta, indicando intencionalidad (ver el gráfico 4).

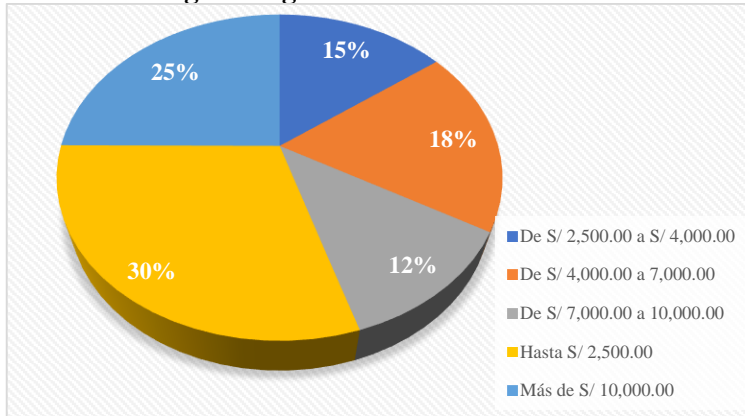
Gráfico 4. Material de construcción buscado en una nueva bicicleta



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Además, para complementar la información antes presentada, debemos observar que existe una tendencia predominante de un sector que tiene rangos de ingreso bajo, por ejemplo, de los encuestados, el 30 % representa un rango de ingresos de hasta S/2.500,00. Importante señalar también que, solo 1/3 de los encuestados declara ingresos superiores a los S/7.000,00; mientras que los 2/3 restantes un monto inferior a este (ver el gráfico 5).

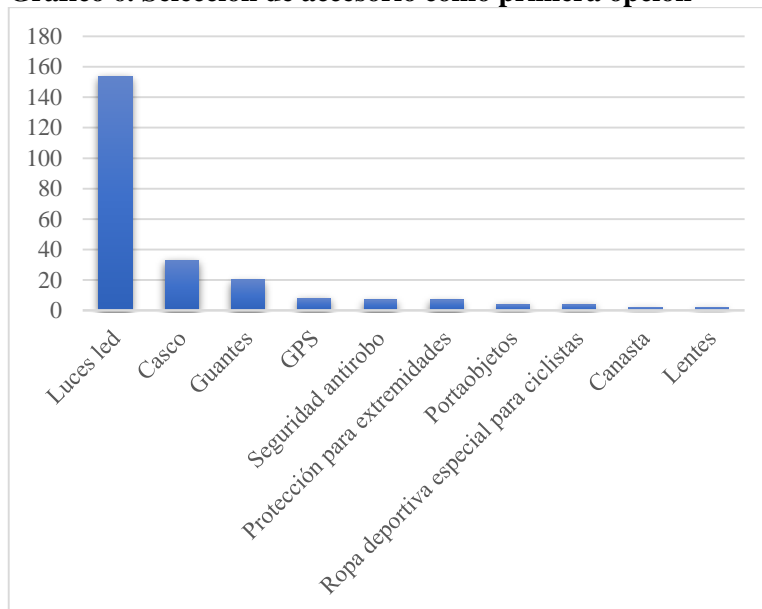
Gráfico 5. Rango de ingresos de encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Finalmente, del total de encuestados, un 63 % indica que pondría algún accesorio a su bicicleta al momento de la compra, siendo gran predominante la implementación de luces LED y casco en segundo lugar (ver el gráfico 6).

Gráfico 6. Selección de accesorio como primera opción

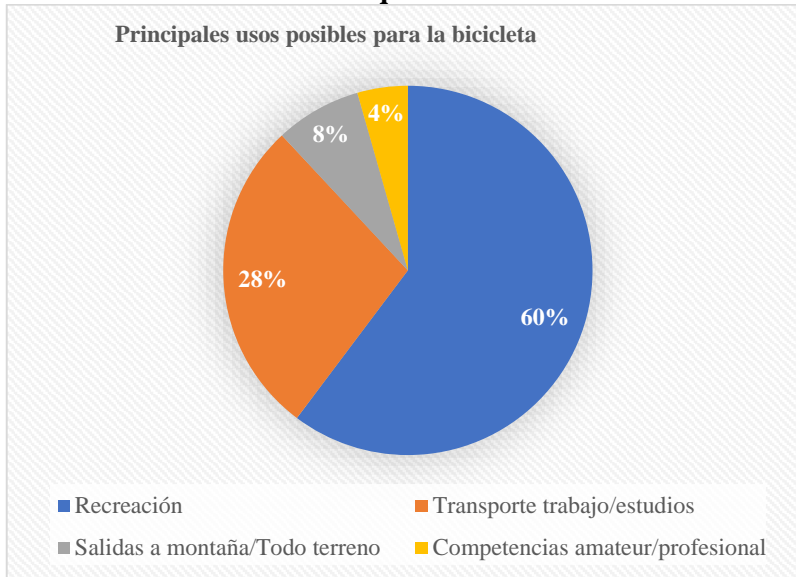


Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Perfil del cliente

Para poder definir el tamaño de mercado y las características del mismo, se ha usado la información primaria que se consiguió mediante una encuesta general, así como también fuentes de información secundaria; y los resultados que se pretenden utilizar se describen a continuación:

Gráfico 7. Actividades en las que los clientes usarían su nueva bicicleta



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De todas las opciones combinadas que le permitirían responder al encuestado, se puede decir que, los que usarían su bicicleta principalmente para recreación representan más del 60 %, los que la usarían principalmente para transporte hacia el trabajo o centro de estudios representan un 28 % y los que quisieran usarla principalmente para uso deportivo (competencia y salidas a montaña) representan un 12 % (ver el gráfico 7).

- El rango de edad más atractivo que se puede observar en el mercado potencial es el que representa a los ciudadanos de entre 25 y 50 años de edad, juntando al 71 % del total.
- Los precios que los posibles compradores estarían dispuestos a pagar y representan la mayor parte del total serían los siguientes: el 34% podría pagar un monto de hasta S/800,00; el 34 % podría pagar un monto entre S/800,00 y S/1.500,00 y el 18 % podría pagar un monto de entre S/1.500,00 y S/3.000,00.
- El 51,85 % de encuestados manifiesta que no considera la renovación de su bicicleta, y en segundo lugar, el 35,8 % considera renovar su bicicleta luego de por lo menos 4 años de uso.

5. Mercado: tamaño y características

Los datos más importantes, recabados de instituciones estatales y artículos especializados, que nos acercan a determinar el tamaño del mercado son los siguientes:

- El tamaño total de mercado de habitantes de Lima Metropolitana es de 9,8 millones de habitantes, de los cuales el 52,2 % son mujeres y el restante 47,8 % son hombres (Estimaciones INEI según el diario oficial El Peruano, 2021).
- El 65,2 % de los habitantes de Lima Metropolitana tienen entre 15 y 59 años.

- El 32 % de hogares limeños cuenta con al menos una bicicleta y el 40 % estaría dispuesto a sustituir el medio de transporte tradicional para usar la bicicleta.

6. Identificación y descripción de competidores

Los competidores directos a considerar si la idea de negocio es concretada son las tiendas especializadas en bicicletas de media gama. Entre las principales tiendas encontramos a tiendas de marca propia como Tadoo, Specialized, Oxford, Sparta (Trek), Monark. Asimismo, encontramos otras tiendas multimarca como Bicicentro y otras marcas más genéricas (ver el anexo 2). Estas marcas tienen tiendas distribuidas en varios de los distritos de Lima y en otras ciudades principales del país.

Como competencia indirecta tenemos a las tiendas que comercializan los diferentes tipos de vehículos unipersonales y que podrían ser una buena opción para el segmento de usuarios de bicicletas como medio de transporte en la ciudad.

Es importante mencionar que, si bien las tiendas físicas representan la competencia para la idea de negocio, la mayoría de ellas tienen presencia en canales digitales para poder realizar la venta y otras están presentes en el canal de venta de tiendas por departamento, ello les representa otros importantes canales de venta para sus marcas.

7. Perfil del comportamiento del consumidor

En base a la información analizada en los puntos anteriores, podemos decir que el consumidor potencial en el que se centraría el desarrollo de la idea de negocio es el que se encuentra en un rango de edad de 25 a 50 años, de ambos géneros, aunque predominantemente masculino, con ingresos de hasta 7.000 nuevos soles mensuales que buscan mayormente un producto elaborado en aluminio y en segunda instancia, de acero; los que estarían dispuestos a gastar montos de hasta 3 mil nuevos soles para adquirir el producto de larga duración o con una renovación esperada no menor a 4 años.

8. Determinación de la demanda potencial para la venta de bicicletas

Tabla 17. Determinación de demanda potencial de consumo de bicicletas

Descripción	Número	Porcentaje
Población Lima Metropolitana	9.847.000	100%
Población dispuesta a usar bicicleta (según datos de fuente secundaria)	3.938.800	40%
Población dentro del rango de edad seleccionado (25-50 años)	2.796.548	71%
Población dentro del rango de ingresos seleccionado (hasta 7.000 nuevos soles)	1.761.825	63%
Población dentro del rango del monto disponible a pagar (hasta 3.000 nuevos soles)	1.515.170	86%
Potenciales preferentes de un producto a base de aluminio	757.585	50%
Potenciales preferentes de un producto a base de acero	287.883	19%
MERCADO POTENCIAL	1.045.468	11%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La demanda potencial representa el 11 % de la población de Lima metropolitana, un porcentaje importante para una población que está acostumbrada de manera predominante al transporte motorizado y con una incipiente cultura ciclista, que va en aumento, y que otras empresas del sector están aprovechando también.

La obtención de este resultado combina valores y cálculos numéricos que se han conseguido tanto de fuentes secundarias, como aquellos que son producto de la investigación primaria (encuesta); así, la población de Lima Metropolitana se ha obtenido de INEI (Diario Oficial El Peruano, 2021), de esta cantidad de personas se obtiene únicamente a aquellas que estarían dispuestas a usar una bicicleta, este porcentaje es del 40 %. Luego de esta primera reducción, se ha seleccionado al segmento de mercado que tiene un rango de edad de 25 a 50 años, el cual se considera como el segmento más atractivo; este segmento según la investigación primaria realizada representaría el 71 % de las personas que estarían dispuestas a usar la bicicleta. Adicionalmente, se segmenta aún más dicha muestra seleccionando a aquellas personas que tiene un ingreso de hasta 7.000 nuevos soles, lo que representa el 63 % de la reducción hecha hasta ese momento. Finalmente, se hace la última segmentación calculando de ese resultado preliminar a aquella porción de mercado que está dispuesta a pagar por una bicicleta hasta un monto de 3 mil nuevos soles; representando el 50 %. Es así que se obtiene el mercado potencial, el cual se ha dividido en dos segmentos nuevamente, los cuales hacen referencia a las preferencias del consumidor para bicicletas fabricadas a base de aluminio y a base de acero.

En base a la información obtenida de la investigación primaria, se ha detectado que la renovación de las bicicletas se da principalmente cada 4 años, representando el 35,8 % del total.

9. Segmento de mercado seleccionado

El segmento escogido corresponde a los ciudadanos de Lima metropolitana que se encuentran dentro de los NSE B y C, con ingresos promedio de 4.000 soles mensuales, los cuales elegirían una bicicleta de aluminio y acero, con posibilidad a personalización con accesorios y mejora de componentes. Estos serían atraídos por la calidad del producto y la confiabilidad de un servicio posventa; de manera marginal, también se podría vender algunos productos al NSE A, considerando que estos no son un público representativo para la idea de negocio.

10. Conclusiones

El mercado potencial representa el 11 % de la población de Lima Metropolitana, de los sectores de los NSE B y C y con edades que oscilan entre 25 y 50 años, quienes en un 50 % principalmente demandan un producto elaborado en aluminio, y en un 19 % demandan un producto elaborado en acero; cuyo uso este concentrado principalmente en recreación y movilidad al trabajo; asimismo, la disposición de gasto se encuentra en el rango de S/800,00 y S/3.000,00.

CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO

El desarrollo de la idea de negocio parte del hecho de cómo se imagina a la empresa para dentro de algunos años, y cómo es que se logrará conseguir esa perspectiva. Para ello, es de vital importancia desarrollar adecuadamente los procesos, conocer todos los factores que los benefician o comprometen, así como también detectar y desarrollar las capacidades que harán competitivo el negocio frente a las otras empresas que existen actualmente, con especial importancia también en el manejo de los socios estratégicos, con los cuales se espera lograr el éxito del proyecto.

1. Visión, misión y valores

1.1 Visión

Ser reconocidos al año 2025 como una empresa con alto grado de calidad, que ofrece al mercado una gama de bicicletas a precios competitivos; contribuyendo con el transporte limpio, eficiente y sostenible de personas.

1.2 Misión

Abastecer al usuario o público interesado con bicicletas de un precio competitivo que cumplan con los mejores estándares de calidad; brindando un buen servicio en todos los procesos de venta y posventa para asegurar la sostenibilidad del negocio.

1.3 Valores

- Excelencia, que los procesos y productos tengan la calidad superior haciendo que el servicio cumpla con las expectativas del cliente.
- Innovación, que nuestros productos y procesos tengan una cultura de mejora continua, diferenciándonos de la competencia.
- Sostenibilidad, que la empresa pueda crear valor económico, ambiental y social a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollo humano, convertir a los colaboradores la base principal para las sostenibilidad, integración y productividad.
- Trabajo con ética, que el desarrollo del negocio sea siempre soportado por el comportamiento ético.

2. Objetivo general

Desarrollar una exitosa penetración de mercado en la venta de bicicletas en los sectores socioeconómicos B y C dentro de Lima Metropolitana, buscando una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior al 15 % a partir del segundo año de operaciones; como resultado de

la buena gestión en percepción de calidad-precio para posicionar la marca dentro de las 10 primeras en el mercado nacional para el año 2024.

2.1 Objetivos estratégicos

2.1.1 Objetivo estratégico de rentabilidad

- Lograr una rentabilidad sobre patrimonio por la venta de bicicletas superior al 15 % a partir del segundo año.
- Lograr un resultado operativo por la buena gestión del negocio del 9 % desde el cierre del segundo año.

2.1.2 Objetivos estratégicos de crecimiento

- Lograr una participación del 1 % de las ventas en la demanda estimada de 1.045.468 usuarios potenciales del mercado en el primer año. Y a partir del segundo año mantener un crecimiento de ventas superior al 9 % anual dentro de los cinco primeros años.
- Buscar el posicionamiento durante el primer año, logrando que nuestra marca sea una de las 10 primeras opciones en la mente del consumidor de Lima Metropolitana a la hora de adquirir una nueva bicicleta.
- Complementar con otras fuentes de ingreso a partir del segundo semestre de la operación, a través de venta de principalmente accesorios, artículos de seguridad y ropa deportiva para ciclistas. Estas ventas complementarias deberían representar un 5 % de los ingresos a partir del tercer año.

2.1.3 Objetivos estratégicos de sostenibilidad

- Asegurar un abastecimiento continuo de las bicicletas creando una relación con proveedores donde, desde ambos lados, se cumplan con todas las normas de buenas prácticas empresariales.
- Aprovechar las tendencias de cuidado ambiental para promover y promocionar el mayor uso de bicicleta como transporte limpio y eficiente.

3. Ventaja y estrategia competitiva

La estrategia del plan de negocio se basa en el liderazgo en costos para ofrecer un producto de calidad estándar a un precio competitivo que permita el incremento en ventas en comparación con la competencia (ver el anexo 3). “...el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible” (Aranda, 2008, p. 25).

