



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPORTAR Y
COMERCIALIZAR BICICLETAS DE FIBRA DE
CARBONO ELABORADAS EN IMPRESORA 3D”**

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

Presentado por

Srta. Janett Brocca Mantilla

Sr. Ian Zoe Manoel Cabrera Preciado

Sr. Jose Sebastian Ordoñez Caro

Sr. Carlos Alberto Zamudio Diaz

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, julio 2022

Agradecemos al profesor José Aníbal Díaz Ísmodes, quien fue nuestra guía en todo el desarrollo de este trabajo; también a Gaby Ujike, quien nos acompañó activamente durante toda la Maestría.

A mi hijo Pablo y a mi esposo Juan Pablo, por ser ambos mi motivación de crecimiento y desarrollo personal y profesional. A mi madre Rosita y a mi hermana Ana R., quienes son mi gran soporte.

Janett Brocca Mantilla

Dedico la presente investigación a Dios; a mi familia, y a mi novia, por todo su amor y su enorme paciencia.

Ian Zoe Cabrera Preciado

Dedico este trabajo a mis padres; a mi familia, y a mi novia, por el apoyo y soporte que me brindaron durante todo el tiempo que duró la maestría.

José Sebastián Ordóñez Caro

A mi abuela Tita, por el empuje; y a mi novia, por su apoyo y paciencia durante la maestría.

Carlos Alberto Zamudio Díaz

Resumen ejecutivo

En el Perú, con la llegada de la pandemia del COVID-19, los ciudadanos adoptaron medidas de protección para minimizar los riesgos de contagio. Parte de los protocolos de seguridad ha sido el uso de mascarillas y mantener una distancia mínima entre las personas, esto último en lugares cerrados y de asistencia masiva. Sin embargo, cuando se utilizan medios de transporte público como buses, taxis, combis, etcétera, esto resulta complicado de controlar. Es por ello que muchas personas optaron por cambiar sus hábitos de transporte masivo por el transporte unipersonal eligiendo las motos, los scooters eléctricos, bicimotos, las bicicletas, o los conocidos como ciclos.

En el año 2019 se promulgó la Ley N° 30936 (2019) que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, declarando incluso el Día Nacional de la Bicicleta al 03 de junio de cada año. Esta norma, además, establecía facilidades en cuanto a estacionamientos públicos y privados, adecuaciones de infraestructura y derechos y obligaciones de los ciclistas. Sin embargo, no fue hasta después del inicio de la pandemia que todas estas medidas tomaron el protagonismo correspondiente.

En el caso de las bicicletas, en el primer trimestre de 2021 se registró un incremento de hasta 1,032% en las importaciones, a comparación del mismo período del año 2020, según lo señalado por el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (La Cámara, 2021). Bajo ese contexto, los autores de la presente investigación identifican una gran oportunidad en la importación y comercialización de bicicletas en Lima, Perú, e iniciaron el análisis y evaluación de la presente propuesta mediante el estudio de mercado, que mostró la viabilidad de la idea de negocio, además que permitió validar los usos y preferencias del público objetivo, y otras variables como precios promedio de mercado. Dicha investigación de mercado estuvo acompañada por el análisis del macro y microentorno para conocer la situación actual en la que se desarrollaría el plan estratégico, puntos que tomaron relevancia debido a la pandemia global y a la actual coyuntura política que atraviesa el país.

Parte de la propuesta es que las bicicletas estén elaboradas en material de fibra de carbono, lo que indica una estrategia competitiva con enfoque en diferenciación, lo que será un aspecto positivo para ganar posicionamiento en el mercado, pero que demandará un gran esfuerzo del plan de difusión, marketing y publicidad. En tal sentido, los planes funcionales de Marketing y Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas se han elaborado con visión de corto y mediano plazo, identificando objetivos generales y específicos en cada plan.

A continuación, se presentan los principales objetivos de la actual investigación:

- Importar las bicicletas de marca Light Bikes elaboradas en fibra de carbono por el potencial que tienen a nivel mundial.
- Alcanzar el 13% de *market share* del mercado de bicicletas de alta gama.
- Estrategia de marketing basada en las 8P que buscará no solo comercializar el producto sino resolver las necesidades del cliente, con el apoyo de la estrategia y de la comunicación digital.
- Los colaboradores son el eje principal de Light Bikes, por lo que se contará con una estructura organizacional idónea, altamente calificada y en constante capacitación, que marque la diferencia con la competencia y que sea atractiva para atraer a los talentos con visión innovadora.
- Aseguramiento de la calidad y seguridad de las bicicletas, para que cubran las expectativas y satisfacción de los clientes.
- Supervisión y control de gastos manteniendo los altos estándares de innovación y calidad.
- Lograr Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA¹) mayor al 8% en el quinto año de operaciones.
- Plan de responsabilidad social que acompaña a cada plan funcional bajo los criterios establecidos en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) (Adoptados por las Naciones Unidas, s.f.).

Finalmente, se presentarán las conclusiones del plan estratégico de negocio.

¹ EBITDA es el acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa	2
1. Decisión corporativa	2
2. Idea de negocio	2
3. Modelo de negocio.....	2
3.1 ¿Cómo?	2
3.2 ¿Qué?	3
3.3 ¿Quién?	3
4. Sondeo de mercado	5
4.1 Objetivos específicos	5
4.2 Análisis del mercado y tendencias	5
4.3 Desarrollo del sondeo.....	5
4.3.1 ¿Cuál es tu género?.....	6
4.3.2 ¿Puedes indicar tu rango de edad?.....	6
4.3.3 Si mañana compraras una bicicleta, ¿Para qué la usarías?	7
4.3.4 ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por una bicicleta de alta gama?	7
4.3.5 ¿Cuántas veces a la semana la usarías?.....	8
4.3.6 ¿Qué valorarías más en una bicicleta?	8
4.3.7 ¿Cuál es tu medio más frecuente de compra?.....	9
4.3.8 ¿Qué valoras más en la atención?	9
5. Proyección de la demanda	9
6. Conclusiones.....	11
7. Definición del problema	11
Capítulo III. Análisis y diagnóstico de la situación actual	13
1. Análisis de macroentorno	13
1.1 Económico	13
1.2 Demográfico	14