4. Cadena de valor del negocio

Tabla 18. Cadena de valor del negocio

Alta Dirección y Recursos Humanos						Margen de Servicio
Gestión integral de la empresa, creación de los protocolos y estándares de calidad en los procesos, captación de personal y capacitación, aprobación o negativa de nuevos acuerdos con stakeholders; implementación y traspaso de la cultura organizacional a toda la empresa como una de atención de calidad y satisfacción del cliente.						
Organización Interna y Tecnología						
Área de la empresa: compras, ventas, marketing, gerencia, logística. Además de la investigación de mercado para la incorporación de nuevos componentes.						
Infraestructura y Ambiente						
Consecución y disposición de tiendas, implementación de equipos y herramientas para cortesías en la atención, abastecimiento de útiles de oficina. Decoración de espacios y preocuparse por los espacios necesarios para gratificar la visita del cliente.						
Abastecimiento						
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad constante de bicicletas ensambladas y para exhibición de acuerdo a demanda de tiendas y clientes. - Lograr conseguir contratos por volumen para compra de componentes de gran calidad al mejor precio posible. - Buena búsqueda de proveedores locales de insumos y posibles repuestos de emergencia. 						
Marketing y Ventas <ul style="list-style-type: none"> - Promoción y muestra de la calidad del producto. - Visita a empresas y uso de volantes. - Eventos para ciclistas de prueba y testeo de producto. 	Personal de Contacto <ul style="list-style-type: none"> - Generación de confianza con el cliente. - Crear un registro de visitas para volver a ofertar los productos. - Incentivar el deporte y la distracción en el trato. 	Soporte Físico y Habilidades <ul style="list-style-type: none"> - Ruta de muestra de las distintas bicicletas y accesorios. - Lugar de descanso y negociación, con zona de bebidas. - Trato personalizado y asesorado para la elección de la mejor bicicleta. 	Prestación <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente por factor calidad-precio. - Complemento de ensamblado y despacho como parte incluida del servicio. - Monitoreo y asesoría regular para seguir midiendo el grado de satisfacción. 	Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Percepción de confianza y real preocupación por su satisfacción. - Sentimiento de inclusión en el ambiente ciclista. - Distintas facilidades y opciones de compra. 	Otros Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Que se mantenga entretenido y a gusto mientras espera por atención. - Se motive con la decoración y no se sienta en un segundo lugar mientras se atiende a quien llegó primero. 	
Controlables			No controlables			

Fuente: Elaboración propia 2021.

Alonso (2008) señala en su reinterpretación de la cadena de valor creada originalmente por Porter, que en una cadena orientada a un servicio cambian algunos componentes y se agregan otros a fin de optimizar las actividades, mejorar la gestión y llegar de forma más eficaz al cliente. Los cambios más resaltantes son, inicialmente, el hecho de que la infraestructura donde Porter ubica las áreas funcionales de la empresa, en este nuevo modelo, el autor las reubica en la organización interna y tecnología y su orden representa el grado de importancia que el área tiene para la atención al cliente. Un segundo cambio es entender que, en la cadena de valor de un servicio, existen factores que son controlables y otros que no lo son; siendo estos últimos los clientes, quienes en un servicio forman parte, pues de su satisfacción depende la continuidad.

5. Modelo de negocio Canvas

Tabla 19. Modelo de negocio bajo estructura Canvas

Socios clave Proveedores de bicicletas y componentes en China. Organizaciones de ciclistas de Lima. Matriz corporativa. Estado.	Procesos clave Importación de partes de la bicicleta. Ensamblado de bicicleta. Ventas. Distribución. Servicio postventa.	Propuesta de valor Ofrecer principalmente bicicletas de aluminio y acero de gran calidad a un precio competitivo, así como accesorios, ropa y componentes de buena calidad.	Promoción de atributos Publicidad en redes sociales. Eventos especiales focalizados. Página web. Publireportaje.	Segmentos del cliente Consumidores, clientes y usuarios de entre 5 y 50 años, con un ingreso promedio entre S/ 7 mil y S/ 10 mil y con una disponibilidad de gasto en bicicletas de hasta S/ 4.5 mil. en bicicletas cuyo uso se destina a recreación, transporte al trabajo y centro de estudios, y montaña.
	Recursos clave Personal administrativo y de ventas. Personal técnico de armado y mantenimiento Personal de gestión de importaciones. Tiendas físicas. Capital/financiamiento.		Canales Tiendas físicas. Tienda virtual. Tiendas deportivas. Tiendas por departamento.	
Estructura de costos Costos de ensamblaje Costos de importación Página web Publicidad Tiendas Personal comercial (ventas) y administrativo.			Fuentes de ingresos Ventas de nuestras bicicletas al contado. Ventas de componentes, ropa y accesorios de bicicletas. Servicio de mantenimiento.	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa, sobre la base de Ansoff (1965), se desarrollará en el pilar de penetración de mercado; debido a que el producto está completamente desarrollado al igual que el mercado actual para el mismo (ver el anexo 4).

(...) a través de la estrategia de penetración la empresa pretende aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales. Esta estrategia es apropiada cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que entonces es más fácil captar nuevos clientes (Peris et al., 2013, p. 4).

6.1 ¿Cómo?

La propuesta de valor se materializará a nivel de la oferta a partir de lo siguiente:

6.1.1 Actividades clave

- Importación de componentes de la bicicleta: los componentes tales como el marco, timón, frenos, cambios, cadena, etc.; serán importados de proveedores desde China.
- Ensamblado de bicicletas: Las bicicletas se ensamblarán en Lima considerando las especificaciones y características de cada uno de los modelos, tomando en cuenta también las preferencias de personalización de potenciales clientes.
- Ventas: La gestión de las ventas a nuestro segmento de clientes objetivo a partir de nuestros canales.
- Distribución: involucra la logística de distribución de bicicletas hacia las tiendas y hasta el domicilio del cliente.
- Servicio posventa: servicios de mantenimiento de bicicletas e instalación de componentes.

6.1.2 Recursos

Para la ejecución de las actividades clave son necesarios los siguientes recursos:

- Personal de ventas: encargados de ofrecer nuestros productos en las tiendas de la compañía.
- Personal de ensamblado: encargados del armado de las bicicletas con los componentes importados y de acuerdo a las especificaciones de cada modelo.
- Personal de Gestión de Importaciones: especializado en el proceso de importación y encargado de la gestión con los proveedores en China.
- Tiendas físicas: Dos tiendas estratégicamente ubicadas (Av. Arequipa: Lince y Miraflores), donde se exhibirán y venderán las bicicletas, componentes y accesorios.

- Capital/financiamiento: recursos financieros que permitirán cubrir con la inversión inicial, además de préstamos para capital de trabajo de acuerdo al ciclo del negocio.
- Conocimiento del mercado: el conocimiento del funcionamiento del mercado como activo intangible clave para la puesta en marcha y continuidad del modelo de negocio.

6.1.3 Socios clave

- Proveedores de bicicletas y componentes en China: establecer relaciones comerciales con los proveedores en China, que permitan asegurar la calidad y oportunidad de los componentes para satisfacer a nuestros clientes.
- Organizaciones de ciclistas de Lima: estas organizaciones nos pueden abrir las puertas para la difusión y comercialización de nuestras bicicletas.
- Matriz corporativa: se presenta como un soporte por la experiencia a nivel comercial y técnico en el mercado de bicicletas, además de los recursos financieros.
- Estado: las políticas de Gobierno se pueden convertir en un impulso importante para el uso de las bicicletas y por tanto para las ventas de la empresa.

6.2 ¿Qué?

6.2.1 Propuesta de valor

Ofrecer principalmente bicicletas de aluminio y también de acero; que sean de alta calidad y tengan un precio competitivo; así como también accesorios, ropa y componentes de buena calidad.

6.3 ¿Quién?

6.3.1 Segmentos del cliente

Los clientes para las bicicletas ofertadas serán aquellos que se encuentren dentro del rango de edad de 25 a 50 años, con un ingreso mensual promedio de entre S/7.000,00 a S/10.000,00 y que tengan una disponibilidad de gasto de hasta S/4.500,00. Estos clientes podrán escoger de entre tres tipos de bicicletas según su uso: recreación, transporte al trabajo y centro de estudios y montaña.

6.3.2 Promoción de atributos

- Publicidad en redes sociales: la idea es poder aprovechar los motores de búsqueda y la gestión de los datos que manejan plataformas como Google, Facebook, Instagram, entre otros; para hacer llegar publicidad focalizada y personalizada a los potenciales clientes.
- Eventos especiales focalizados: realización de eventos especiales en parques y zonas de alto tránsito de ciclistas.

- Página web. Publicidad mediante avisos pagados en medios virtuales nacionales de alto tráfico como El Comercio, RPP, entre otros.
- Publireportaje: contratación de publicidad bajo la modalidad de “publireportajes” en espacios periodísticos dominicales y en programas deportivos.

6.3.3 Canales

- Tiendas físicas estratégicamente ubicadas en zonas comerciales (Lince y Miraflores).
- Tienda virtual: modalidad de venta vía página web, con la funcionalidad de pago en línea y programación de la entrega de la bicicleta a domicilio.
- Tiendas deportivas: Convenios con tiendas deportivas para la exhibición y venta de nuestras bicicletas.
- Tiendas por departamento: venta de bicicletas en tiendas por departamento como Ripley, Saga Falabella, Oeschle, Tottus, entre otras.

6.3.4 Recursos y capacidades clave

El respaldo que se obtiene del corporativo incluye la experiencia del negocio, el soporte financiero y el aprovechamiento de la red de contacto de proveedores para conseguir mejores precios por volúmenes de compra.

El constante abastecimiento de componentes importados dependerá de la adecuada gestión de proveedores y la eficiencia del proceso, estando a cargo de personal calificado.

El ambiente de ventas deberá ser cuidadosamente preparado, invitando al potencial consumidor a visitar la tienda.

Contar también con una movilidad, la que permita tanto el despacho del producto cuando la compra se haga a través de aplicativos *on-line*, como también del recojo de las mismas cuando el cliente opte por el servicio de mantenimiento.

Administrativos y vendedores con capacidades de negociación, conciliación y solución de conflictos que gestionen adecuadamente la operatividad de los establecimientos. Personal técnico calificado para el armado y mantenimiento.

6.3.5 Convenios estratégicos

Los convenios estratégicos se pueden clasificar en los siguientes:

- Con proveedores. Importante volver a resaltar el hecho de que se contará con la relación comercial con proveedores que el corporativo mantiene, y que mantendrán las políticas de compra, lo que supone una ventaja competitiva.

- Con organizaciones ciclistas. Quienes aglomeran a los distintos consumidores que ya poseen bicicletas y las usan en distintas actividades; con estas organizaciones se pueden establecer promociones para la personalización o la renovación de sus bicicletas.
- Con el cliente interno. Fomentando la eficiencia y rendimiento en el trabajo mediante el otorgamiento de beneficios, ya sean económicos u otros relacionados al trabajo.
- Con tiendas por departamento. Para lograr cubrir una mayor red de venta, si bien es cierto, se exhibirán con otras marcas, la apuesta en *marketing* podrá darles el reconocimiento frente a las demás.

6.3.6 Las fuentes y modelos de ingresos

Las fuentes de ingreso en el plan de negocio están representadas principalmente por la venta de bicicletas de aluminio y acero. Dentro de dichas ventas, se puede establecer una lista de precios fijos para las bicicletas que el cliente desea comprar sin añadir o cambiar algún componente de ella. Asimismo, también está la posibilidad de que exista una variabilidad en los precios, lo que dependerá del nivel de equipamiento y personalización que se le pueda ofrecer al cliente con componentes adicionales que estén disponibles para instalar en la bicicleta.

Además, y en menor escala, se prevén ingresos por el servicio de mantenimiento de bicicletas, sean propias de la marca o de marcas externas; y también por la venta de accesorios y artículos que complementan el estilo de vida de los ciclistas: ropa deportiva, artículos de seguridad, entre otros.

6.3.7 Los generadores de costos (relevantes)

Los costos que asumirá la empresa son los relacionados al pago de personal comercial, mecánico y administrativo, a la adquisición e importación del producto, el ensamblaje, la publicidad y manejo de páginas web, alquiler de tiendas y servicios adicionales que se puedan necesitar.

De estas actividades, los costos pueden variar por las siguientes consideraciones:

- Número de bicicletas ofertadas. Lo que moverá el costo de abastecimiento de componentes para tener en exhibición. Así mismo, esto determinará la cantidad de horas hombre que se requerirán para el armado y puesta en exhibición de las bicicletas. Finalmente, influenciará en los costos de espacio y consumo de energía al estar en la tienda.
- Número de bicicletas demandadas. Influencia en los costos, de igual manera que en el punto anterior, en la relación con el proveedor debido a la cantidad de componentes adquiridos, los costos de ensamblaje y personalización también representarán horas hombre, pero en este caso, influenciarán también los costos de personal de ventas y atención al cliente.

- Número de bicicletas para mantenimiento. Lo que variará el costo dependiendo de la eficiencia y tiempo con el que se pueda concluir satisfactoriamente el trabajo de mantenimiento y cuanto personal se necesite para realizarlo.
- Captación de clientes. Generando costos de atención en tienda con personal calificado y en número acorde a la vista de clientes en tienda, así mismo, consumirá costos de organización interna, puesto que se determinaría presupuesto para influenciar publicitariamente la marca dentro de las redes sociales y otros canales de comunicación.
- Uso de infraestructura y de servicios de consumo. Variarán los costos dependiendo del uso y del trabajo que se realice, el mantenimiento del local deberá ser considerado para generar buena relación con el dueño del mismo; además de la cantidad de energía que sea administrada para el trabajo operativo y administrativo.

7. Estrategia de crecimiento

Para desarrollar la estrategia de crecimiento se toma como base la concepción teórica de Miles y Snow (1978), quienes desarrollan la idea de estrategia empresarial vista desde 4 perfiles que una organización puede tomar para mantenerse y desarrollarse en el mercado; estos 4 perfiles son, los defensores, los prospectores, los analizadores y los reactivos (ver el anexo 5).

Entonces, el perfil que ayudará a la empresa a crecer en el mercado de Lima Metropolitana es el de analizador, caracterizado por ser un híbrido entre los perfiles de defensor y protector, donde no se busque liderar grandes cambios en el mercado ni optar por una postura rígida que no contemple la adaptación a estos; sino más bien analizar muy bien las tendencias así como también los posibles pasos que la competencia, más grande y experimentada pueda hacer, aprovechando y replicando los buenos resultados que puedan obtener y evitando a toda costa repetir sus errores.

CAPÍTULO V. PLAN DE *MARKETING*

La empresa deberá apoyarse en una adecuada gestión de *marketing* que permita posicionar la marca y el producto dentro del mercado con las premisas de calidad y buen precio, además del buen servicio. Una campaña agresiva de *marketing* y publicidad puede dar una rápida penetración del producto al público, lo que necesitará de una gran gestión operativa y de negociación al momento de conseguir participaciones en eventos y representantes de la marca que tengan buena trayectoria practicando este deporte.

1. Descripción del servicio

El servicio consiste en la comercialización de bicicletas y demás implementos relacionados a través de la atención en dos tiendas físicas ubicada en la ciudad de Lima, distritos de Lince y Miraflores; complementadas por ventas a través del canal *on-line* mediante una página web que facilite la selección, pago y condiciones de despacho del producto.

2. Objetivos de *Marketing*

2.1 Objetivos estratégicos de *Marketing*

- Ser considerados como la principal opción de compra de bicicletas en Lima Metropolitana.
- Ser considerados como la más completa tienda de bicicletas y demás implementos en la ciudad de Lima.
- Posicionar la marca en el mercado de bicicletas como una de las mejores que ofrece calidad, seguridad, garantía y responsabilidad con el cuidado del medio ambiente.

2.2 Objetivos específicos

Tabla 20. Objetivos específicos de *Marketing*

Objetivos	Indicador medición	Acciones	C Plazo	M Plazo	L Plazo
Aumentar la rentabilidad sobre ventas	Resultado operativo	• Alianzas comerciales con las principales tiendas y distribuidores de Lima Metropolitana.	-1%	8,7%	8,8%
Posicionar la marca Liberty Bike en Lima Metropolitana.	Porcentaje de <i>market share</i>	• Organizar y patrocinar eventos ciclistas en Lima Metropolitana. • Contratar publicidad en redes sociales y en internet.	1.0%	1.5%	2.1%
Implementar una red de tiendas B2C.	Número de tiendas implementadas en Lima Metropolitana	•Estandarizar el modelo de negocio de las tiendas en formatos preestablecidos según tamaño, ubicación, cantidad de clientes, que integren el concepto de la marca.	2	2	2

Objetivos	Indicador medición	Acciones	C Plazo	M Plazo	L Plazo
		• Implementar tiendas geolocalizadas con alto flujo peatonal, exhibición del productos, entrega rápida y pago con tarjeta.			
Impulsar la venta en otros canales no tradicionales	Nº de ventas en canales digitales / número de ventas totales	• Implementación de plataforma digital para compra de productos por internet e implementación de apps para celular.	5%	10%	20%
Ampliar la gama de ofertas de bicicletas	Cantidad de nuevos diseños / anual	• Departamento de compras a proveedores e importación.	9	10	14

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Alineamiento a los objetivos estratégicos del negocio

Objetivo estratégico del negocio	Objetivos de Marketing	Actividades principales
Rentabilidad:		
Lograr una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior al 15 % por la buena gestión del negocio a partir del segundo año de operaciones.		
Lograr una participación del 1 % de las ventas en la demanda estimada de 1.045.468 usuarios potenciales del mercado en el primer año. Y a partir del segundo año mantener un crecimiento de ventas superior al 9 % anual dentro de los cinco primeros años.	Ser considerados como la más completa tienda de bicicletas y demás implementos en la ciudad de Lima.	Informar, invitar y publicitar el producto a través de prensa y artículos físicos y <i>on-line</i>
Complementar con otras fuentes de ingreso a partir del segundo semestre de la operación, a través de venta de principalmente accesorios, artículos de seguridad y ropa deportiva para ciclistas. Estas ventas complementarias deberían representar un 5 % de los ingresos a partir del tercer año.		
Crecimiento:		
Buscar el posicionamiento durante el primer año, logrando que nuestra marca sea una de las 10 primeras opciones en la mente del consumidor de Lima Metropolitana a la hora de adquirir una nueva bicicleta.	Ser considerados como la principal opción de compra de bicicletas en Lima Metropolitana.	Convencer al potencial consumidor a través de una agresiva publicidad digital a través de las redes sociales y motores de búsqueda que respalden el producto mediante el precio competitivo y el seguimiento de requerimientos para mejorar el servicio.
Sostenibilidad		
Aprovechar las tendencias de cuidado ambiental para promover y promocionar el mayor uso de bicicleta como transporte limpio y eficiente.	Posicionar la marca en el mercado de bicicletas como una de las mejores que ofrece calidad, seguridad, garantía y responsabilidad con el cuidado del medio ambiente.	Conseguir a un ciclista profesional (embajador de marca) que respalde el producto y promueva la participación de clientes en actividades deportivas ciclistas a través de las distintas asociaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. Posicionamiento

Ser reconocidos como una marca de bicicletas con buenos estándares de calidad en el mercado a precios competitivos, apoyados por un buen servicio de ventas antes, durante y después de la adquisición del producto.

5. Segmentación

Mercado potencial en Lima metropolitana con clientes, principalmente de los NSE B y C, que se encuentran en un rango de edad de 25 a 50 años, de ambos géneros, pero con mayor público masculino; con ingresos de hasta 7.000 nuevos soles mensuales que buscan mayormente un producto elaborado en aluminio y en segunda instancia, de acero; los que estarían dispuestos a gastar montos de hasta 3.000 nuevos soles para adquirir el producto de larga duración o con una renovación esperada no menor a 4 años.

6. Formulación de estrategia de *marketing*

La estrategia de *marketing* se basa en la penetración de mercado; buscando la mayor cantidad de clientes de manera masiva a través de acciones publicitarias en las tiendas físicas y medios virtuales. El resultado es la siguiente estrategia de mezcla de *marketing*.

6.1 Producto

El producto es la bicicleta de accionamiento físico-mecánico a través de pedal, la que en su configuración estándar esté construida en aluminio y tiene en promedio 14 cambios, cumpliendo ampliamente con las principales necesidades detectadas, las que son: recreación-paseo, traslado a centro de estudios o trabajo y montaña. Asimismo, se ofrecerá una bicicleta de acero a menor precio, que cumpla con las necesidades no especializadas, tal es el caso de paseo o traslado al trabajo, siendo el vehículo de ingreso a la marca.

Se plantea contar al inicio del proyecto con 9 modelos repartidos entre las tres categorías antes contempladas. Los detalles de cada modelo y usos se muestran en el anexo 6.

6.2 Precio

La estrategia de precio a implementar será de iniciar y mantener uno menor al de la competencia, con el fin de captar la atención del potencial consumidor para que visite la tienda y pruebe los productos, convenciéndose de su calidad. Se pretende también gestionar algunas acciones con los principales bancos para conseguir pagos en cuotas con mínimos intereses, dando facilidades para concretar la compra del producto (ver el anexo 6).

6.3 Promoción

6.3.1 Publicidad

La adecuada gestión publicitaria empieza con una imagen de marca que los clientes inmediatamente puedan reconocer; para ello se ha desarrollado el siguiente logotipo que transmite la idea de traslado sin límites, deportividad y actividad física que se está convirtiendo en una tendencia para el consumo de bicicletas. Entonces, la marca Liberty Bikes tendría la siguiente representación gráfica:

Gráfico 8. Logotipo Liberty Bikes



Fuente: Elaboración propia, 2021.

El mensaje que se pretende transmitir al cliente es el de sentir la emoción de montar una bicicleta de calidad, con vanguardia tecnológica, personalizada y a un precio accesible, disfrutando de cada ruta en su día a día.

La publicidad del producto se hará a través de los siguientes medios:

- Página web, donde se podrán observar todas las bicicletas disponibles armadas, y las posibles configuraciones y accesorios a ofrecer.
- Uso de folletería, con lo que se pretende visitar a la mayor cantidad de empresas ubicadas en los principales distritos financieros, para dejar publicidad impresa y los colaboradores de las mismas puedan tener el primer acercamiento.
- Redes sociales, donde se pueda interactuar con los clientes y ofrecer otras promociones menores como sorteos, regalos, etc., y además se puede recoger valiosa información de ellos.
- Participación en eventos relacionados al ciclismo, con folletería, banners publicitarios y *merchandising* que fomente la recordación de marca; se contempla también incluir auspicios en estos.

6.3.2 Promoción de ventas

En complemento a lo indicado en la estrategia de precios, la inicial promoción de las ventas estará dada por el descuento de lanzamiento durante el primer trimestre, descuento que representaría el 10 o 20 por ciento de valor de venta al público según tipo de bicicleta. Esta política permitiría crear una curva ascendente de venta intentando recuperar con una mínima ganancia monetaria la inversión en el proceso productivo. El objetivo principal de dicha promoción es el conocimiento y calado en la mente del consumidor de la nueva marca Liberty Bikes como alternativa de calidad-precio a las marcas ya establecidas. Asimismo, el reparto de volantes en eventos clave relacionados al ciclismo y con presencia de anfitrionas con regalos, mostrando la marca y el mensaje al cliente; impulsará aún más la recordación e interés por conocer los productos. Una

vez que se consiga la atención y llegada del cliente a los establecimientos, se incentivará al personal a concretar la venta con el pago de comisiones.

6.4 Plaza (canal)

La venta del producto se hará mediante la modalidad presencial y la modalidad virtual.

- Presencial. A través de la visita del cliente a la tienda física, respetando los aforos y protocolos de seguridad que han surgido a raíz de la pandemia. Estas tiendas podrán ser propias de la empresa, o las tiendas por departamento con quienes se logre trabajar y establecer convenios. Las tiendas operadas por la empresa tendrán un área de entre 150 y 200 m², con al menos 3 espacios de estacionamiento. El frontis deberá contar con un amplio ingreso y un área de vitrina para exhibición de modelos. La decoración interior tendrá una temática deportiva con fotografías de personas en distintas bicicletas y en distintos lugares. Los productos estarán agrupados en base a su tipo, características y posibles usos.

Para las tiendas de Liberty Bikes, se gestionará la apertura de dos establecimientos ubicados en la avenida Arequipa; la que es potencialmente una vía de alta circulación de bicicletas y tiene un gran tráfico peatonal. Una tienda estará ubicada dentro del distrito de Miraflores, y la otra, dentro del distrito de Lince. Esta decisión obedece a la estrategia de captar los dos tipos de clientes, los de los NSE B y C en ambas tiendas.

- Virtual. Basándose en la plataforma de la página web, desarrollar también un canal de ventas y de pagos seguros, permitiéndole al cliente comprar su producto totalmente *online* y con la posibilidad de recibirlo en su domicilio.

La plataforma que se desarrollará incluirá una lista de modelos preestablecidos de todas las bicicletas a ofrecer, con fotografías claras y una imagen de visión de 360°. Al abrir el modelo deseado, se detallarán las especificaciones del mismo y se mostrará el precio. En esa misma ventana aparecerá un producto de la competencia con características similares, resaltando el hecho que en Liberty Bikes, el producto es más económico y con la misma calidad. Asimismo, se mostrarán los componentes adiciones que el cliente puede escoger para personalizar su bicicleta, los cuales irían desde componentes mecánicos hasta componentes visuales. Finalmente, como complemento a todos los modelos, al abrir cualquiera de ellos, se mostrarán los diferentes aditamentos y accesorios que el ciclista puede conseguir, es decir, aparecerán sugerencias de protección como cascos, coderas, guantes, rodilleras, entre otros; así como prendas de vestir, tanto utilitarias como de moda, es decir, polos, poleras, pantalones, gorros; entre otros. Al decidirse por la compra, la plataforma dirigirá al usuario automáticamente a una ventana segura de pago, ya sea con transferencia o con tarjeta, para ello, se tendrá que incluir las plataformas de las principales marcas de tarjetas de crédito, VISA y Mastercard.

6.5 Personas

Si bien es cierto, la empresa tendrá una estrategia de competencia basada en costos, se puede establecer que, durante todo el proceso de interacción con el cliente, tanto en preventa con posventa existirán dos tipos de personas: en primer lugar, los que se encargan del proceso de venta, y luego, los que se encargan del proceso de ensamblado y mantenimiento (posventa); esto deberá considerarse como una apuesta al buen servicio que se pretende ofrecer sin comprometer la estrategia principal.

Dentro de los establecimientos, se ubicará inicialmente a una persona del área técnica mecánica en cada uno, y sujeto al incremento de ventas, se podría pensar en un segundo personal, que, con el negocio ya encaminado, reciba bicicletas de clientes para mantenimiento. Asimismo, se incluirán inicialmente dos personas en el área de ventas, los que generen la cercanía con el cliente luego de que este visite el establecimiento producto de la inversión en publicidad. Estos vendedores deberán contar con habilidades destacables de comunicación, persuasión y de servicio.

También se considera importante incluir un coordinador de *marketing*, una persona especializada en comunicaciones y con conocimientos de diseño gráfico, que se encargue de manejar la publicidad a través de las redes sociales, así como la gestión del contenido de la página web y los diseños de los anuncios que se puede contratar mediante los buscadores. El detalle de organización de personal se puede apreciar en el anexo 7.

6.6 Procesos

A continuación, se presenta un acercamiento a cada uno de los procesos de venta de las bicicletas:

6.6.1 Proceso de venta en tienda física

- Exhibición de bicicletas, recepción y asesoría al cliente por parte de nuestro vendedor especializado.
- Compra: el cliente escoge su bicicleta y el vendedor reporta la intención de compra al encargado de caja.
- Gestión del pago: se ejecuta el pago por medio de tarjeta o efectivo, generándose el comprobante respectivo. El cliente decide si se llevará la bicicleta o programará el envío a domicilio (sin costo adicional).
- Entrega en tienda: Luego de ejecutado el pago, el vendedor le hace una breve explicación del uso de la bicicleta, le ayuda a ubicar la misma en su movilidad y se despide.
- Entrega a domicilio: de haberse programado entrega a domicilio, se distribuirá la bicicleta en la fecha programada, recojiéndola del almacén central en el camión y entregándola en

el rango horario pactado. Al momento de la entrega se hará una breve explicación del uso de la bicicleta.

- Encuesta de satisfacción: 2 días después de la venta se enviará una encuesta de satisfacción a los clientes por medio de correo electrónico o WhatsApp.

6.6.2 Proceso de venta en tienda virtual

- Exhibición de bicicletas en la página web conteniendo el detalle de los componentes y fotos de las mismas, además del precio.
- Compra: el cliente escoge su bicicleta y da clic en “comprar” y el producto se añade al carrito de compra. El botón se convierte en “ir a carrito de compras”. El cliente puede seguir navegando en la web, ver otros productos y añadirlos al “carrito”.
- Si el cliente da clic en “ir a carrito de compras”, la web lo dirigirá a una ventana donde visualizará los productos seleccionados previamente. Para la realización del pago el cliente clic en “Pagar”.
- Gestión del pago: la página web lo dirigirá a una página donde ingresará sus datos personales incluyendo dirección, correo electrónico, DNI, teléfono, boleta/factura. Luego le aparecerán opciones de rangos horarios para la entrega. Seguidamente, dará clic en “ejecutar el pago”, dirigiéndolo a una ventana donde ingresará los datos de su tarjeta y efectivizará el pago. Finalmente, aparecerá en la web el detalle de la compra, el que le llegará vía correo electrónico.
- Entrega a domicilio: de haberse programado entrega a domicilio, se distribuirá la bicicleta en la fecha programada, recogiénola del almacén central en el camión y entregándola en el rango horario pactado. Al momento de la entrega se hará una breve explicación del uso de la bicicleta.
- Encuesta de satisfacción: 2 días después de la entrega de la bicicleta, se enviará una encuesta de satisfacción a los clientes por medio de correo electrónico o WhatsApp.

7. Cronograma de actividades de *marketing*

Tabla 21. Cronograma de actividades de *marketing*

ACTIVIDADES					
	2022	2023	2023	2024	2025
Apertura de tienda					
Evento de inauguración	X				
Prensa y artículos en medios informativos físicos y <i>on-line</i>	X				
Traer un ciclista profesional del exterior	X				
Publicidad en TV y Radio					

ACTIVIDADES					
	2022	2023	2023	2024	2025
Publicidad en los principales programas de TV juveniles	X	X	X	X	X
Publicidad en las radios de mayor radioescucha de Lima y país	X	X	X	X	X
Publicidad <i>on-line</i> y redes sociales					
Optimización de motores de búsqueda (SEO)	X	X	X	X	X
Marketing digital (Facebook, Twitter, Tik Tok, otros)	X	X	X	X	X
Publicidad en canales de venta (tiendas por departamentos)					
Traer un ciclista profesional del exterior y promocionar en las tiendas	X	X	X	X	X
Recordación de marca					
Celebración de aniversario por apertura de tienda y operaciones	X	X	X	X	X
Apoyo de actividades deportivas ciclísticas en el país	X	X	X	X	X
Evento de ciclístico con la Asociación de Ciclistas de Lima e interesados	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8. Presupuesto de Marketing

Tabla 22. Presupuesto de Marketing*

ACTIVIDADES	2022	2023	2024	2025	2026
Apertura de tienda					
Evento de inauguración	58.950,00				
Prensa y artículos en medios informativos físicos y <i>on-line</i>	19.650,00	19.650,00	19.650,00	19.650,00	19.650,00
Traer un ciclista profesional del exterior	98.250,00	-	-	-	-
Publicidad en TV y Radio					
Publicidad en los principales programas de TV juveniles	58.950,00	58.950,00	98.250,00	137.550,00	157.200,00
Publicidad en las radios de mayor radioescucha de Lima y país	23.580,00	23.580,00	31.440,00	39.300,00	47.160,00
Publicidad <i>on-line</i> y redes sociales					
Optimización de motores de búsqueda (SEO)	15.720,00	23.580,00	31.440,00	39.300,00	58.950,00
Marketing digital (Facebook, Twitter, Tik Tok, otros)	-	23.580,00	31.440,00	39.300,00	58.950,00
Publicidad en canales de venta (tiendas por departamentos)					
Traer un ciclista profesional del exterior y promocionar en las tiendas		98.250,00	98.250,00	98.250,00	98.250,00
Recordación de marca					
Celebración de aniversario por apertura de tienda y operaciones	-	15.720,00	23.580,00	31.440,00	39.300,00
Apoyo de actividades deportivas ciclísticas en Lima Metropolitana	5.895,00	11.790,00	17.685,00	19.650,00	29.475,00
Evento de ciclístico con la Asociación de Ciclistas de Lima e interesados	7.860,00	15.720,00	23.580,00	31.440,00	39.300,00
TOTAL	288.855,00	290.820,00	375.315,00	455.880,00	548.235,00

* Costos referenciales del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

El plan de Operaciones resume los aspectos técnicos y operativos necesarios para la oferta adecuada de producto, desde la consecución de las bicicletas y accesorios hasta los servicios posventa, incluidos en la propuesta de valor.