1.3. Político-legal.....	18
1.4. Sociocultural.....	18
1.5. Global.....	18
2. Análisis del microentorno.....	20
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	20
2.1.1 Rivalidad entre competidores.....	21
2.1.2 Amenazas de nuevos ingresos.....	22
2.1.3 Poder de negociación de los clientes.....	23
2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	24
2.1.5 Amenazas de productos sustitutos.....	25
2.1.6 Barreras de salida.....	26
3. Conclusiones.....	27
Capítulo IV. Análisis interno.....	28
1. Cadena de Valor.....	28
2. Matriz de Análisis Interno.....	28
3. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO).....	29
Capítulo V. Formulación del plan estratégico.....	31
1. Misión, visión y valores.....	31
1.1 Misión.....	31
1.2 Visión.....	31
1.3 Valores.....	31
2. Objetivos estratégicos.....	31
3. Estrategia competitiva.....	32
4. Análisis FODA.....	32
5. Estrategia de penetración de mercado.....	35
6. Estrategia de desarrollo de producto.....	35
Capítulo VI. Planes funcionales.....	36
1. Plan de Marketing y Ventas.....	36
1.1 Objetivo general.....	36
1.2 Objetivos específicos.....	36
1.2.1 Objetivos de corto plazo.....	36
1.2.2 Objetivos de mediano plazo.....	36
1.3 Estrategias de Marketing.....	37
1.3.1 Segmentación de mercado.....	37

1.3.2 Posicionamiento.....	38
1.4 Estrategia comercial.....	38
1.4.1 Precio.....	39
1.4.2 Plaza.....	39
1.4.3 Promoción.....	40
1.4.4 Personas.....	40
1.4.5 Procesos.....	40
1.4.6 Evidencia física/pruebas.....	41
1.4.7 Producto.....	41
1.5 Productividad.....	41
1.6 Presupuesto de Marketing.....	42
1.7 Responsabilidad Social Corporativa.....	42
2. Plan de Recursos Humanos.....	43
2.1 Objetivo general.....	43
2.2 Objetivos específicos.....	43
2.2.1 Objetivos de corto plazo.....	43
2.2.2 Objetivos de mediano plazo.....	44
2.3 Estrategia de Recursos Humanos.....	44
2.4 Estructura organizacional.....	44
2.5 Descripción de puestos.....	46
2.6 Evaluación de desempeño.....	46
2.7 Capacitaciones.....	47
2.8 Política de Recursos Humanos.....	48
2.9 Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	49
2.10 Responsabilidad Social Corporativa.....	50
3. Plan de Operaciones.....	51
3.1 Objetivo general.....	51
3.2 Objetivos específicos.....	51
3.2.1 Objetivos de corto plazo.....	51
3.2.2 Objetivos de mediano plazo.....	51
3.3 Estrategias de Operaciones.....	51
3.4 Descripción de las instalaciones y distribución.....	52
3.5 Diseño de los procesos.....	53
3.6 Flujograma de los procesos clave.....	54
3.7 Actividades clave.....	54
3.8 Proceso de importación.....	54
3.9 Proceso de venta de bicicletas personalizadas.....	56

3.10KPI.....	57
3.11Presupuesto de Operaciones.....	57
3.12Responsabilidad Social Corporativa	58
3.13Tablero de Control	59
4. Plan de Finanzas	61
4.1 Objetivo general.....	61
4.2 Objetivos específicos	61
4.2.1 Objetivos de corto plazo	61
4.2.2 Objetivos de mediano plazo.....	61
4.3 Supuestos para la elaboración de estados financieros.....	61
4.4 Resumen de presupuestos	62
4.5 Estructura del financiamiento	62
4.6 Estados financieros proyectados	63
4.6.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	63
4.6.2 Flujo de caja proyectado	65
4.6.3 Indicadores financieros	65
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	66
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones	66
Referencias bibliográficas	67
Anexos	71
Notas biográficas	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Lienzo de Osterwalder & Pigneur	4
Tabla 2.	Demanda por NSE en Lima Metropolitana 2019	10
Tabla 3.	Hogares con bicicletas	10
Tabla 4.	Hogares con bicicletas del NSE A y NSE B	10
Tabla 5.	Cantidad de bicicletas del NSE A y NSE B	11
Tabla 6.	Proyección de ventas de bicicletas en los NSE A y B	11
Tabla 7.	Rivalidad entre competidores	22
Tabla 8.	Amenaza de nuevos competidores	23
Tabla 9.	Amenaza de poder de negociación de clientes	24
Tabla 10.	Amenaza de poder de negociación de proveedores	25
Tabla 11.	Amenaza de productos sustitutos	26
Tabla 12.	Barreras de salida	27
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria	27
Tabla 14.	Cadena de Valor	28
Tabla 15.	Matriz de Análisis Interno	29
Tabla 16.	Matriz de Ventaja Competitiva.....	30
Tabla 17.	FODA Cruzado.....	34
Tabla 18.	Bicicletas por hogares.....	38
Tabla 19.	Precios por tipo de bicicleta	39
Tabla 20.	Presupuesto de Marketing	42
Tabla 21.	Temas para capacitar	48
Tabla 22.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos	50
Tabla 23.	Proyección de ventas de bicicletas y reparaciones	55
Tabla 24.	Cantidad de pedidos	55
Tabla 25.	Stock de seguridad.....	56
Tabla 26.	Manejo de inventarios	56
Tabla 27.	Indicadores operativos.....	57
Tabla 28.	Presupuesto de Operaciones	58
Tabla 29.	Tablero de control.....	60
Tabla 30.	Resumen de presupuesto	62
Tabla 31.	Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC o WACC)	63
Tabla 32.	Proyección de cantidad de venta	63
Tabla 33.	Venta por tipo de bicicleta.....	64
Tabla 34.	Precio de venta por tipo de bicicleta.....	64
Tabla 35.	Estado de ganancias y pérdidas	64

Tabla 36.	Flujo de caja financiero	65
-----------	--------------------------------	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas, 2020	5
Gráfico 2.	Género	6
Gráfico 3.	Rango de edad	6
Gráfico 4.	Uso de bicicleta	7
Gráfico 5.	Rango de monto a pagar	7
Gráfico 6.	Frecuencia de uso	8
Gráfico 7.	Valoración de bicicletas	8
Gráfico 8.	Medio de compra.....	9
Gráfico 9.	Atención	9
Gráfico 10.	Producto Bruto Interno (PBI) y demanda interna.....	13
Gráfico 11.	Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas, 2020	14
Gráfico 12.	Distribución de personas según NSE 2020 (Perú total)	15
Gráfico 13.	Comparación NSE 2020 versus NSE 2019 (Perú total)	15
Gráfico 14.	Distribución de personas según NSE 2020 (Lima Metropolitana).....	16
Gráfico 15.	Gastos según NSE 2020 (Lima Metropolitana).....	17
Gráfico 16.	Distribución de los compradores digitales en Perú.....	18
Gráfico 17.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	21
Gráfico 18.	Diagrama de Estrategia General.....	32
Gráfico 19.	Diagrama de perfil de estrategia de Light Bikes	33
Gráfico 20.	Matriz de Estrategia Principal	33
Gráfico 21.	NSE de Lima	37
Gráfico 22.	Matriz de Posicionamiento de Light Bikes Perú	38
Gráfico 23.	Estructura organizacional	45
Gráfico 24.	Retroalimentación.....	47
Gráfico 25.	Mapa de procesos	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Flujo de procesos claves.....	72
Anexo 2.	Matriz de descripción y perfil de puestos.....	73
Anexo 3.	Formato de fijación/revisión de objetivos	73
Anexo 4.	Formato de revisión de competencias	74

Capítulo I. Introducción

El crecimiento de la demanda de ciclos o bicicletas para traslado o recreación ha permitido que la industria cuente con el apoyo del Estado Peruano en la mejora de la infraestructura vial. Incluso, para un adecuado uso de estos medios de transporte, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC, 2020) publicó el Manual para Ciclistas en setiembre del 2020.