1. Objetivos y estrategias de Operaciones

1.1 Objetivos estratégicos de Operaciones

- Alcanzar un nivel de costos de ventas que nos permita mantener el margen operativo esperado.
- Operar con eficacia el proceso de importación de componentes y accesorios de los proveedores en China.
- Operar el servicio de ensamblaje y venta de bicicletas asegurando una alta calidad.

1.2 Objetivos específicos

Tabla 23. Objetivos específicos del plan de Operaciones

Objetivos	Indicador Medición	Acciones	C Plazo	M Plazo	L Plazo
Incrementar las ventas en mercado local para conseguir mejores precios por volumen con el fabricante	Cantidad de bicicletas vendidas / Cantidad de bicicletas compradas	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivas campañas de publicidad en medios físicos y virtuales. • Ofrecer descuentos y promociones especiales por lanzamiento • Mejorar constantemente la calidad de servicio para generar compras repetitivas. 	80%	90%	95%
Incrementar el nivel de confianza con el proveedor a fin de pasar a ser más prioritarios en la lista de espera para los volúmenes solicitados	Incremento de volúmenes de compra Cantidad de reclamos por piezas defectuosas o faltantes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir puntualmente con los pagos e incrementar la comunicación. • Solicitar mayores volúmenes de compra, en concordancia con el incremento de ventas • Visitas del contacto comercial en país de origen para supervisar calidad y mejorar la comunicación directa. 	Prioridad baja	Prioridad baja - media	Prioridad media
Establecer listas de tareas en ensamblaje para evitar desperfectos y asegurar el cumplimiento del proceso. Realizar un seguimiento constante al pedido de cada cliente de manera telefónica o a través de los medios de comunicación <i>on-line</i> para asegurar la recepción del producto adquirido en la configuración y características solicitadas.	Cantidad de errores en proceso de ensamblado Cantidad de reclamos de clientes / cantidad de bicicletas vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar responsabilidades de ensamblaje al personal mecánico. • Brindar listas de chequeo para que vayan anexas al producto, asegurando que se ha cumplido con todo el proceso. • Generar historial de comunicaciones con clientes para demostrar interés y mejorar la confianza de estos hacia la empresa. 	5%	3%	< 1%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.3 Alineamiento a los objetivos estratégicos del negocio

Objetivo estratégico del negocio	Objetivo estratégico de Operaciones
Objetivo estratégico de rentabilidad: Lograr una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior al 15 % por la buena gestión del negocio a partir del segundo año de operaciones.	Alcanzar un nivel de costos de ventas que nos permita mantener el margen operativo esperado. Operar con eficacia el proceso de importación de componentes y accesorios de los proveedores en China.
Objetivos estratégicos de crecimiento: Buscar el posicionamiento durante el primer año, logrando que nuestra marca sea una de las 10 primeras opciones en la mente del consumidor de Lima Metropolitana a la hora de adquirir una nueva bicicleta.	Operar el servicio de ensamblaje y venta de bicicletas asegurando una alta calidad.

1.4 Estrategias de Operaciones

- Eficiencia operativa en costes para lograr liderazgo en costos.
- Relaciones eficientes con los proveedores para negociar precios competitivos y mantener los estándares de calidad.
- Capacitación constante a los encargados de ensamblaje.
- Establecimiento de un proceso de ensamblado enfocado en la calidad de las bicicletas, con énfasis en el control de calidad.

2. Diseño de producto

Cada uno de los diseños de los 9 modelos inicialmente contemplados se muestra en el anexo 6.

3. Diseños de los procesos

3.1 Proceso de importación y nacionalización

Para el proceso de importación y gestión con los proveedores trabajaremos con un agente en china, quién se encargará de conseguir los proveedores y gestionar el embarque de la carga hacia Perú. El detalle de los procesos se observa en el anexo 8.

A continuación, se detallan algunos de los costos principales a considerarse dentro de la gestión del proceso de importación:

- El costo del flete en china alrededor de 5.000 yuanes (800 dólares a junio del 2021).
- El costo del flete marítimo a Perú (entre USD 2.000,00 y USD 11.000,00 dependiendo de la coyuntura y condiciones del mercado).
- Los impuestos y aranceles.

3.2 Proceso de ensamblado

El proceso de ensamblado será realizado por el personal mecánico dentro de la empresa, este tomará las indicaciones de exhibición, así como también, de ser el caso, las indicaciones de un

producto comprado por un cliente con las opciones de personalización o configuración básica. Para mayor detalle del proceso de ensamblado, consultar el anexo 9.

3.3 Procesos de servicio de mantenimiento posventa

El servicio de mantenimiento posventa será realizado por el personal mecánico de la empresa dentro de las instalaciones de la misma, el traslado de la bicicleta estará a cargo del cliente, y al ponerla en custodia de Liberty Bikes, se entregará una guía de recepción indicando el estado de la bicicleta, así como también las observaciones del cliente. Allí mismo se validan los datos del cliente para avisar de la situación de su vehículo, recojo y costo del servicio de ser el caso. Dependiendo del estado de la bicicleta, son posibles tres tipos de trabajo:

- Ajuste de componentes: asiento y dirección, sistema de cambios, cámara, llantas y rayos, frenos.
- Cambio de componentes: asiento, manubrio y pedales; cableado; desviador y sistema de cambios.
- Mantenimiento preventivo: limpieza y lubricación de componentes, revisiones de seguridad a componentes (cuadro, frenos, dirección, llantas).

Luego de realizada la actividad de mantenimiento, se emitirá un reporte técnico firmado por el mecánico, garantizando el servicio, así mismo, se informará al cliente para el recojo y al momento de la entrega, saldrá de la tienda con la guía de remisión respectiva.

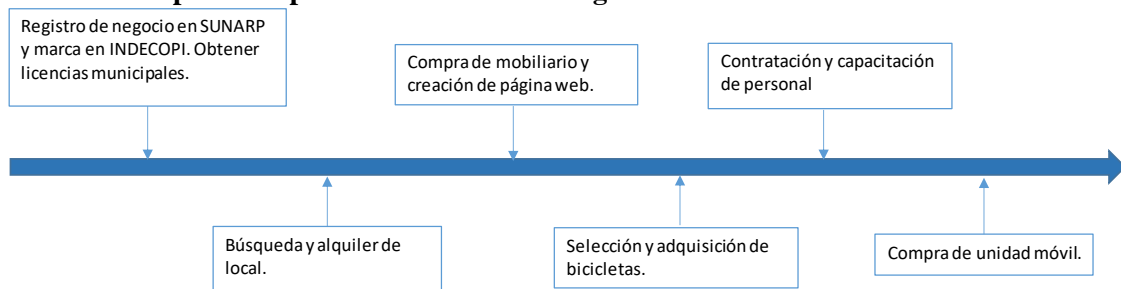
4. Diseño de las instalaciones

- Tiendas físicas: El detalle del diseño de las tiendas físicas se encuentra en el ítem Plaza del capítulo IV del plan de *Marketing*.
- Tienda virtual: El detalle del diseño de la plataforma virtual se encuentra en el ítem Plaza del capítulo IV del plan de *Marketing*.

5. Programa de Operaciones del negocio

La programación de la puesta en marcha del negocio se muestra a continuación:

Gráfico 9. Etapas de la puesta en marcha del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2021.

6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas serían las siguientes:

- Minuta de constitución de la empresa.
- Firma de contrato de alquiler de locales de la empresa en Miraflores y Lince.
- Obtener licencias y permisos municipales para apertura e inicio de operaciones.
- Habilitación de locales (pintado, diseño, iluminación, equipamientos, etc.).
- Definir logo, eslogan y colores del negocio para los acabados y decoración deportiva del local.
- Compra de mobiliario para oficina y área de Operaciones.
- Contratación de personal clave: cajero, administrador, asesores de ventas y personal mecánico.
- Estudio financiero y elaboración de un anteproyecto.
- Diseñar y elaborar el manual de operaciones del servicio.
- Capacitación del personal sobre el manual de operaciones (recepción y atención al cliente, venta y posventa).
- Seleccionar a los proveedores de los modelos de bicicletas requeridas y demás componentes.
- Contratar los servicios de publicidad en medios digitales y pagar auspicios en principales competencias de la ciudad de Lima para los primeros 6 meses y luego en forma bimensual.
- Planificar la fecha de inauguración de la tienda.

7. Presupuesto de plan de Operaciones

El presupuesto del primer año del plan de operaciones es de 3.909.899 soles.

Tabla 24. Presupuesto de plan de Operaciones para primer año

Detalle	S/.
Tecnología	216.460
Alquiler de local	330.120
Bicicletas	1.308.714
Activos fijos	210.648
Gastos operativos	286.592
Gasto de Adm. y ventas	1.557.366
Total	3.909.899

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para facilidad del control y la supervisión, se propone contar con una estructura organizacional sencilla, donde la división por áreas sea pequeña y se promueva la colaboración; asimismo, minimizar la burocracia para agilizar procesos y mejorar la atención en concordancia con el liderazgo en costos que busca la empresa.

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional propuesta está basada en el modelo de Mintzberg (ver el anexo 10), donde para él, toda organización cuenta con 5 agrupamientos, los cuales, para Liberty Bikes, se expresarían de la siguiente manera:

- Cumbre estratégica. Encargada de las funciones directivas, toma de decisiones y formulación de tácticas y estrategias para aplicar en toda la empresa. En Liberty Bikes, está representada por el Gerente General y el jefe de Administración y Finanzas.
- La línea media. Apoyando en el nexo entre la cumbre estratégica y los demás grupos. Dentro de esta agrupación se encontrarían los asistentes administrativos.
- Tecnoestructura. Los que se encargan de facilitar e impulsar la labor principal de la empresa mediante la información y el análisis de la misma. En este grupo se encuentran el Coordinador de *Marketing*, el *community manager* y el jefe de TI.
- *Staff* de Apoyo. Aunque no muy notorios, fundamentales dentro del proceso principal de la empresa. Para Liberty Bikes se tratarían de los cajeros y personal de Logística.
- Núcleo operativo. Encargado de la actividad principal de la empresa, en este caso, la puesta a punto de la bicicleta y la venta al público. En este grupo se encuentran los mecánicos y los vendedores, tanto aquellos que operan de manera presencial como aquellos que se encargan de la venta virtual.

1.1 Organigrama

El organigrama contempla, como se explicó anteriormente, una estructura simple (ver el anexo 7). En este se puede identificar principalmente dos áreas, el área operativa y el área de Ventas; dentro de la primera se considera también la vigilancia y seguridad, que si bien es cierto se contempla tercerizar, deberá también estar incluida pues se necesitarán reportes y otro tipo de información. Lo que concierne a tecnologías de información (TI), estará a cargo de una persona, que brindará los reportes a la jefatura y gerencia. Finalmente, Recursos Humanos iniciaría en una forma básica para responder a los colaboradores y encargarse de las labores propias de dicha área que, al ser un pequeño número de trabajadores, se pretende incluir esta labor a los asistentes administrativos.

2. Plan de Recursos Humanos

2.1 Objetivos y estrategias de Recursos Humanos

El objetivo principal de la gestión de Recursos Humanos será desarrollar y mantener una cultura de trabajo de excelencia profesional, la que envuelva a todos los colaboradores y se traduzca en el óptimo desempeño de sus funciones, con lo que se apoyará directamente al objetivo principal de la empresa, el cual contempla maximizar las ventas, las ganancias y la participación de mercado. Como estrategias dentro del plan de Recursos Humanos se plantean las siguientes:

- Atraer y reclutar personal de alto nivel profesional en las distintas ramas que se ha contemplado, quienes no necesiten mayor formación o capacitación dentro de sus áreas de especialización, sino más bien un involucramiento dentro de una cultura empresarial que se está formando.
- Desarrollar un excelente clima laboral de cooperación, donde se cuestione, se construya y se desarrollen distintas actividades producto del consenso entre todos los miembros de la organización, fomentando también el empoderamiento de estos.
- Fidelizar al personal mediante acciones de buen trato, bonificaciones por rendimiento y otros beneficios por eficiencia en el trabajo.

2.2 Objetivos específicos

Tabla 25. Objetivos específicos del plan de Recursos Humanos

Objetivos	Indicador Medición	Acciones	C Plazo	M Plazo	L Plazo
Publicitar los puestos a ocupar en la empresa en las diferentes plataformas de contratación, a fin de captar más postulantes y evaluar un considerable número para encontrar a los mejores.	Cantidad de postulantes a los puestos ofertados Centros de estudio de procedencia Desempeño dentro de los 3 primeros meses	•Lanzar las campañas de reclutamiento por lo menos con 3 meses de anticipación. •Preparar evaluaciones consistentes y que requieran esfuerzo y demostración de la eficiencia de los postulantes.	Más de 20 postulantes por plaza. Buen desempeño como nota mínima.	Más de 30 postulantes por plaza. Buen desempeño como nota mínima.	Más de 40 postulantes por plaza. Buen desempeño como nota mínima.
Hacer recurrentes las evaluaciones de 360 grados para mostrar a todos los colaboradores los puntos de mejora, vistos desde la Dirección, así como también de parte del equipo. Promover las reuniones de trabajo interno y horarios de compartir entre los colaboradores.	Cantidad de evaluaciones por año Cantidad de reuniones por mes	•Fomentar la comunicación entre las distintas áreas. •Promover y motivar las reuniones hasta que se hagan espontáneas.	2 evaluaciones anuales 2 reuniones mensuales	2 evaluaciones anuales 4 reuniones mensuales	4 evaluaciones anuales 4 reuniones mensuales

Objetivos	Indicador Medición	Acciones	C Plazo	M Plazo	L Plazo
Establecer claramente los objetivos a alcanzar por áreas para merecer los beneficios. Reconocer siempre los logros de colaboradores mediante felicitación pública invitando a los demás a generar el paso para su propio reconocimiento.	Cantidad de colaboradores beneficiados	<ul style="list-style-type: none"> •Establecer bonos monetarios por áreas por el cumplimiento de objetivos. •Establecer beneficios no monetarios donde el personal resaltante pueda elegir, ejemplo: horarios flexibles, días libres dentro de semana, etc. •Habituar los reconocimientos, inicialmente de la Dirección hacia el personal, para que luego se haga entre los colaboradores mismos con la supervisión de los líderes. 	Uno por cada área bimestral (no monetario)	Uno por cada área bimestral (no monetario)	Uno por cada área bimestral (no monetario)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.3 Descripción de puesto

Se deberá establecer un Manual de Organización y Funciones (MOF) donde se detallen las necesidades y características del puesto; asimismo, deberán indicarse también las responsabilidades y la interacción que tendrán los distintos perfiles entre los miembros de la empresa.

2.4 Reclutamiento y selección

El reclutamiento inicial se pretende ejecutar por el Equipo Directivo, quien se encargue de encontrar y contratar al Gerente General idóneo para que este pueda elegir al equipo de trabajo. Este se encargará de realizar el proceso inicial de reclutamiento para las demás áreas de la empresa, así como de aplicar las herramientas y evaluaciones necesarias. Conforme vaya incluyendo nuevas personas, él tendrá la potestad de encargar dicha labor para los puestos de menor especialización.

2.5 Gestión de desempeño

La evaluación de desempeño será tomada dos veces al año, sin excluir observaciones constantes de parte de las jefaturas. Al tratarse de una empresa pequeña, en Liberty Bikes las evaluaciones deberán ser realizadas por la Gerencia, Jefatura de Administración y con el apoyo de los asistentes administrativos; sin que estos se excluyan de la misma hasta llegar a evaluar al Gerente por parte del Equipo Directivo. Sin embargo, para que la evaluación tenga los resultados esperados, se pretende considerar lo siguiente:

- Al inicio de cada año se establecerán los objetivos que el Equipo Directivo y la Gerencia han seleccionado, deberán ser trasladados e interiorizados en cada colaborador para garantizar su esfuerzo en conseguirlos.

- Al ser una organización simple, la retroalimentación estará a cargo de las jefaturas, programando reuniones periódicas para monitorear avances.
- De obtener el colaborador una calificación desalentadora, se pondrá al mismo en un período de prueba, a fin de brindarle la oportunidad para mejorar, caso contrario se tendrá que prescindir de sus servicios.

2.6 Desarrollo profesional

De forma que la empresa logre crecer dentro del mercado, se buscará establecer convenios con instituciones educativas a fin de incentivar la especialización de los actuales colaboradores, de tal manera que puedan asumir nuevos retos en posibles nuevas unidades de operación en otros puntos de la ciudad o fuera de ella.