La presente investigación estará enfocada en la importación y comercialización de bicicletas elaboradas en fibra de carbono con representación de Light Bikes, que es una empresa con presencia en todos los continentes, con enfoque en diferenciación como estrategia competitiva, al producir bicicletas en fibra de carbono. En ese sentido, el objetivo del presente trabajo de investigación es presentar un plan estratégico para dicha organización, proyectado a cinco años de operación en la ciudad de Lima.

En el capítulo II se desarrollará el perfil competitivo de Light Bikes y se presentará el modelo o idea de negocio bajo el Lienzo de Osterwalder & Pigneur (2011). También se realizó una investigación de mercado que permitió identificar la demanda potencial, el perfil del cliente, la aceptación de las bicicletas, y los precios de salida al mercado peruano.

En el capítulo III se presenta el análisis y diagnóstico de la situación actual, y se profundiza en el análisis del macroentorno para conocer el comportamiento del mercado, así como las posibles oportunidades y amenazas a enfrentar. También se analizará el microentorno bajo el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitirá determinar la competencia y rivalidad en la industria, y resolver así si es atractiva la comercialización de bicicletas.

El capítulo IV se enfoca en la formulación del plan estratégico, estableciéndose los objetivos estratégicos, la visión y misión de Light Bikes, la estrategia competitiva, y el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El plan estratégico impacta de manera transversal a la compañía y es definido por la alta dirección, lo que refuerza la viabilidad de la propuesta.

En el capítulo V se desarrollarán los planes funcionales de corto y mediano plazo de las áreas claves de la empresa como son Marketing y Ventas, Operaciones, Recursos Humanos, y Finanzas, los que están alineados con los objetivos de la empresa. Cada uno, además, analiza el impacto en responsabilidad social empresarial bajo los criterios de los objetivos de desarrollo sostenible. En el plan funcional de finanzas se presentarán los resultados de la evaluación financiera del plan estratégico para un período de cinco años, que muestra la factibilidad de la presente propuesta bajo los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Decisión corporativa

Los autores de la presente investigación eligieron como locación para el proyecto al Perú, ya que consideran que desarrollando el plan de estratégico dentro de su localidad de residencia tendrán mayor acceso a información de primera mano para desarrollar un estudio de mercado que permita analizar la viabilidad del proyecto. Asimismo, desarrollar el proyecto en Perú evita el distanciamiento psicológico que podría existir durante la elaboración del plan estratégico, si tuvieran que considerar clientes y/o consumidores de otros países frente a su cultura de origen.

Se ha seleccionado la ciudad de Lima debido a que es la capital del Perú y cuenta con la mayor población. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), Lima representa el 29.7% de la población peruana, con 9.6 millones de personas y, como se verá más adelante, se ha vuelto un mercado atractivo para el sector de transporte alternativo (bicicletas) en el último año por efecto de la pandemia global.

El modelo de negocio propuesto consiste en realizar la importación y comercialización de bicicletas de fibra de carbono para el mercado de Lima, Perú. Se ha elegido la importación y comercialización sobre la opción de producir por el grado de inversión y riesgo que implicaría este último proceso, en un contexto de incertidumbre debido a la crisis sanitaria. Este punto se desarrollará en los siguientes capítulos de la presente investigación.

Los fondos para financiar el proyecto se conseguirán del financiamiento propio (capital de accionistas y préstamos personales de entidades financieras), y la herramienta utilizada para respaldar la solicitud de financiamiento a dichas entidades sería un contrato de exclusividad con la casa matriz de Light Bikes.

2. Idea de negocio

Importación y comercialización de bicicletas de fibra de carbono, elaboradas en impresoras 3D.

3. Modelo de negocio

3.1 ¿Cómo?

- **Aliados claves.** Clientes, proveedores, importadores, accionistas, directores de la casa matriz (Light Bikes), municipios, instituciones financieras y del Estado que otorguen los permisos necesarios para operar; comunidades de usuarios de bicicletas para generar confianza y ganar publicidad boca a boca.

- **Actividades claves**
 - Identificar los lugares idóneos para la colocación de los puntos de venta, selección, contratación y capacitación de personal.
 - Importación y comercialización de bicicletas.
 - Ensamble y mantenimiento de bicicletas.
 - Publicidad en redes y *web* del producto.
 - Marketing digital y participación en eventos de ciclismo.
- **Recursos claves.** Se necesitará contar con personal especializado y capacitado en las diversas áreas, sobre todo en el área Comercial, que conozcan el producto y tengan la capacidad de atención al cliente. También será necesario contar con personal técnico especializado en las bicicletas, y de sistemas para el manejo de toda la infraestructura digital de la compañía.

3.2 ¿Qué?

- **Propuesta de valor.** Importar y comercializar bicicletas elaboradas con fibra de carbono en impresoras 3D, brindándole al mercado limeño una experiencia diferente al momento de la venta y postventa. Gracias al área de Investigación & Desarrollo (I+D) se ofrecerá una plataforma que permita armar las bicicletas al gusto de los clientes, además de un servicio de acompañamiento postventa para el cuidado de las bicicletas, considerando la atención a las diferentes averías que se puedan presentar.

3.3 ¿Quién?

Dirigido a la población que habita la ciudad de Lima y que considere adquirir un medio seguro para transportarse y recrearse, considerando el cuidado del medio ambiente.

- **Relación con clientes.** Se brindará un servicio de atención personalizada desde el momento de la elección y posterior adquisición de las bicicletas, cumpliendo con los requerimientos de cada usuario. Esto se mantendrá en el servicio postventa con las sugerencias de mantenimiento preventivo y correctivo de las bicicletas, tratando de mantener su calidad.
- **Canales.** Los canales de venta serán los puntos de venta propios como la página *web* interactiva, redes sociales activas, y WhatsApp.
- **Segmento.** Los segmentos elegidos serán hombres y mujeres entre 21 y 45 años de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B, segmento mejor valorado en la ciudad de Lima. En distritos donde predomina este NSE se instalará la unidad de negocio.