2.7 Reconocimientos

Se considera establecer reconocimientos monetarios para los vendedores, los cuales se materializarán en comisiones por la cantidad de unidades vendidas del producto. Sin embargo, y sin atentar con esta estructura de trabajo, dentro de las demás áreas se establecerá un sistema de reconocimiento no monetario, el cual, inicialmente, considere brindar horarios flexibles para luego contemplar días libres y permisos especiales, todo ello sin atentar contra la operatividad de la empresa.

3. Gestión del clima laboral

En Liberty Bikes se considerará encuestar cada medio año a todo el personal, a fin de obtener información referente a la satisfacción, intereses y objetivos de cada colaborador. Estos resultados serán analizados por el Equipo Directivo y se trasladarán hacia nuevos objetivos y estrategias a fin de mejorar la forma de trabajar dentro de la empresa.

4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

El presupuesto de Recursos Humanos es de 1.425.366 soles anuales incluyendo las comisiones por ventas (ver el anexo 12).

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Los impactos que puede generar Liberty Bikes son variados y estos serán visualizados de acuerdo con cada uno de los actores con los que la empresa tenga contacto. Una sana convivencia de la empresa con la sociedad contribuye al desarrollo de ambas de manera conjunta, pues los beneficios de dicha unión permitirán la sostenibilidad de una y el bienestar de la otra parte.

1. Identificación de grupos de interés

Para entender de manera precisa a qué se denomina grupo de interés:

(...) se entiende por *stakeholder* cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera –explícita o implícita, voluntaria o involuntaria– tenga alguna apuesta hecha –*to stake*, poner algo en juego– en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquella, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984, 24). (Fernández y Bajo, 2012, p. 134).

Es así que, los grupos de interés identificados para Liberty Bikes son los siguientes:

- Entidades estatales. Entre los cuales se encuentran: El Ministerio de Trabajo, Sunat - Aduanas, municipalidades donde se establezcan las tiendas.
- Entidades privadas. Entre las que podemos mencionar pequeños comercios allegados a los establecimientos, centros comerciales y entidades financieras.
- Comunidad afectada. Entre los que estarían las personas que viven en los alrededores donde se ubicaría la empresa y los solicitantes de empleo para formar parte de Liberty Bikes.

2. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

- Cumplir con toda la normativa, documentación e impuestos que las autoridades determinen para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Ser una empresa responsable en cuanto a las obligaciones por pagar con entidades financieras, así como priorizar el comercio con empresas cercanas que sean del interés de Liberty Bikes.
- Promover la buena convivencia con el entorno; dado que las tiendas estarán dentro de zonas urbanas, es conveniente respetar las relaciones de convivencia, evitando ruidos molestos, conductas inapropiadas, entre otros.

- Manejo de residuos peligrosos producto de la actividad empresarial. El manejo de residuos producto del ensamblado o mantenimiento debe ser estrictamente supervisado, ya que entre ellos pueden estar residuos inflamables, tóxicos o punzantes; filosos inclusive.

2.1 Objetivos específicos de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivos	Indicador Medición	Acciones	C Plazo	M Plazo	L Plazo
Obtener todos los permisos y licencias necesarios según la ley para operar adecuadamente.	Cantidad de notificaciones por incumplimiento de algún requisito	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar todos los trámites con antelación para la obtención de las licencias y permisos. •Contratar a especialistas encargados de la ambientación y acondicionamiento de los locales para no tener observaciones negativas al momento de la supervisión para los permisos. 	Cero notificaciones	Cero notificaciones	Cero notificaciones
Priorizar el pago de deudas con las distintas entidades a fin de mantener un buen historial crediticio. Mapear los comercios cercanos quienes podrían ser socios comerciales y establecer una relación con ellos a fin de apoyar e incrementar los ingresos por dicho intercambio.	Cantidad de notificaciones negativas Cantidad de socios comerciales encontrados y relacionados	<ul style="list-style-type: none"> •Programar y presupuestar pagos con antelación, generando las alertas necesarias para recordarlos. •Reuniones sencillas con representantes de negocios aliados a la empresa para obtener convenios de mutuo beneficio. 	5 proveedores	10 proveedores	20 proveedores
Respetar los horarios de trabajo habituales para no interrumpir con el descanso de los vecinos y personas alrededor de la empresa. Organizar las actividades para realizar las tareas más sensibles en horarios de menor interrupción.	Cantidad de reclamos de parte de los vecinos y personas alrededor de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> •Monitorear los horarios más sensibles y evitar acciones que puedan incomodar a los vecinos. •Reunirse amistosamente con vecinos y pedir opiniones al respecto. 	Entre 1 y 3 reclamos por mes	1 reclamo por mes	Cero reclamos
Tener una política de manejo de residuos peligrosos bien estructurada e interiorizada por los colaboradores.	Cantidad de incidentes o accidentes producto del mal manejo de residuos	<ul style="list-style-type: none"> •Implementar herramientas e indumentaria adecuada para la contención de residuos peligrosos. •Establecer un proceso de manejo de residuos basado en la normativa vigente. •Eliminar, desechar o reciclar, según el caso, los residuos peligrosos. 	Entre 1 y 3 incidentes al mes	Cero incidentes	Cero incidentes

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Indicadores de medición de objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Con los indicadores se podrán analizar las relaciones con cada uno de los grupos de interés, generando un respaldo interno confiable que permita alentar o corregir, de ser el caso, antes de que el problema se pueda acrecentar. Dichos indicadores se pueden observar en el anexo 11. Asimismo, no se incluye un presupuesto específico para el plan de RSE debido a que los gastos vinculados a las iniciativas descritas en el numeral anterior, se encuentran contemplados en el presupuesto de operación de la empresa, así como las buenas prácticas puntuales en los procesos operativos de la empresa.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se analizará el plan financiero de la empresa Liberty Bikes, para efectos de determinar su viabilidad.

1. Objetivos del plan financiero

Objetivos estratégicos del plan financiero:

- Lograr una rentabilidad sobre patrimonio por la venta de bicicletas superior al 15 % a partir del segundo año.
- Lograr un resultado operativo por la buena gestión del negocio del 9 % desde el cierre del segundo año.

Objetivos específicos del plan financiero

- Determinar el monto de inversión inicial del proyecto y evaluar el tiempo necesario para que este sea sostenible. Para el presente análisis se emplearán supuestos dimensionados en anteriores capítulos y también en el presente capítulo, realizando el análisis con el flujo de caja y el estado de rentabilidad.
- Definir la estructura de inversión y necesidades de capital, teniendo en cuenta el respaldo supuesto del corporativo para el inicio de operaciones.
- Definir la rentabilidad, empleando la Tasa Interna de Retorno (TIR) anualizada y el Valor Actual Neto (VAN) para determinar la viabilidad del proyecto.

2. Supuestos financieros y operacionales

Con la finalidad de elaborar el análisis de factibilidad del negocio se presentan los supuestos financieros y operacionales que son la base para las proyecciones que se realizan. Explican además las variables asumidas para determinar la viabilidad del negocio.

2.1 Supuestos generales

- Se ha considerado un horizonte temporal de 5 años.
- El tipo de cambio considerado es de 3,93 soles por dólar para el primer año, luego se considera un incremento del 2 % para cada año en lo sucesivo.
- Los gastos se incrementan en 2,3 % a partir del segundo período, considerando la inflación. Se incluye las remuneraciones de personal.
- El costo laboral ha sido considerado en 35 % de la base salarial.

- No se considera el impuesto a las transacciones financiera (ITF).

2.2 Variables macroeconómicas

De acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021), la inflación sería 2,5 % para el año 2021 y entre 2 % y 2,3 % para los años 2022 y 2023. Porcentaje considerado en las proyecciones de ingresos y costos en nuevos soles. Como ya se ha indicado en capítulos anteriores, el crecimiento proyectado PBI es de 10,7 % para el año 2021 y de 3,4 % para el año 2022 (Diario Gestión, 2021b).

2.3 Variables del proyecto

Las proyecciones financieras se basan en los siguientes datos e hipótesis:

- El año 2020 se importaron más de 585.959 bicicletas en el país, de acuerdo con información de Aduanet para el período en mención (ver el anexo 13). (Aduanet, 2020b).
- Sobre el mercado, es importante señalar los crecimientos muy agresivos que viene teniendo la importación de bicicletas en el Perú en los últimos períodos. Así tenemos que el crecimiento del año 2020 contra 2019 fue superior al +121 % en unidades de acuerdo con la información de Aduanet para esos períodos. (Aduanet, 2020c). Adicionalmente, debemos considerar que el crecimiento que viene teniendo durante este primer trimestre del año 2021 contra el mismo período del año 2020 supera el 1032 % para la importación de bicicletas tradicionales y eléctricas según informó el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Diario Gestión, 2021c). Con esta información se ha proyectado un crecimiento para el 2021 del orden del 25 % asumiendo un escenario conservador en el que no existe crecimiento en los trimestres restantes. Para los siguientes años se ha considerado crecimientos más conservadores del orden del 4 % como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26. Proyección de crecimiento de mercado y participación de la empresa

MERCADO TOTAL								
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades	265.157	585.959	731.211	760.459	790.878	822.513	855.413	889.630
Crecimiento		121 %	25 %	4 %	4 %	4 %	4 %	4 %
Participación				0,9 %	1,0 %	1,0 %	1,1 %	1,1 %
Participación unidades (demanda)				6.844	7.513	8.225	8.982	9.786

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- La demanda se determina en función al total de importaciones de bicicletas hechas en el año 2020 de acuerdo a información de Aduanet, por un total de 585.959 bicicletas tradicionales. (Aduanet, 2020b). Luego, se ha estimado un crecimiento conservador comentado en el punto anterior y se ha asumido obtener el 0,9 % de participación en el escenario base como punto inicial para el primer año. Para los siguientes años 2023, 2024, 2025 y 2026 se ha considerado

incrementos en participación de mercado que son conservadores de 0,95 %, 1 %, 1,05 % y 1,1 %, respectivamente (ver la tabla 26).

- Del mismo modo, como alternativa para calcular la demanda se ha considerado un porcentaje del público objetivo y sobre la base de la encuesta realizada; siendo bastante conservadores para efectos de un mejor estimado de los ingresos de la empresa. En la estimación, como se explica en el punto 8 del capítulo III se ha considerado que el mercado potencial es el 11 % del total de la población de Lima metropolitana. Del 11 % del mercado potencial equivalente a 1.045.468 personas, si consideramos obtener una participación del 0,9 % nuestra demanda estaría en 9.409 bicicletas que es una cifra mayor a la anterior metodología aplicada. Por ello consideramos la opción más conservadora que es de 6.844 bicicletas (ver la tabla 26).
- Las proyecciones de ingresos, costos y gastos no consideran el Impuesto General a las Ventas (IGV). Solamente en el Flujo de Caja se considera una salida por concepto de pago de IGV.
- Comisiones de ventas. Se otorgará 2 % de comisiones de venta al personal asignado en cada tienda de Liberty Bikes.
- Aporte de capital. Se requiere un capital inicial de 1.490.000 soles para solventar los costos iniciales de operación y los costos de importación del primer lote de productos. Se ha considerado que el aporte es realizado por el corporativo.
- Impuesto a la Renta. Se ha considerado el 29,5 % sobre la utilidad neta según las proyecciones del Estado de Resultados.
- La tasa esperada por el inversionista ha sido calculada por el método CAPM, para lo cual se ha analizado el rendimiento de los bonos del tesoro americano y el rendimiento Standard & Poor's 500; asimismo, se ha considerado un índice beta desapalancado del sector *retail* en general para mercado emergentes de 0,77 y se ha sumado la tasa de riesgo país que en el caso de Perú es equivalente a 1,83 % anual, obteniendo como resultado una tasa CAPM de 15,74 %.

3. Estimación de activo fijo – Proyección de Capex

El proyecto contempla una inversión inicial total de 340.648 soles en activos fijos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27. Inversión inicial en activos fijos

ACTIVOS FIJOS	Valor S/
Cámaras de seguridad	9.432
Estantes de venta	23.580
Escritorios	15.327
Computadoras	76.635
Compresor aire	19.650
Herramientas	7.860
<i>Racks</i>	7.074
Unidad móvil	51.090
Servidor	130.000
Total	340.648

Fuente: Elaboración propia, 2021.

- La inversión en cámaras de seguridad para las dos tiendas ascendente a 9.432 soles.
- Los estantes de venta y escritorios para el equipamiento de las tiendas equivalen a un valor de 38.907 soles en total.
- Las computadoras son un total de 15 para el personal administrativo y de caja. Con una vida útil de 5 años y un valor total de 76.635 soles.
- Se ha considerado 2 compresoras de aire y set de herramientas para los servicios de mantenimiento en cada una de las tiendas por un valor total de 19.650 soles y 7.860 soles, respectivamente.
- Los *racks* para la ubicación de las bicicletas en las tiendas equivalen a un valor de 7.704 soles.
- Una unidad móvil para el servicio y traslado de bicicletas y demás componentes entre las tiendas y despachos a clientes. El valor es de 51.090 soles.
- El servidor es otra importante inversión por un valor de 130.000 soles.
- No existe compra de terrenos o construcciones, arquitectura e ingeniería civil para las tiendas dado que son reubicables y tienen un diseño predefinido.

4. Ingresos

Los ingresos se han estimado en función principalmente a las unidades vendidas de bicicletas y además de sus otros componentes y repuestos. El precio se ha determinado para cada año, inicialmente con un precio menor por el ingreso al mercado. Se considera la demanda de unidades de acuerdo a lo explicado en la sección de Variables del Proyecto del Capítulo IX: Plan Financiero. El resumen se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 28. Proyección de ventas en escenario conservador (en soles)

Concepto	Escenario	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades	Conservador - Base	6.844	7.513	8.225	8.982	9.786
Precio promedio unitario por bicicleta	Conservador - Base	934	1.027	1.027	1.027	1.027
Venta Neta total	Conservador - Base	7.156.377	8.597.774	9.460.829	10.389.796	11.390.162

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5. Costo de venta

Los costos de ventas de las unidades vendidas están compuestos principal y directamente del costo de importación, los respectivos gastos de nacionalización y el costo de armado de la bicicleta se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 29. Desglose de costes de bicicletas por modelo (en soles)

N°	MODELOS	Nombre Comercial	Costo FOB	Ad valorem	Otros gastos	Flete unit.	Ensamble	Costo unit. Total
1	TW3900XC	Glory DX	688	41	14	79	40	861
2	TW3300XC	Glory	531	32	11	79	40	692
3	FAHRRAD / MUJER	Comfort L	326	20	7	79	40	471
4	HOMBRE	Comfort	239	14	5	79	40	377
5	UNISEX	Worker DX	700	42	14	79	40	874
6	UNISEX CH	Worker DX	377	23	8	79	40	526
7	NIÑOS (10 AÑOS)	StepOne B	174	10	3	79	40	307
8	WY 21 (NIÑOS)	StepOne G	132	8	3	79	40	261
9	27.5 ER FULL SUSPENSIÓN	Titan	3.714	223	74	79	40	4.130

Fuente: Elaboración propia, 2021

Para el servicio de ensamble o armado de la bicicleta se contará con el personal de mantenimiento, dos para cada tienda y se ha considerado un valor unitario de 40 soles por bicicleta. El costo que representa cada persona es de 2.000 soles mensuales.

6. Gastos de ventas y publicidad

Para la gestión de ventas, se contempla personal de *Marketing* y Ventas: un coordinador de *marketing*, cuatro asistentes de ventas y un *community manager*. Los sueldos ascienden a 5.500 soles mensuales para el caso del coordinador de *marketing*, para los asistentes de venta asciende a 2.000 soles mensuales como sueldo fijo más comisiones del 2 % sobre la venta que realicen. En el caso del *community manager* el sueldo es de 3.500 soles. Se ha contemplado tercerizar varios servicios de publicidad como el diseño de publicidad, redes sociales, gastos asociados a campañas, para ellos se ha presupuestado el 4 % de los ingresos totales en el escenario base durante el primer período (ver la tabla 22).