Tabla 1

Lienzo de Osterwalder & Pigneur

Cómo		Qué	Quién	
Aliados	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> •Clientes. •Importadores. •Accionistas •Casa matriz. •Municipios. •Instituciones financieras. •Comunidades de usuarios de bicicletas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar los puntos de venta estratégicos. •Contratación y capacitación de personal. •Importación y comercialización de bicicletas. •Ensamble y mantenimiento de bicicletas. •Marketing digital y publicidad en redes. •Participación en eventos de ciclismo 	Importar y comercializar bicicletas elaboradas con fibra de carbono en impresoras 3D, brindándole al mercado limeño una experiencia diferente al momento de la venta y postventa. Por medio del I+D ofreceremos una plataforma que permita armar las bicicletas al gusto de nuestros clientes y un servicio de acompañamiento postventa para el cuidado de las bicicletas, y atención a las diferentes averías que se puedan presentar.	<ul style="list-style-type: none"> •Servicio de atención personalizada en las tiendas propias. •En servicio de postventa y mantenimiento. •Asistencia virtual. 	Hombres y Mujeres entre 21 y 45 años de los NSE A y B, limeños, interesados en bicicletas tipo trabajo y recreación.
	<p style="text-align: center;">Recurso claves</p> <ul style="list-style-type: none"> •Personal de fuerzas de ventas. •Personal técnico de bicicletas. •Personal de sistemas. •Puntos de venta. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> •Puntos de venta propios. •Página <i>web</i>. •Redes sociales (Facebook e Instagram). •WhatsApp. 	
Egresos			Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> •Planilla (personal de atención al cliente y administración). •Alquiler de puntos de venta. •Marketing digital y redes sociales. •Eventos promocionales 			<ul style="list-style-type: none"> •Ventas de bicicletas y servicios de mantenimiento. •Bono de la marca. •Venta de repuestos y accesorios. 	

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

4. Sondeo de mercado

4.1 Objetivos específicos

- Determinar las preferencias del mercado donde se desea tener participación en el Perú.
- Identificar las oportunidades de crecimiento y riesgos de incursionar en el desarrollo de nuevos productos y mercado.

Para analizar la viabilidad del plan estratégico en la ciudad destino se realizó un breve sondeo de mercado mediante una encuesta a la población.

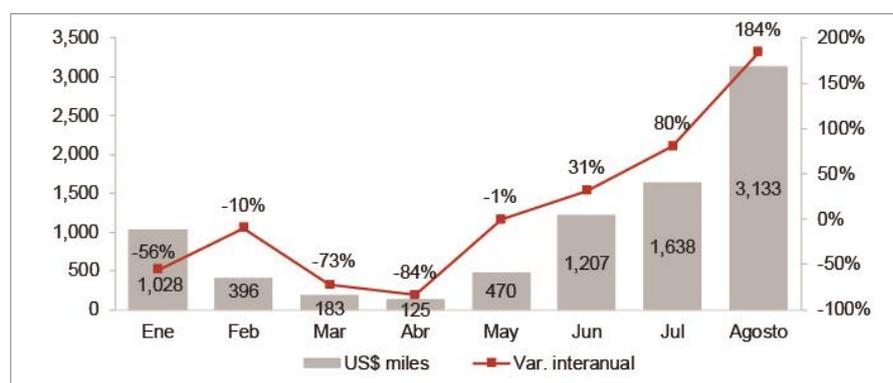
4.2 Análisis del mercado y tendencias

El porcentaje de población que se traslada en bicicleta dentro del entorno urbano ha pasado de menos del 1% al 4%. Es preciso destacar que el perfil de consumidor estándar, en general, es bastante familiar, aunque también destaca el comprador *millennial*.

La mayor demanda se ha encontrado en bicicletas que oscilan entre S/ 900 y S/ 1,500 (US\$ 250 – US\$ 400), aunque también se anticipa un aumento de la demanda de bicicletas de alta gama. En el corto plazo se espera un aumento de los precios de entre el 15% y el 25% a causa del aumento generalizado de los costos de producción y transporte desde China. Asimismo, el aumento de la demanda de bicicletas y vehículos afines abre las puertas también a productos accesorios como, por ejemplo, los cascos que -hasta el momento-, solo son usados por 3 de cada 10 usuarios.

Gráfico 1

Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas, 2020



Nota: Tomado de Comex Perú, 2020a.

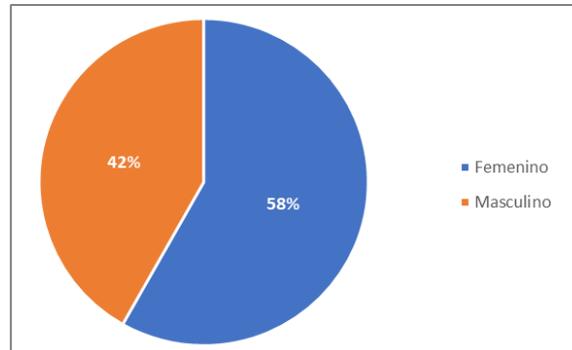
4.3 Desarrollo del sondeo

Para ver si la idea de negocio sería aceptada en la ciudad destino, se elaboró un breve sondeo de mercado mediante una encuesta tomada a una muestra de 170 personas, a quienes se realizaron las siguientes preguntas:

4.3.1 ¿Cuál es tu género?

Gráfico 2

Género



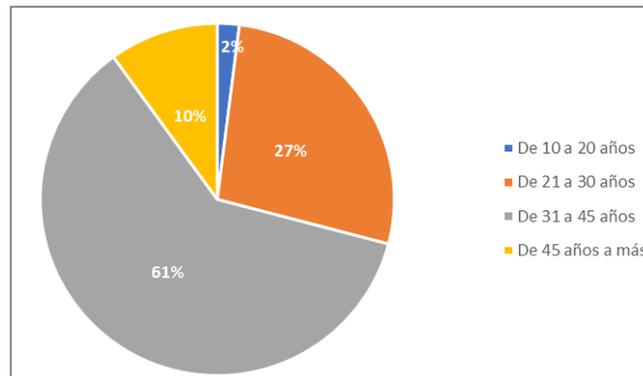
Nota: Elaboración propia, 2022.

De las 170 personas que respondieron la encuesta, 99 pertenecen al género masculino y 71, al género femenino.

4.3.2 ¿Puedes indicar tu rango de edad?

Gráfico 3

Rango de edad



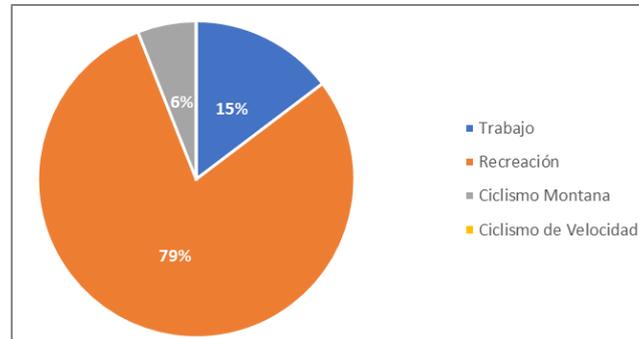
Nota: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar en el gráfico, el mayor número de personas que respondieron la encuesta están en un rango de edad de 31 a 45 años (103 encuestados), seguido por los de 21 a 30 años (46 encuestados). Los encuestados de 10 a 20 años y de 45 años a más suman 21 personas.

4.3.3 Si mañana compraras una bicicleta, ¿Para qué la usarías?

Gráfico 4

Uso de bicicleta



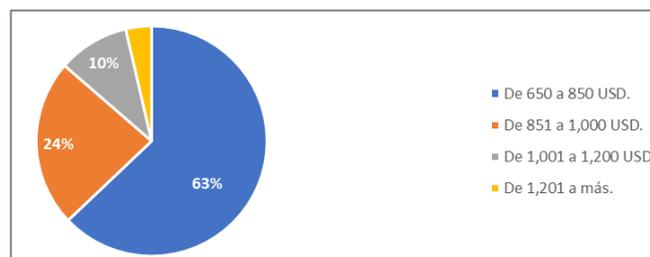
Nota: Elaboración propia, 2022.

Considerando los segmentos a los que la empresa ya atiende en otros países se pusieron diferentes opciones para identificar cuál era el segmento más demandado en la localidad de destino, encontrando que casi el 79.4% de los encuestados (135 personas) usarían la bicicleta para recreación. El 14.7% de los encuestados (25 personas) usarían la bicicleta para ir al trabajo.

4.3.4 ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por una bicicleta de alta gama?

Gráfico 5

Rango de monto a pagar



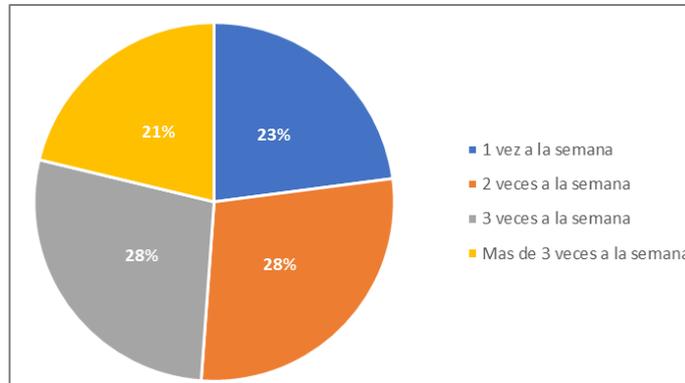
Nota: Elaboración propia, 2022.

Con los resultados de la pregunta 4 se aprecia que los encuestados desconocen los costos reales de las bicicletas de fibra de carbono. El 62.9% de los encuestados (107 personas) estarían dispuestos a pagar como máximo US\$ 850 por una bicicleta con fabricada con fibra de carbono. El 23.5% (40 personas) estaría dispuesto a invertir como máximo US\$ 1,000.

4.3.5 ¿Cuántas veces a la semana la usarías?

Gráfico 6

Frecuencia de uso



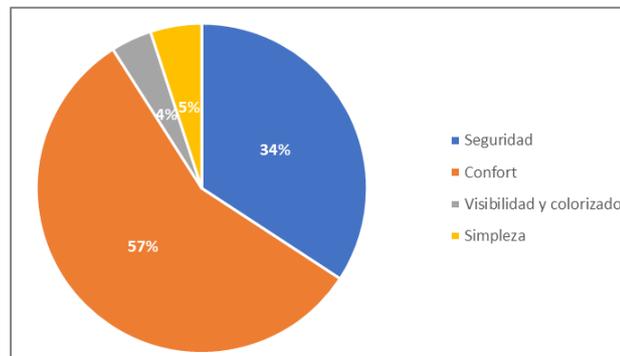
Nota: Elaboración propia, 2022.

Los resultados de esta pregunta son bastante parejos con respecto a la frecuencia semanal de uso de la bicicleta, siendo mayoritarios en uso 2 veces a la semana y 3 veces a la semana.

4.3.6 ¿Qué valorarías más en una bicicleta?

Gráfico 7

Valoración de bicicletas



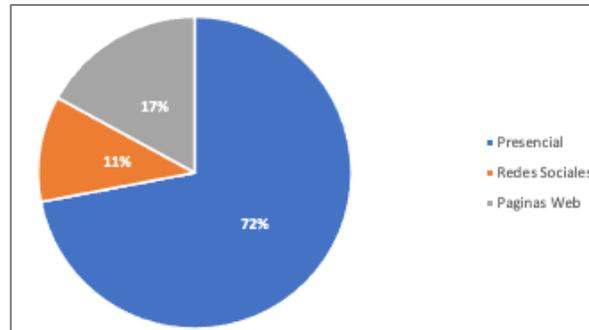
Nota: Elaboración propia, 2022.

Confort y seguridad son los elementos más valorados en las bicicletas por los encuestados peruanos, representando el 56.5% (96 encuestados) y 34.1% (58 encuestados) del total de encuestas realizadas.

4.3.7 ¿Cuál es tu medio más frecuente de compra?

Gráfico 8

Medio de compra



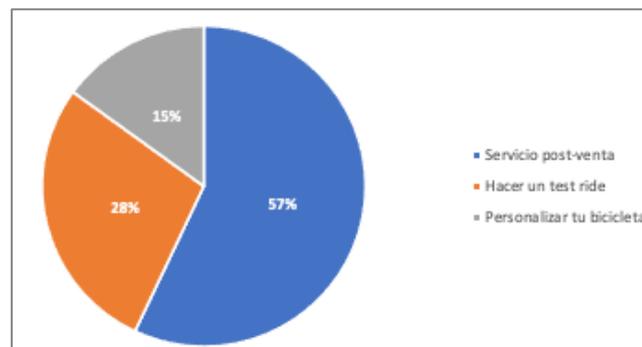
Nota: Elaboración propia, 2022.

De las personas encuestadas, el 72% prefiere una atención presencial al momento de comprar una bicicleta.

4.3.8 ¿Qué valoras más en la atención?

Gráfico 9

Atención



Nota: Elaboración propia, 2022.

De las personas encuestadas, el 57% valora una atención postventa adecuada, que le ayude con todos los problemas que se presenten después de haber comprado una bicicleta.

5. Proyección de la demanda

Para el cálculo de la demanda potencial para la venta de bicicletas de fibra de carbono en los NSE A y B primero se utilizará el cálculo realizado por APEIM con respecto la distribución por cantidad de bicicletas en cada hogar de Lima Metropolitana según NSE.