7. Gastos de administración

En lo que respecta al gasto de administración, se ha proyectado en función a las necesidades básicas de apoyo y soporte para la operación del negocio. Respecto al personal podemos

mencionar que se contará con un asistente logístico con un sueldo de 4.500 soles, dos asistentes administrativos con un sueldo de 4.000 soles cada uno, un jefe de tecnología e información TI con un sueldo mensual de 5.000 soles, un coordinador de recursos humanos con un sueldo mensual de 7.000 soles mensuales, un chofer mensajero con un sueldo de 2.000 soles mensuales, dos cajeros cobradores con un sueldo de 2.250 soles mensuales y se tercerizará el servicio contable y tributario a un costo de 11.000 soles mensuales. Adicionalmente, se ha considerado los servicios de un Gerente General y un Jefe de Administración y Finanzas con un valor de remuneración de 13.000 y 7.000 soles mensuales, respectivamente.

En lo que se refiere a otros gastos importantes en este rubro, podemos indicar el gasto de alquiler de los dos locales de la empresa por un valor de 13.755 soles mensuales cada uno. Los locales incluyen en el primer piso zona de ventas que ocupa la mayor parte de este, una zona de ensamble y taller, una pequeña zona para caja y facturación y una zona de estacionamiento vehicular y de bicicletas. En el segundo piso, la zona de oficinas, pequeño comedor y salas de recepción para proveedores y clientes. En el tercer piso una zona exclusiva de almacén para manejar un inventario mensual. Se considera también, el alquiler del almacén externo para la gestión del *stock* grande de importación, con un costo promedio de 6.346 soles mensuales.

Los gastos de habilitación de los dos locales corresponden a ponerlos a punto operativamente, considerando el pintado, ambientación de local y diseño. Para estas actividades se ha considerado un monto total de 19.500 soles cada local. Se considera también, las licencias de funcionamiento y de otros certificados como Indeci por un valor de 1.000 soles cada local y los arbitrios municipales por un valor de 480 soles cada local.

Los gastos de contabilidad, vigilancia y limpieza, todos tercerizados, también se han contemplado en este rubro por un valor de 142.000, 48.000 y 33.600 soles anuales, respectivamente. Para mayor detalle, se muestra la siguiente tabla con la información referente:

Tabla 30. Gastos de administración al iniciar el proyecto

Gastos de Administración	Gasto total S/
Sueldos y salarios	S/834.300
Servicios contables	S/132.000
Alquiler de locales	S/330.120
Mantenimientos generales	S/12.000
Alquiler almacén	S/76.152
Servicios de limpieza	S/33.600
Servicios de vigilancia	S/48.000
Mantenimiento <i>software</i> y web	S/86.460
Habilitación y diseño locales	S/39.000
Licencias funcionamiento, INDECI y arbitrios	S/2.960
Total	S/1.594.592

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8. Estados de resultados

De acuerdo con lo explicado en los supuestos, ingresos, costos y gastos se ha elaborado el estado de resultados proyectado de la empresa Liberty Bikes (ver el anexo 14); en el cual se puede ver que durante el primer período ya se tiene una mínima rentabilidad neta y para los siguientes períodos se ve incrementada consistentemente. Del mismo modo, el margen EBITDA se ve más atractivo a partir del segundo año de operaciones debido principalmente a una mejora en ventas y su respectiva dilución de los gastos.

9. Flujo de caja y evaluación del proyecto

En lo referente al flujo de caja e indicadores financieros del proyecto (ver los anexos 15 y 16), podemos comentar los siguientes puntos:

- El flujo de caja no considera salida de efectivo por efectos de depreciación pues no es una salida de efectivo propiamente dicha.
- En el período inicial, se considera la salida por las inversiones en activo fijo Capex y los desembolsos iniciales de operación.
- La rentabilidad sobre el patrimonio crece y mantiene un buen nivel a partir del segundo año de operaciones por encima del 15 %, lo que muestra una buena gestión y rentabilidad del negocio.
- No se considera pagos de intereses, pues no se generaría deuda, sino que se trata de una inversión como aporte de capital efectuada por el corporativo.

Como evaluación del proyecto, se calcularon indicadores como el valor actual neto - VAN, la tasa interna de retorno - TIR y la tasa de rentabilidad mínima esperada por el accionista CAPM. El análisis del retorno nos da como resultado un VAN positivo como valor actual del proyecto de los flujos de ingresos o egresos que genera. El VAN en el escenario base es de 1.418.540 soles, lo que hace que el proyecto sea viable. Sobre la tasa interna de retorno TIR, el proyecto presenta una TIR de 84 % en el mismo escenario base, es decir supera el retorno o rentabilidad mínima esperada por el accionista, por lo que el proyecto se debe considerar viable. La tasa CAPM calculada es de 15,74 % la que es superada por el proyecto evaluado. Finalmente, la inversión proyectada para el año cero es superada ampliamente a partir del segundo período de operaciones, lo cual demuestra también que el proyecto es viable.

10. Presupuesto de inversión inicial

Tabla 31. Presupuesto de inversión inicial (en soles)

Detalle de inversión inicial	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Página web	1	39.300	39.300
Servidor	1	130.000	130.000
Licencias funcionamiento y certificados INDECI	2	1.000	2.000
Cámaras de seguridad	12	786	9.432
estantes de venta	12	1.965	23.580
escritorios	13	1.179	15.327
computadoras	15	5.109	76.635
Compresor aire	2	9.825	19.650
Herramientas set	4	1.965	7.860
Racks	12	590	7.074
Depósito en garantía	4	15.720	62.880
unidad móvil	1	51.090	51.090
pintado inicial	2	5.000	10.000
ambientación de local (luces, piso, mano de obra)	2	10.000	20.000
Diseño local	2	4.500	9.000
Total			483.828

Fuente: Elaboración propia, 2021.

11. Análisis de sensibilidad

Al realizar proyecciones y análisis económico se tiene siempre un componente de incertidumbre asociados a los criterios empleados. Para ello, se presenta un análisis de sensibilidad basado en dos variables como son: cuota de mercado y crecimiento del mercado, las cuales consideramos que tienen mayor incidencia en los resultados y proyecciones del presente plan de negocio.

Tabla 32. Análisis de sensibilidad de variables cuota y crecimiento de mercado

Variable	Escenario	2022	2023	2024	2025	2026
Cuota de mercado	Pesimista	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%
Crecimiento del mercado	Pesimista	4%	4%	4%	4%	4%
Cuota de mercado	Conservador-base	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%
Crecimiento del mercado	Conservador-base	4%	4%	4%	4%	4%
Cuota de mercado	Optimista	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%
Crecimiento del mercado	Optimista	4%	4%	4%	4%	4%
		Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Posición EERRS/.	Escenario	2022	2023	2024	2025	2026
Venta Neta	Pesimista	6,840,948	8,236,923	9,085,543	9,999,499	10,984,254
Utilidad Neta	Pesimista	-111,194	499,724	640,634	802,459	975,800
Venta Neta	Conservador-base	7,156,377	8,597,774	9,460,829	10,389,796	11,390,162
Utilidad Neta	Conservador-base	-48,119	520,235	582,047	648,813	709,315
Venta Neta	Optimista	9,287,307	11,035,558	11,996,123	13,026,502	14,132,337
Utilidad Neta	Optimista	377,995	1,194,195	1,362,985	1,553,807	1,757,307

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con el empleo de las dos variables arriba indicadas, el análisis de sensibilidad nos arroja las siguientes variaciones respecto al escenario base:

Tabla 33. Análisis de sensibilidad – variaciones versus escenario base

Variaciones vs escenario base						
Posición EERR	Escenario	2022	2023	2024	2025	2026
Venta Neta	Pesimista	-4%	-4%	-4%	-4%	-4%
Utilidad Neta	Pesimista	131%	-4%	10%	24%	38%
Venta Neta	Optimista	30%	28%	27%	25%	24%
Utilidad Neta	Optimista	-886%	130%	134%	139%	148%

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, con las variables arriba indicadas consideramos tres posibles resultados en los respectivos escenarios a continuación detallados:

Tabla 34. Análisis de sensibilidad – resumen de resultados

FLUJO DE CAJA FINANCIERO S/	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Pesimista	-S/ 483.828	-S/ 34.517	S/ 486.486	S/ 614.327	S/ 761.647	S/ 915.123
Conservador -base	-S/ 483.828	S/ 44.345	S/ 830.156	S/ 680.011	S/ 748.850	S/ 806.731
Optimista	-S/ 483.828	S/ 162.011	S/ 870.469	S/ 938.944	S/ 1.045.813	S/ 1.114.185

Escenario	VAN	TIR
Pesimista	S/ 1.110.807	64%
Conservador -base	S/ 1.418.540	84%
Optimista	S/ 2.030.829	105%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

12. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad (punto de equilibrio)

Acorde al análisis del punto de equilibrio, se requiere tener una venta de 6.062 bicicletas para alcanzar a cubrir nuestros costos fijos. Esta cantidad necesaria es menor a las unidades de venta proyectadas en el escenario base. Es importante señalar que más del 89 % de la venta proviene de la venta de bicicletas y la diferencia de la venta de accesorios y otros componentes.

Tabla 35. Punto de equilibrio (en soles)

Conceptos - período	2022	2023	2024	2025	2026
Costos fijos	2.429.512	2.479.042	2.612.196	2.742.540	2.885.818
Costo variable total	4.795.119	5.380.810	6.023.034	6.726.954	7.498.223
Precio de venta unitario promedio	1.046	1.027	1.027	1.027	1.027
Costo variable unitario	645	658	671	684	698
Cantidad proyectada de venta anual	6.844	7.513	8.225	8.982	9.786
Punto de equilibrio (cantidad anual)	6.062	6.705	7.326	7.992	8.759
Venta en punto de equilibrio	6.338.377	6.889.134	7.526.966	8.211.542	8.999.460
Punto de equilibrio (cantidad mensual)	505	559	610	666	730
Punto de equilibrio (cantidad diaria)	19	21	23	26	28

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- A pesar del contexto de pandemia que atraviesa nuestro país y el mundo, es una buena oportunidad de negocio el comercio de bicicletas en la ciudad de Lima Metropolitana, según los indicadores de inversión evaluados en este trabajo.
- Los efectos que la pandemia ha desencadenado han beneficiado principalmente a la movilidad personal, otorgando gran crecimiento a la demanda de bicicletas, y con ello, la expansión y aparición de competidores.
- Los cálculos realizados indican que el negocio requiere un aporte de capital de 1.490.000 soles. Se estima que el período de retorno de inversión inicial será de dos años, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 84 % y un Valor Actual Neto (VAN) de 1.418.540 soles. La utilidad neta anual es significativa a partir del segundo año de operaciones con un valor superior a los 520.000 soles y un EBITDA superior a los 810.000 soles o mayor al 9 % como porcentaje de las ventas netas.
- Las investigaciones muestran también el grado de importancia que tiene la publicidad en este tipo de negocios, algo que no todas las marcas competidoras aprovechan, pues a pesar de que las más grandes empresas del rubro gozan de buen posicionamiento, su inversión en publicidad no es notoria, empresas más pequeñas usan las redes sociales para hacerse notar, y debido a la bonanza del mercado, lo consideran suficiente. En el proyecto de inversión, se considera un monto aproximado del 4 % de las ventas para la publicidad, buscando rápidamente el posicionamiento en el mercado.
- Aunque el corporativo en su mayoría dedique sus esfuerzos a la venta principalmente de bicicletas de fibra de carbono, en un mercado emergente como el peruano, los datos de la investigación respaldan que las expectativas de ventas se orientan hacia los productos a base de aluminio con costes más accesibles para los NSE B y C que se han considerado como público objetivo.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan de negocios.
- Si bien el escenario de pandemia ha beneficiado al consumo del producto, se recomienda precaución para tomar la decisión de inversión en el mercado peruano actualmente (julio de 2021) debido a la gran inestabilidad política que existe producto de las últimas elecciones presidenciales. Los efectos de estas sobre la economía han sido muy malos,

incrementando el costo de la canasta familiar de los sectores socioeconómicos medios, por lo que el deseo de compra de un producto como el que se estudia puede disminuir. Además, del lado de los importadores, el incremento del precio del dólar representa un perjuicio, pues encarece el producto.

- Se recomienda también evaluar la apertura de nuevas tiendas en otras ciudades del Perú, luego de consolidar el negocio en Lima Metropolitana, como Arequipa, Trujillo y Cusco, pues datos generales indican que estas ciudades son las de mayor crecimiento en el consumo de bicicletas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduanet (2020a). *Participación de mercado de empresas importadoras de bicicletas Perú 2020*. <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=8712000000>
- Aduanet (2020b). *Volúmenes de importación de bicicletas año 2020*. <http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/>
- Aduanet (2020c). *Volúmenes de importación de bicicletas año 2019*. <http://www.aduanet.gob.pe/operatividadAduana/>
- Agencia Peruana de Noticias - ANDINA. (2020). *Solo el 3% de limeños usa la bicicleta de manera regular, revela estudio*. 19 de junio. <https://andina.pe/agencia/noticia-solo-3-limeños-usa-bicicleta-manera-regular-revela-estudio-802250.aspx>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. (2), 83-96.
- Ansoff, H. L. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Aranda, M. (2008). *Estrategias Genéricas Competitivas*. <https://ciberconta.unizar.es/LECCION/egc/estrategiasgen.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2021). *Reporte de Inflación 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021-sintesis.pdf>
- Comex Perú. (2020). *En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>.
- Diario Gestión (2021a). *¿Cómo será la recuperación económica en Estados Unidos?* *Agencia AFP*. 28 de febrero. <https://gestion.pe/mundo/eeuu/como-sera-la-recuperacion-economica-en-estados-unidos-noticia/>
- Diario Gestión. (2021b). *BCRP reduce proyección de crecimiento económico por efecto de la pandemia*. <https://gestion.pe/economia/bcr-reduce-de-115-a-107-proyeccion-de-crecimiento-economico-por-efectos-de-la-pandemia-noticia/>
- Diario Gestión. (2021c). *Importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció más de 1,000% en primer trimestre*. <https://gestion.pe/peru/importacion-de-bicicletas-tradicionales-y-electricas-crecio-mas-de-1000-en-primer-trimestre-noticia/>
- Diario Oficial El Peruano. (2021). *INEI: Lima tiene casi 10 millones de habitantes*. 17 de enero.