Tabla 2**Demanda por NSE en Lima Metropolitana 2019**

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Radio	41.7%	37.9%	37.2%	42.3%	40.5%	45.2%	44.7%	42.4%
TV a color	95.5%	99.1%	98.7%	97.6%	98.3%	96.4%	92.6%	79.5%
TV blanco y negro	1.7%	0.1%	0.6%	1.7%	1.0%	2.8%	2.3%	4.1%
Equipo de sonido	46.4%	68.3%	65.5%	49.7%	54.9%	41.5%	28.6%	19.4%
DVD	36.7%	37.9%	44.5%	39.6%	41.7%	36.2%	29.4%	20.5%
Video grabadora	1.0%	3.3%	1.9%	0.7%	1.2%	0.0%	0.3%	0.6%
Computadora / laptop	47.3%	96.1%	89.3%	49.5%	62.9%	28.3%	12.6%	2.2%
Plancha eléctrica	74.1%	90.2%	92.3%	80.5%	86.2%	71.4%	55.0%	36.6%
Licudadora	84.6%	95.9%	96.2%	89.1%	91.3%	85.7%	73.4%	52.8%
Cocina a gas	96.3%	97.5%	98.2%	97.6%	97.8%	97.2%	94.3%	88.5%
Cocina a kerosene	0.3%	0.0%	0.1%	0.4%	0.2%	0.6%	0.2%	1.0%
Refrigeradora / congeladora	83.1%	99.1%	98.4%	93.6%	96.4%	89.2%	66.2%	18.3%
Lavadora de ropa	57.3%	97.2%	93.6%	66.8%	77.8%	49.5%	18.9%	1.8%
Horno microondas	38.8%	90.8%	83.2%	37.6%	47.9%	21.3%	5.5%	0.5%
Máquina de cocer	7.9%	13.7%	13.8%	8.1%	9.2%	6.3%	3.4%	2.0%
Bicicleta	15.1%	29.0%	25.1%	14.9%	16.2%	12.7%	7.7%	4.8%
Auto, camioneta	18.7%	87.3%	45.1%	11.7%	15.1%	6.3%	2.5%	1.0%
Motocicleta	2.4%	3.0%	2.8%	2.5%	2.6%	2.4%	1.7%	2.2%
Mototaxi	3.1%	0.0%	1.2%	3.5%	3.0%	4.3%	5.0%	0.7%

Nota: Tomado de Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), 2020.

Con este dato de la cantidad de hogares en Lima Metropolitana se pudo determinar el número de hogares que tienen por lo menos una bicicleta

Tabla 3**Hogares con bicicletas**

		% de bicicletas	# Hogares con bicicletas
Hogares Lima Metropolitana	2,814,255	15.10%	424,953

Nota: Elaboración propia, 2022.

Una vez determinada la cantidad de hogares con bicicletas se determinó la cantidad de hogares con bicicleta por cada NSE.

Tabla 4**Hogares con bicicletas del NSE A y NSE B**

# Hogares con bicicletas	# de hogares			
	NSE A	NSE B	NSE A	NSE B
424,953	4.40%	22%	123,827	619,136

Nota: Elaboración propia, 2022.

Luego, con la distribución de la cantidad porcentual de bicicletas por hogares en cada NSE se determinó la cantidad de bicicleta para cada NSE.

Tabla 5

Cantidad de bicicletas del NSE A y NSE B

# de Hogares		Bicicletas		Cantidad de bicicletas	
NSE A	NSE B	NSE A	NSE B	NSE A	NSE B
123,827	619,136	29%	25.10%	123,236	106,663

Nota: Elaboración propia, 2022.

Revisando la información de importaciones en Trade Map (s.f.), se determinó que el crecimiento promedio de importaciones de bicicletas es de alrededor de un 6% anual. Con ese indicador se calculó el crecimiento promedio para los años 2020 y 2021 por NSE A y B.

Tabla 6

Proyección de ventas de bicicletas en los NSE A y B

Cantidad de bicicletas		% Crecimiento	2020		2021	
NSE A	NSE B		NSE A	NSE B	NSE A	NSE B
123,236	106,663	6%	130,630	113,063	138,468	119,847

Nota: Elaboración propia, 2022.

Luego, se calculó el diferencial de crecimiento entre el año 2020 y 2021 por cada NSE, así se obtuvo que este fue de 7,838 bicicletas para el NSE A y 6,784 para el NSE B. Por lo tanto, se puede concluir que la demanda potencial anual de bicicletas para ambos NSE es de 14,622 bicicletas.

6. Conclusiones

El mercado peruano es un potencial destino de ventas para la compañía. La pandemia del COVID-19 ha impulsado de manera exponencial la venta de bicicletas en la ciudad de Lima, así como la creación de ciclovías por toda la capital.

En la presente propuesta de valor se valora la seguridad y el confort al diseñar las bicicletas y al elaborar las estrategias comunicativas del área de Marketing.

El público objetivo son personas de 21 a 45 años quienes usarían la bicicleta de forma recreativa y/o para asistir al trabajo en la ciudad de Lima.

7. Definición del problema

Dada la coyuntura de febrero del 2021 (fecha en que se realizó la presente investigación), el consumidor se adapta a la pandemia del COVID-19 y busca medios de transporte personalizados para evitar las aglomeraciones y así disminuir el riesgo de contagios de enfermedades. Por tal motivo, los medios de transporte elegidos y preferidos por estos consumidores son los medios de

transporte unipersonal. Además, en el Perú, al igual que en el resto del mundo, se está migrando a medios de transportes de poca o nula emisión de CO₂, para cuidar el medio ambiente.

Hasta ahora, el uso poco masificado de la bicicleta se debe a que la red de ciclovías en la ciudad de Lima está desintegrada: hay más de 50 tramos exclusivos para ciclistas habilitados al interior de 14 distritos de Lima, pero muy pocos han sido construidos contemplando el traslado entre un distrito y otro.

La pandemia del COVID-19 ha acelerado la creación de ciclovías y cada vez los distritos se encuentran más conectados. En un artículo publicado en la web de RPP (Redacción RPP, 2020a) se informó lo siguiente: “Según un sondeo de Ipsos el 80% de limeños iría a trabajar o estudiar en bicicleta si existieran ciclovías adecuadas”, lo que muestra el interés de los ciudadanos.

En la ciudad de Lima existen cerca de 180 km de vías exclusivas para ciclistas, pero al final solo el 0.8% de viajes de la Población Económicamente Activa (PEA) hacia el trabajo o centro de estudios se hace en bicicleta; es decir, 40,000 personas de un total de 5.7 millones las utilizan cada día (Pizarro, 2018). En América Latina se observa que los consumidores buscan bicicletas de bajo de costo, debido al nivel económico que vive la región (OCDE/CAF/CEPAL, 2018).

Capítulo III. Análisis y diagnóstico de la situación actual

1. Análisis del macroentorno

En el presente apartado se realizará el análisis del macroentorno para determinar las posibles oportunidades y amenazas (David, 2003).

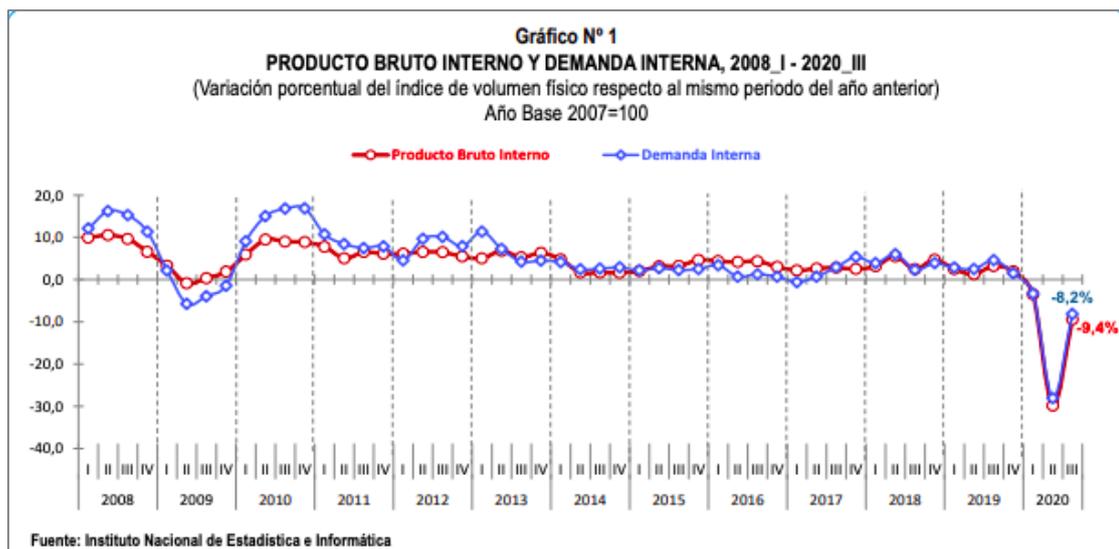
1.1 Económico

Con respecto al desenvolvimiento económico que ha tenido el Perú en estos últimos meses del 2020 se aprecia que el tipo de cambio, con respecto al dólar, sigue manteniendo una tendencia al alza debido a la cantidad de problemas políticos que ha tenido el país, como la vacancia del ex presidente Martín Vizcarra, y el efecto de la desaceleración económica producida por las cuarentenas focalizadas ordenadas por el Estado como medida de control de la pandemia. El tipo de cambio en febrero del 2021 es de S/ 3.65 por dólar, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021).

Por otro, lado las tasas de interés para medianas empresas se han mantenido en un rango entre 15% a 20% según el último reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2021). Con respecto al Producto Bruto Interno (PBI), se observa una contracción en el último trimestre del 2020 de -9.4%, explicado por la reducción del consumo de las familias (-9.3%), la caída de la inversión bruta fija (-10,2%), y el comportamiento negativo de las exportaciones de bienes y servicios (-25.6%), según indica el INEI (2020).

Gráfico 10

Producto Bruto Interno (PBI) y demanda interna



Nota: Tomado de INEI, 2020.

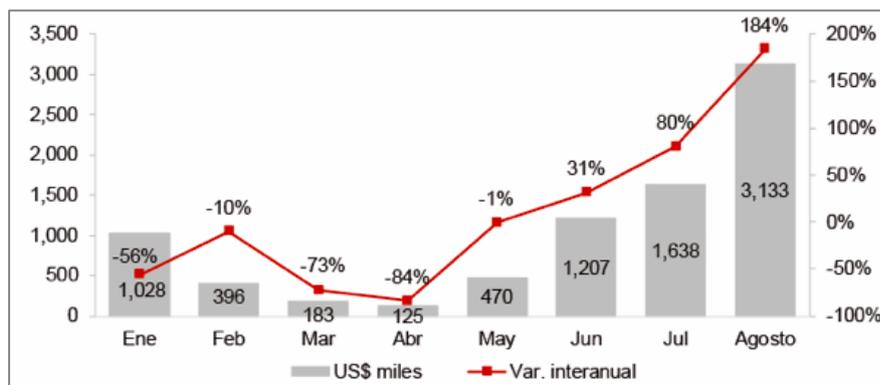
1.2 Demográfico

Según un estudio realizado en el mercado peruano se aprecia que la mayoría de los usuarios que optan por adquirir bicicletas son hombres y mujeres entre 18 y 34 años de edad, que buscan un transporte no masivo debido a la pandemia del COVID-19 (Agencia Andina, 2020).

De acuerdo con información de Comex Perú (Redacción RPP, 2020b), entre enero y agosto de 2020 se importaron bicicletas mecánicas por un monto total de US\$ 8.2 millones, un 7.2% por encima del año previo. Este resultado respondería a la creciente importación en los meses de junio, julio y agosto, cuando la variación interanual fue del +31%, +80% y +184%, respectivamente. Estas cifras resultan especialmente curiosas si se considera que el comportamiento de las importaciones del producto durante estos meses del año suele ser bajo. En particular, el mes de agosto ha presentado su mejor comportamiento en los últimos 10 años y se equipara con octubre y noviembre, meses de altos volúmenes de importación de bicicletas mecánicas, asociado con la campaña navideña.

Gráfico 11

Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas, 2020

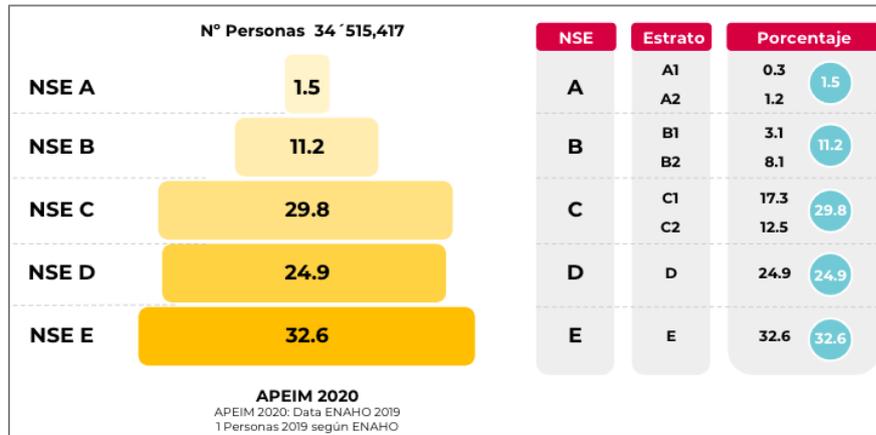


Nota: Tomado de Redacción RPP, 2020.

Por otro lado, analizando el informe de APEIM (2020), se puede observar la distribución de la población por NSE en el año 2020, lo que permite cuantificar porcentualmente la cantidad de personas a las que está apuntado la segmentación realizada en el lienzo de Osterwalder & Pigneur (ver tabla 1), dando un total del 12.7% entre los NSE A y B.