<https://elperuano.pe/noticia/113626-inei-lima-tiene-casi-10-millones-de-habitantes>

- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° 6 Vol. 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012, pp. 130-143.
- Fosado, E. (2020). *Movilidad sustentable, alternativa accesible y robusta en el contexto de la pandemia y del cambio climático*. Notas de coyuntura del CRIM No. 33, México, CRIM-UNAM, 7 pp.
- Gobierno del Perú. (2021). *Población ocupada en Lima Metropolitana alcanza las 4 millones 574 mil 900 personas en el trimestre abril-mayo-junio del presente año*. 15 de julio. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/507516-poblacion-ocupada-en-lima-metropolitana-alcanza-los-4-millones-574-mil-900-personas-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-del-presente-ano>
- Grandes Pymes. (7 de agosto del 2020). *Mintzberg: 6 Estructuras, 6 Mecanismos de Coordinación y 6 Configuraciones*. <https://www.grandespymes.com.ar/2019/01/18/mintzberg-6-estructuras-6-mecanismos-de-coordinacion-y-6-configuraciones/>
- Grupo Banco Mundial (2020). *Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la Bicicleta en Lima Metropolitana*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Hax, A., Majluf, N. (2004). *Estrategias Para el Liderazgo Competitivo*. Granica.
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020). *Termómetro Económico. Segunda quincena, diciembre 2020*. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2020/12/TERMOMETRO-ECONOMICO-DICIEMBRE-2.pdf>
- Ipsos. (2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Lado, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles y Snow: un estudio aplicando una escala multi-ítem. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. (6), pp. 33-34.
- León, N. (2020). Mujeres ciclistas contra el acoso en las calles y las redes sociales. *La República*. 29 de noviembre. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/11/29/mujeres-ciclistas-contra-el-acoso-en-las-calles-y-en-las-redes-sociales/>
- Márquez, F. (2010). Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *REVISTA MBA EAFIT*. 22 de febrero. <https://www.eafit.edu.co/revistas/revis-tamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford Business Book.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE. (2020). *Trabajadores en el sector formal privado durante el período de emergencia nacional por la COVID-19 en el Perú*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1041481/30_06_2020_BEL_Mercado_Laboral_en_el_COVID_19_-_Final_GR_vf.pdf
- Mintzberg, H. (2018). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Miranda, A., & Arellano, B. (junio de 2017). *Encuesta de Movilidad: Uso de la bicicleta en Lima Metropolitana*. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Orellana, D., Hermida, C., & Osorio, P. (2016). Comprendiendo los patrones de movilidad de ciclistas y peatones. Una síntesis de literatura. *Revista Transporte y Territorio*. (17), 167-183.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2020). *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2013). *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Editorial Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. (1), 1-18.
- Targa, F., Portabales, I., Buis, J., Olivares, C., Flores, J., & Peña, J. (2020). *Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la Bicicleta en Lima Metropolitana*. Banco Mundial Región de América Latina.
- Trade Map (2020). *Lista de mercados proveedores del producto importado por Perú en 2019*. https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7cTO-TAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1/
- Vidal, M. (2021). La economía china consolida su recuperación de la crisis con un crecimiento del PIB del 18,3%. *El País*. 16 de abril. <https://elpais.com/economia/2021-04-16/la-economia-china-consolida-su-recuperacion-de-la-crisis-con-un-crecimiento-interanual-del-183.html>
- Weller, J., Gómez, M., Martín, A., & Ravest, J. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en los mercados laborales latinoamericanos*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/4/S2000495_es.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Participación de mercado de empresas importadoras de bicicletas Perú 2020

Empresa	Venta estimada soles	Porcentaje de participación de mercado
MONARK PERU S.A.	19.292.049	11%
SPECIALIZED PERU S.C.R.L.	16.182.530	9%
JESUS ALIAGA FABIAN INDUSTRIAL BIKE S.R.L.	13.448.920	7%
OXFORD S.A.- SUCURSAL PERU	11.722.712	6%
BIKEKAM S.R.L.	8.582.183	5%
DEPORTES SPARTA PERU S.A.C.	7.620.462	4%
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	7.361.260	4%
WAWITA PERU S.R.L.	4.682.215	3%
MOTOLINE S.A.C.	4.631.695	3%
INVERSIONES COMERCIALES JESUS S.A.C.	4.205.627	2%
SAGA FALABELLA S A	3.192.574	2%
ORIENTE IMPORT DEL PERU S.R.L.	3.178.112	2%
PREMIER MOTORS S.A.	2.282.600	1%
CENCOSUD RETAIL PERU S.A.	2.134.391	1%
BABIES BUSINESS GROUP S.A.C.	1.753.721	1%
CORPORACION TREX-X S.A.C.	1.682.935	1%
DISEÑOS TATOO PERU S.R.L.	1.680.786	1%
CAYCHO GUERRA MIGUEL ANGEL E.I.R.L.	1.599.642	1%
STORM BIKE`S S.A.C.	1.555.565	1%
GRUPO CADI PERU S.A.C.	1.532.550	1%
TIENDAS PERUANAS S.A.	1.522.963	1%
REPRESENTACIONES TECNIMOTORS E.I.R.L.	1.275.324	1%
BONIFACIO LAURA MARIA ANGELICA E.I.R.L.	1.272.577	1%
NET MUNDIAL S.R.L.	1.211.682	1%
BARBACCI MOTORS S.A.	1.203.867	1%
MOTOPLANET E.I.R.L.	1.050.746	1%
INTERBIKE E.I.R.L.	933.584	1%

Fuente: Aduanet (2020a), Elaboración propia, 2021.

Anexo 2. Principales competidores de la industria del ciclismo

Tienda	Marcas	Tipo de material	Rango de precios en soles	Canales de venta
Tatoo	Scott	Aluminio	1.750-6.000	Tienda propia, canal digital
Tatoo	Scott	Fibra de Carbono	18.000-28.000	Tienda propia, canal digital
Specialized	Specialized	Aluminio	3.000-6.000	Tienda propia
Specialized	Specialized	Fibra de Carbono	15.000-30.000	Tienda propia
Sparta	Trek	Aluminio	2.490 – 3.500	Tienda propia, canales digitales
Sparta	Trek	Fibra de Carbono	12.000-18.000	Tienda propia, canales digitales
Monark	Monark	Aluminio	1.690-1.790	Tienda propia, tiendas por departamento, canales digitales
Monark	Giant	Aluminio	2.400-6.000	Tienda propia, tiendas por departamento, canales digitales
Monark	Monark	Aluminio, ensamblada	1.030-1.300	Tienda propia, tiendas por departamento, canales digitales
Monark	Giant	Fibra de Carbono	16.650-18.000	Tienda propia, tiendas por departamento, canales digitales
Oxford	Oxford	Aluminio	1.799-4.300	Tiendas por departamento
Bicicentro	Otras	Aluminio	900-1.800	Tienda propia, canal digital
Jesús Aliaga Fabian Industrial Bike SRL	JAFI, Turbo, Musso, Sava	Aluminio, acero	600-2.500	Tienda propia, canal digital

Fuente: Primaria (investigación propia). Elaboración propia, 2021.

Anexo 3. Matriz de estrategias genéricas

		Formas de competir	
		Costes	Diferenciación
Entorno competitivo	Todo el mercado	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Parte del Mercado	Enfoque en costes	Enfoque en diferenciación

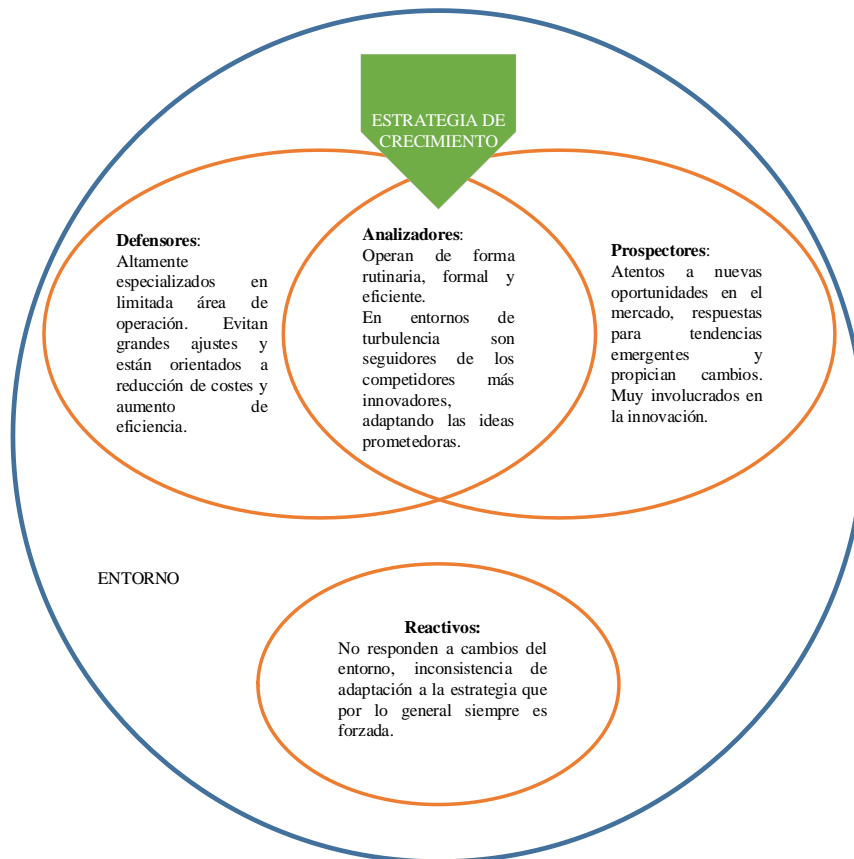
Fuente: Porter (1980). Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. Matriz de estrategia corporativa

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Peris et al. (2013).



Anexo 5. Desarrollo de estrategia de crecimiento



Fuente: Lado (1997). Elaboración propia 2021.

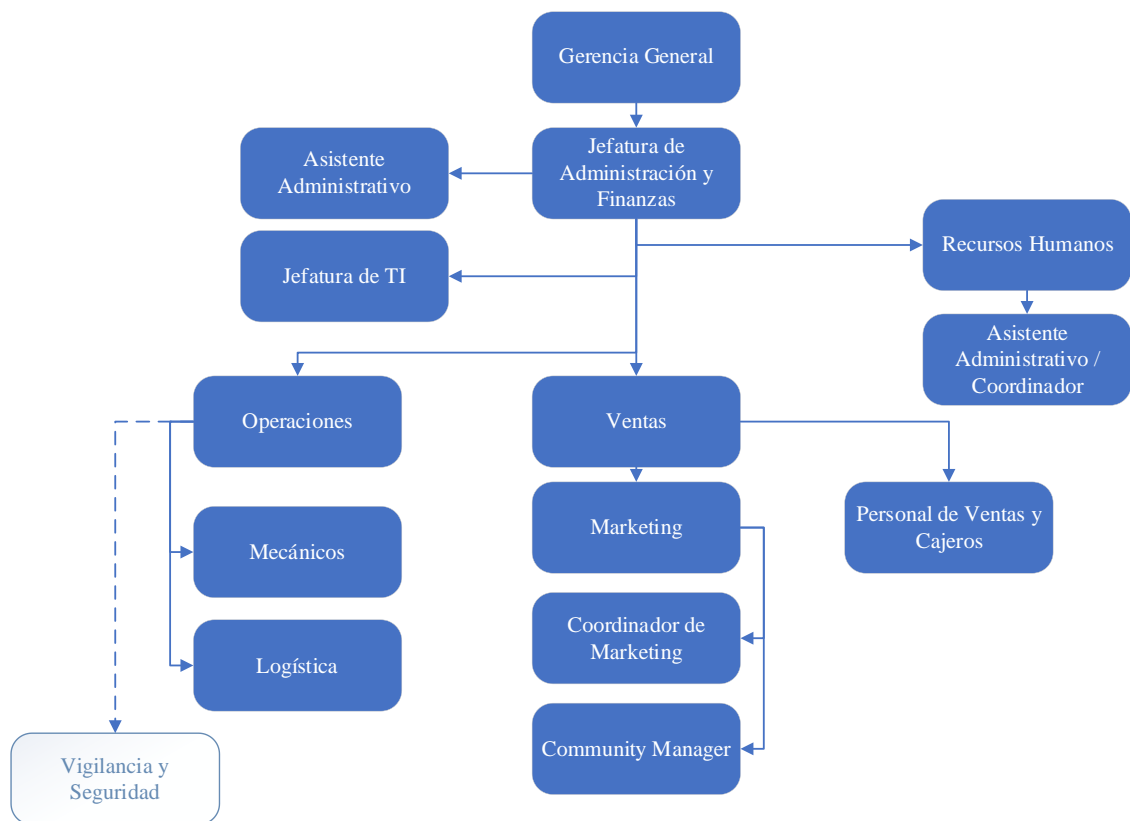
Anexo 6. Modelos de bicicletas a vender con respectivos precios

Modelo 1: TW3900XC		Modelo 2: TW3300XC		Modelo 3: FAHRRAD / MUJER	
Nombre comercial: "Glory DX"		Nombre comercial: "Glory"		Nombre comercial: "Comfort L"	
Precio inicial de venta al público: S/ 1,550.00		Precio inicial de venta al público: S/ 1,107.00		Precio inicial de venta al público: S/ 683.00	
					
Tamaño de la rueda	26 "	Tamaño de la rueda	26 " / 27,5"	Material de la horquilla :	Acero
Tamaño del marco	15.5 "/16.5" /17.5 "	Tamaño del marco	15.5 "/16.5" /17.5 ", personalizado	Material de la llanta :	Aluminio
Bicicleta.Color	Negro Rojo / Verde / Naranja Gris / Naranja Gris / Blanco Rojo	Bicicleta.Color	NegroRojo / NegroVerde / NegroNaranja / NegroGris / BlancoRojo	Engranajes :	6 velocidades
Bike.Net Peso	13,5 KILOGRAMOS	Bike.Net Peso	13,5 KILOGRAMOS	Suspensión de horquilla :	NO
Bike.Packing Peso	18,5 KILOGRAMOS	Bike.Packing Peso	18,5 KILOGRAMOS	Peso bruto :	20,3
Cuadro	Soldadura lisa de aluminio y cable en el interior	Cuadro	Aleación de aluminio con soldadura suave y cable en el interior	Peso neto :	18,9
Handelbarset	Aleación de aluminio con ánodo	Handelbarset	Aleación de aluminio con ánodo	Tamaño de la rueda :	26 "27"
Horquilla	Bloqueo mecánico de suspensión de aluminio	Horquilla	Bloqueo mecánico de suspensión de aleación de aluminio	Material del marco :	Acero
Palanca de cambio	SHIMANO M370-27S	Palanca de cambio	Velocidades SHIMANO EF65-24	Sistema de frenado :	Disco delantero y tambor trasero
Desviador delantero	SHIMANO M370	Desviador delantero	SHIMANO TY500	Tipo de marco :	Marco de cola blanda
Cambio trasero	SHIMANO M370	Cambio trasero	SHIMANO TY300	Tipo de pedal :	Pedal ordinario
Platos y bielas	PROWHEEL 44-32-22T	Platos y bielas	PROWHEEL Aleación de aluminio hueca 42-34-24T	Capacidad de carga :	100KG
Casete	SUGEK-9S	Casete	SUGEK-8S 11-32 dientes	Color :	negro, blanco, morado, verde
Cadena	YBN-9S	Cadena	YBN-8S	Freno :	V-freno / tambor-freno
Freno	Freno de disco de aceite SHIMANO M315	Freno	Disco mecánico YINXIN	Neumático :	Wanda
Buje	Freno de disco de aleación de aluminio	Buje	RETROSPEC Aleación de aluminio con freno de disco	Estilo :	bicicleta de ciudad
Rines	Remaches y doble piso de aleación de aluminio	Rines	Remaches y doble piso de aleación de aluminio	Marco :	Hi-ten acero
Neumático	KENDA K1187	Neumático	KENDA K1187 26 *** 1.95	Silla de montar :	Sillín cómodo
Grip	Ergonomía y comodidad	Grip	Circular de alivio de bloqueo simple TW	Rines	Llanta de aleación de aluminio
Sillín	Cómodo para MTB	Sillín	Cómodo para MTB	Velocidad :	7/6 velocidades
Pedales	Aleación de aluminio lisa	Pedales	Aleación de aluminio lisa	Desviador :	Desviador Shimano

Modelo 4: HOMBRE		Modelo 5: UNISEX		Modelo 6: UNISEX CH	
Nombre comercial: "Comfort"		Nombre comercial: "Worker DX"		Nombre comercial: "Worker"	
Precio inicial de venta al público: S/ 603.00		Precio inicial de venta al público: S/ 1,661.00		Precio inicial de venta al público: S/ 1,000.00	
					
Material de la horquilla :	Acero	Tamaño de la rueda	20 "	Marco de Bicicleta	Acero
Material de la llanta :	Aluminio	Tamaño del marco	12 "	Horquilla delantera plegable	Acero
Engranajes :	6 velocidades	Bicicleta. Color	NegroRojo / NegroVerde / NegroGris / BlancoRojo / BlancoAzul	Manillar	Aleación de aluminio
Suspensión de horquilla :	NO	Bike.Net Peso	11,8 KILOGRAMOS	Frenos (delantero y trasero)	Frenos de disco
Peso bruto :	22,5	Bike.Packing Peso	16KG	Cadena y cigüeñal	48Tx152, cigüeñal de acero
Peso neto :	20,5	Cuadro	Cuadro de bicicleta plegable de aleación de aluminio AL7005 de 20 "	Desviador delantero y trasero	Shimano 7 speed / Shimano RD-TZ3
Tamaño de la rueda :	24 "26" 27 "	Handelbarset	Aleación de aluminio AL7005 Superligero Plegable con ánodo	Tamaño de rueda	20 "*" 1.5"
Material del marco :	Acero	Horquilla	Aleación de aluminio AL7005 Superligero Rígido	Bujes	Acero
Sistema de frenado :	Disco delantero y tambor trasero	Palanca de cambio	Velocidades del MICROSHIFT-16S	Rines	Aleación de aluminio
Tipo de marco :	Marco de cola blanda	Desviador delantero	MICROSHIFT-R42	Lantas	Kenda 20 "*" 1.5", A / V
Tipo de pedal :	Pedal ordinario	Cambio trasero	SHIMANO TX35	Accesorios	Guadrabarras de acero, caballete lateral
Capacidad de carga :	100KG	Platos y bielas	Aleación de aluminio XRIDE 53-39T	Material de pedal	Plástico
Color :	negro, blanco, marrón y celeste	Casete	SUGEK-8S 11-25D		
Freno :	V-freno / tambor-freno	Cadena	YBN-8S		
Neumático :	Wanda	Freno	Freno de disco mecánico YINXIN		
Estilo :	bicicleta de ciudad	Buje	Aleación de aluminio con freno de disco		
Marco :	Hi-ten acero	Rines	Aleación de aluminio de dos pisos de 20 "		
Desviador :	Shimano 7 velocidades	Neumático	KENDA 20 "*" 1.5"		
Silla de montar :	Sillín cómodo	Grip	Ergonomía y comodidad		
Rines	Llanta de aleación de aluminio	Sillín	Cómodo con cuero		
Velocidad :	7/6 velocidades	Pedales	ABS plegable		

Modelo 7: NIÑOS (10 AÑOS)		Modelo 8: NIÑOS		Modelo 9: 27.5 ER FULL SUSPENSIÓN	
Nombre comercial: "StepOne B"		Nombre comercial: "StepOne G"		Nombre comercial: "Titan"	
Precio inicial de venta al público: S/ 460.00		Precio inicial de venta al público: S/ 361.00		Precio inicial de venta al público: S/ 6,814.00	
					
Material del marco:	De acero	Material de la horquilla:	De acero	Tamaño de la rueda	27,5 "
Material de la horquilla:	De acero	Material del borde:	De aluminio	Tamaño del marco	15.5 "/16.5" /17.5 "
Horquilla de suspensión:	Sí	Engranajes:	Velocidad única	Bicicleta.Color	Verde negro
Material del rin:	De acero	Género:	Niños	Bike.Net Peso	13,7 KILOGRAMOS
Tamaño de la rueda:	16"	Horquilla de suspensión:	Sí	Bike.Packing Peso	18,5 KILOGRAMOS
Peso Neto:	15,9	Peso Bruto:	12	Cuadro	27.5ER AL7005 aleación de suspensión completa, DNM 165 * 100 mm de recorrido
Peso Bruto:	16,9	Peso Neto:	10	Handelbarset	Ánodo superligero y mate de aleación AL7005, L680mm
Engranajes:	21 velocidades	Tamaño de la rueda:	16"	Horquilla	Bloqueo neumático de suspensión de aleación TW-R AL, recorrido de 100 mm
Tipo:	Bicicleta de montaña	Material del marco:	De acero	Palanca de cambio	Velocidades SHIMANO XT / M8000-22
Certificado:	ISO9001	Sistema de frenos:	Doble freno en V	Desviador delantero	SHIMANO XT / M8000
Rines	Aleación de acero	Tipo de marco:	Marco de cola suave	Cambio trasero	SHIMANO XT / M8000
Sillín:	Cómodo	Tipo pedal:	Pedal ordinario	Platos y bielas	PROWHEEL aluminio CNC hueco 28-38T
Color:	negro rojo verde	Longitud (m):	1,2	Casete	SUGEK-11S 11-40 dientes
Neumático:	Caucho	Capacidad de carga:	150 kg	Cadena	YBN-11S
Pedal:	Pedal de plástico	Color:	negro, blanco, celeste, rosado	Freno	Disco de aceite SHIMANO M315
Desviador:	21v	Freno :	Freno de pinza	Buje	ELEGIDO Aleación de aluminio 4 rodamientos con 32 orificios
		Edad :	3-12 años	Rines	Remaches y doble piso de aleación de aluminio CNC
		Certificado :	CE ISO9001	Neumático	Michelin 27,5 ""* 2,1"
		MOQ :	500 piezas	Grip	Piel de vaca y cómodo
		Velocidad :	1	Sillín	Cómodo para MTB
		Material:	Acero alto	Pedales	CNC de aleación de aluminio liso con rodamientos
		Ruedas de soporte:	Sí		

Anexo 7. Organigrama Liberty Bikes



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8. Procesos de importación y nacionalización de bicicletas y accesorios

	Acción	Responsable
1	Envío del pedido con las características de las bicicletas	Gestor logístico
2	Contacto y solicitud de cotización a fábricas chinas	Agente chino
3	Envío de cotizaciones a Perú	Agente chino
4	Revisión y selección de fabricante chino	Gestor logístico
5	Envío del pago por el pedido de bicicletas (1 a 3 días)	Gestor logístico
6	Si está en <i>stock</i> , se inicia el proceso de embarque hacia Perú (1 a 3 días)	Fabricante chino
7	Si no está en <i>stock</i> , el fabricante chino inicia la producción que puede durar entre 3 semanas a 1 mes.	Fabricante chino
8	Nuestro agente chino revisa, recibe y revisa la mercadería	Agente chino
9	Se envía el flete de la fábrica al puerto en china	Agente chino
10	Embarque hacia Perú por vía marítima (duración del viaje de 29 a 30 días)	Agente chino
11	Gestión del SADA (sistema anticipado de despacho aduanero) para descarga rápida (10 a 14 días antes de la llegada del contenedor)	Gestor logístico
12	Pago y gestión del desaduanaje que, aplicando el SADA, puede durar hasta 3 días. (se asume luz verde)	Gestor logístico
13	Descarga y envío al almacén de la tienda principal de Liberty Bikes.	Gestor logístico

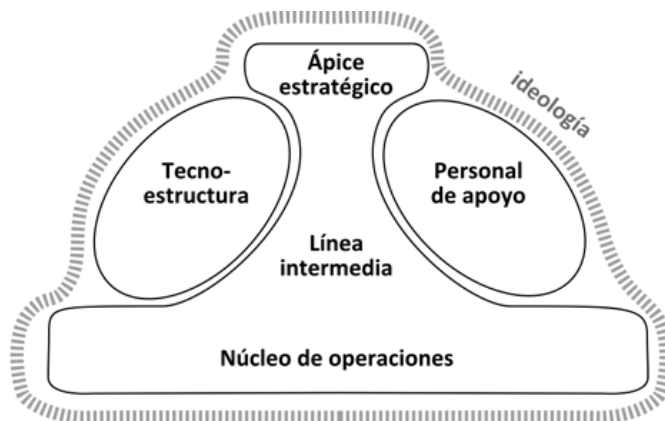
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 9. Proceso general de ensamblado de bicicleta

Fase	Acción
1. Colocar asiento y poste	Engrasar el poste asiento
	Colocar cuadro
	Bloquear el cierre rápido
2. Ensamble Asiento y Dirección	Sujeta la bicicleta con un potro de taller por el tubo de asiento
	Atornillar la potencia con firmeza
	Desatornilla la abrazadera para introducir el manubrio
	Colocación del manubrio en la potencia
	Atornillar la abrazadera
3. Ensamble de la rueda delantera y frenos	Frenos liberados
	Engrase del cierre
	Enroscar el resorte cónico
	Verificar el patrón (dirección de las ruedas)
	Girar palanca del cierre
	Cerrar los frenos (frenos básicos)
4. Incluir pedales y accesorios	Engrasar el roscado de los pedales
	Instalar reflectores y luces
	Ajustar todos los sistemas de la bicicleta

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 10. Estructura de la organización según Mintzberg



Fuente: Mintzberg (2018).

Anexo 11. Indicadores de medición de objetivos de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Indicador de medición	Registro de incidencias				Acción correctiva
Cumplir con toda la normativa, documentación e impuestos que las autoridades determinen para el correcto funcionamiento de la empresa.	Número de notificaciones relacionadas con la falta de cumplimiento de algún requisito de parte del sector estatal.					
Ser una empresa responsable en cuanto a las obligaciones por pagar con entidades financieras, así como priorizar el comercio con empresas cercanas que sean del interés de	Número de notificaciones negativas relacionadas a pagos, reclamos por incumplimientos o llamadas de atención.					
Promover la buena convivencia con el entorno; dado que las tiendas estarán dentro de zonas urbanas, es conveniente respetar las relaciones de convivencia.	Número de reclamos de parte de los vecinos y demás personas allegadas a la empresa					
Manejo de residuos peligrosos producto de la actividad empresarial. El manejo de residuos producto del ensamblado o mantenimiento debe ser estrictamente supervisado, ya que entre ellos pueden estar residuos	Número de incidentes o accidentes producto del mal manejo de residuos.					

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 12. Presupuesto de planilla

PLANILLA ANUAL			
Cargo	Año 2022	Comisiones 2022	Total 2022
Gerente General	S/210.600		S/210.600
Jefe de Administración y Finanzas	S/113.400		S/113.400
Coordinador de RR.HH.	S/113.400		S/113.400
Coordinador de <i>Marketing</i>	S/72.900		S/72.900
<i>Community Manager</i>	S/72.900		S/72.900
Asistente de Logística	S/72.900		S/72.900
Jefe de IT	S/81.000		S/81.000
Asistente de Administración	S/72.900		S/72.900
Asistente de Administración	S/72.900		S/72.900
Asistente de Ventas 1	S/32.400	S/46.516	S/78.916
Asistente de Ventas 2	S/32.400	S/46.516	S/78.916
Asistente de Ventas 3	S/32.400	S/46.516	S/78.916
Asistente de Ventas 4	S/32.400	S/46.516	S/78.916
Chofer - mensajero	S/32.400		S/32.400
Cajero 1	S/32.400		S/32.400
Cajero 2	S/32.400		S/32.400
Mantenimiento 1	S/32.400		S/32.400
Mantenimiento 2	S/32.400		S/32.400
Mantenimiento 3	S/32.400		S/32.400
Mantenimiento 4	S/32.400		S/32.400
TOTAL	S/1.239.300	S/186.066	S/1.425.366

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 13. Volúmenes de importación de bicicletas año 2020

IMPORTADOR	CANTIDAD	% PARTICIPACIÓN
EMPRESAS NO IDENTIFICABLES	133.697	23%
THE LORD COMPANY SOCIEDAD ANONIMA CERRAD	42.492	7%
MONARK PERU S A	33.726	6%
BIKEKAM S.R.L	33.103	6%
JESUS ALIAGA FABIAN INDUSTRIAL BIKE SRL	24.705	4%
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	22.377	4%
WAWITA PERU S.R.L.	19.614	3%
OXFORD S.A.- SUCURSAL PERU	15.482	3%
ORIENTE IMPORT DEL PERU S R L	13.984	2%
MOTOLINE S.A.C.	12.532	2%
INVERSIONES COMERCIALES JESUS S.A.C.	8.424	1%
CENCOSUD RETAIL PERU S.A.	8.004	1%
CORPORACION TREX-X SOCIEDAD ANONIMA CERR	7.140	1%
GRUPO CADI PERU S.A.C.	7.120	1%
BABIES BUSINESS GROUP SOCIEDAD ANONIMA C	5.497	1%
SAGA FALABELLA S A	5.436	1%
MOTOPLANET EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONS	5.217	1%
CAYCHO GUERRA MIGUEL ANGEL	4.963	1%
STORM BIKE'S S.A.C.	4.859	1%
PREMIER MOTORS S.A.	4.750	1%
CORPORATION BABY KAMIR SOCIEDAD COMERCIA	4.417	1%
ALCCA CUYO FRANKLIN ROMMEL	3.975	1%
BONIFACIO LAURA MARIA ANGELICA	3.792	1%
H & M IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES GEN	3.441	1%
ZI HAO IMPORT EXPORT S.A.C.	3.232	1%
PLASTICOS VALDEZ E.I.R.L.	3.128	1%
REPRESENTACIONES TECNIMOTORS E I R L	3.016	1%
CHAMBI CARI FRANK WALDIMIR	2.935	1%
TIENDAS PERUANAS SA	2.890	0%
INTERBIKE EIRL	2.840	0%
POWER KIDS COMPANY S.R.L.	2.814	0%
IMPORTADORA BICI STAR S S.A.C.	2.804	0%
IMPORTACIONES JEFF E.I.R.L.	2.780	0%
CORPORACION RICALDE S.A.C.	2.720	0%
FIGHTER BIKE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA -	2.637	0%
NET MUNDIAL S.R.L.	2.582	0%
LEE CHANG INTERNACIONAL S.R.L.	2.533	0%
DEPORTES SPARTA PERU S.A.C.	2.508	0%
OTROS	117.793	20%
TOTAL	585.959	100%

Fuente: Aduanet (2020b). Elaboración propia: 2021

Anexo 14. Estado de resultados 2022-2026

Estado de Resultados S/	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Venta	7.156.377	8.597.774	9.460.829	10.389.796	11.390.162
Costo de venta	4.795.119	5.380.810	6.023.034	6.726.954	7.498.223
Utilidad Bruta	2.361.258	3.216.964	3.437.795	3.662.842	3.891.939
Gastos de Ventas	473.466	484.356	495.496	506.892	518.551
Gastos de Administración	1.594.592	1.631.268	1.668.787	1.707.169	1.746.434
Gasto de Publicidad	288.855	290.820	375.315	455.880	548.235
Depreciación / Amortización	72.599	72.599	72.599	72.599	72.599
Resultado operativo	-68.253	737.922	825.599	920.302	1.006.121
Impuesto a la renta	20.135	-217.687	-243.552	-271.489	-296.806
Utilidad neta	-48.119	520.235	582.047	648.813	709.315
<i>% Utilidad neta</i>	<i>-1%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>
EBITDA	4.346	810.521	898.198	992.901	1.078.720
<i>% EBITDA</i>	<i>0%</i>	<i>9,4%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,6%</i>	<i>9,5%</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 15. Flujo de caja

Flujo de caja económico y flujo de caja financiero						
Soles	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<u>Ingresos</u>						
Ventas		8.444.525	10.145.374	11.163.778	12.259.959	13.440.392
<u>Egresos</u>						
Gasto de importación		-5.634.800	-6.069.316	-7.077.249	-7.905.429	-8.818.619
Gastos adm. y ventas		-2.132.085	-2.181.123	-2.231.289	-2.282.608	-2.335.108
Gasto publicidad		-340.849	-343.168	-442.872	-537.938	-646.917
Impuestos 29.5%		20.135	-217.687	-243.552	-271.489	-296.806
Pago de IGTV		-	-312.581	-503.924	-488.806	-513.645
<u>Inversión total</u>						
Capex		-340.648				
Desembolsos iniciales de operación		-143.180				
Flujo de caja económico	-483.828	44.345	830.156	680.011	748.850	806.731
(-) Amortización del préstamo						
(-) Intereses						
Escudo fiscal (29.5%)		-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-483.828	44.345	830.156	680.011	748.850	806.731

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 16. Rentabilidad sobre patrimonio

Indicador	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026
Total patrimonio	1.441.881	1.962.116	2.544.163	3.192.977	3.902.292
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-3,3%	26,5%	22,9%	20,3%	18,2%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 17. Balance General

Soles	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	1.006.172	1.050.517	1.880.673	2.560.684	3.309.533	4.116.264
Inventarios	926.919	1.019.006	1.829.915	2.028.687	2.244.482	2.502.318
Cuentas x cobrar						
Total activo corriente	1.933.091	2.069.524	3.710.588	4.589.371	5.554.015	6.618.582
ACTIVO NO CORRIENTE						
Depósitos en garantía	62.880	62.880	62.880	62.880	62.880	62.880
Otros activos	39.800	31.940	24.080	16.220	8.360	500
Inst., mobiliario y equipo	340.648	276.409	212.170	147.931	83.692	19.454
Total activo no corriente	443.328	371.229	299.130	227.031	154.932	82.834
TOTAL ACTIVO	2.376.419	2.440.753	4.009.718	4.816.402	5.708.948	6.701.416
Pasivo corriente						
Cuentas x pagar	886.419	998.871	1.829.915	2.028.687	2.244.482	2.502.318
Impuestos por pagar		-	217.687	243.552	271.489	296.806
Total pasivo corriente	886.419	998.871	2.047.602	2.272.238	2.515.971	2.799.124
Pasivo no corriente						
Total pasivo no corriente	-	-	-	-	-	-
Total pasivo	886.419	998.871	2.047.602	2.272.238	2.515.971	2.799.124
Patrimonio						
Capital social	1.490.000	1.490.000	1.490.000	1.490.000	1.490.000	1.490.000
Reserva legal			-4.812	47.212	105.416	170.298
Resultados acumulados	0	-48.119	476.928	1.006.952	1.597.560	2.241.994
Total patrimonio	1.490.000	1.441.881	1.962.116	2.544.163	3.192.977	3.902.292
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.376.419	2.440.753	4.009.719	4.816.402	5.708.948	6.701.416

Fuente: Elaboración propia, 2021.