Gráfico 12

Distribución de personas según NSE 2020 (Perú total)

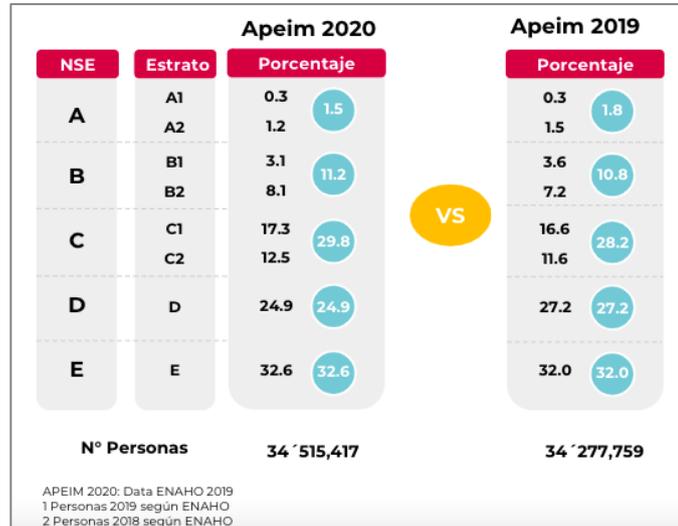


Nota: Tomado de APEIM, 2020.

En el siguiente gráfico se puede analizar la variación por NSE que se ha tenido entre el año 2020 y 2019. Como se puede observar, la variación entre los NSE A y B es casi 0.01% (12,7% en el 2020 y 12.6% en el 2021).

Gráfico 13

Comparación NSE 2020 versus NSE 2019 (Perú total)

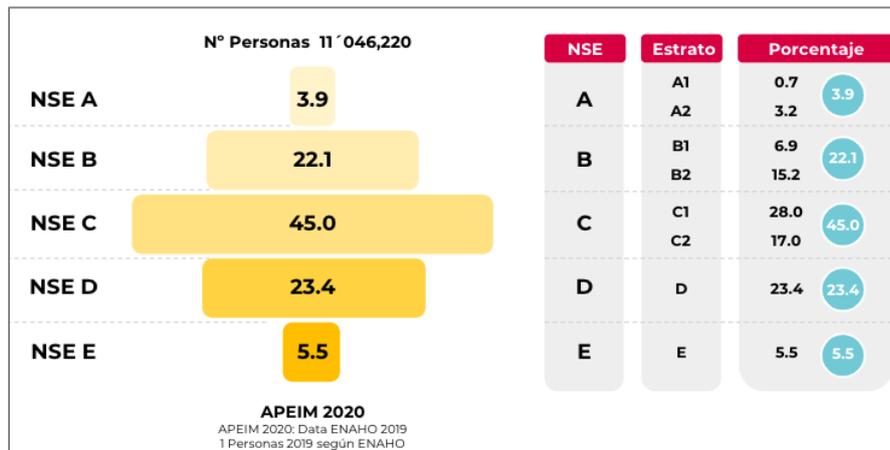


Nota: Tomado de APEIM, 2020.

En cuanto a la distribución de los NSE en Lima Metropolitana en el año 2020, en el gráfico 14 se puede apreciar que ambos NSE (A y B) tienen el 26% de la población limeña.

Gráfico 14

Distribución de personas según NSE 2020 (Lima Metropolitana)



Nota: Tomado de APEIM, 2020.

También se pueden analizar los ingresos y gastos promedios de los ciudadanos de cada NSE de Lima Metropolitana en el 2020, para tener referencia del presupuesto mensual en transporte de una persona que vive en la capital (ver gráfico 15).

Gráfico 15

Gastos según NSE 2020 (Lima Metropolitana)

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1: Alimentos dentro del hogar	S/1,244	S/1,613	S/1,464	S/1,300	S/1,327	S/1,257	S/985	S/834
GRUPO 2: Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/8	S/30	S/11	S/7	S/9	S/4	S/2	S/2
GRUPO 3: Vestido y calzado	S/180	S/384	S/271	S/171	S/175	S/163	S/103	S/79
GRUPO 4: Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/513	S/1,170	S/731	S/473	S/494	S/437	S/339	S/242
GRUPO 5: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/202	S/1,055	S/314	S/138	S/146	S/125	S/93	S/78
GRUPO 6: Salud	S/247	S/545	S/384	S/229	S/246	S/200	S/144	S/88
GRUPO 7: Transporte	S/118	S/698	S/240	S/60	S/64	S/52	S/32	S/9
GRUPO 8: Comunicaciones	S/282	S/633	S/483	S/271	S/309	S/209	S/111	S/71
GRUPO 9: Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/128	S/404	S/236	S/97	S/103	S/85	S/59	S/45
GRUPO 10: Educación	S/295	S/1,019	S/570	S/225	S/270	S/153	S/103	S/43
GRUPO 11: Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/70	S/149	S/100	S/66	S/69	S/61	S/43	S/45
GRUPO 12: Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/196	S/384	S/289	S/183	S/192	S/168	S/125	S/103
Promedio del gasto familiar mensual	S/3,482	S/8,083	S/5,094	S/3,219	S/3,405	S/2,914	S/2,139	S/1,640
Promedio del ingreso familiar mensual	S/4,803	S/13,016	S/7,309	S/4,239	S/4,608	S/3,637	S/2,770	S/2,041

Nota: Tomado de APEIM, 2020.

1.3 Político-legal

Con respecto al análisis del entorno político y legal que vive actualmente el Perú, se puede decir lo siguiente:

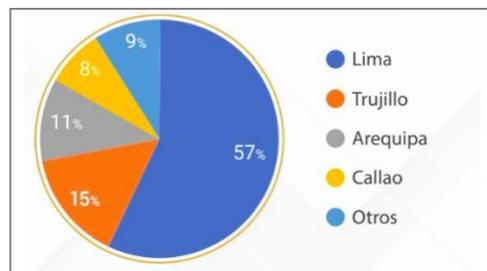
- En febrero de 2021 se viven tiempos de incertidumbre política, debido a que el Perú ha tenido cuatro presidentes en los últimos cinco años, y dos veces se cambió a los integrantes del congreso, siendo este último una decepción para el país por las decisiones y leyes que promueven.
- A futuro también se tiene una gran preocupación por las próximas elecciones en el Perú, debido a que no hay un candidato que genere confianza a los inversionistas y que plantee acciones concretas para un desarrollo económico estable.

1.4 Sociocultural

La preocupación de los peruanos frente al contagio del COVID-19 ha generado un alza en la compra electrónica. Según Ecommerce News (Bravo, 2020) “El Perú ha registrado un crecimiento del 31%, la de las tasas más altas de la región. No obstante, con el impacto del COVID-19 señaló que podría cerrar el año con un crecimiento entre el 70%-90%”.

Gráfico 16

Distribución de los compradores digitales en Perú



Nota: Tomado de Bravo, 2020.

En Perú, las ventas de productos de ciclismo como bicicletas y cascos han aumentado un 285%. Por otro lado, los costos de las bicicletas van desde los S/ 749 y la búsqueda en línea ha aumentado un 282% (Agencia Andina, 2020). Según el Instituto de Democracia y Derechos Humanos IDEHPUCP (Willer, 2020), ahora la compra de bicicletas es una moda, pero si esto no va acompañado de una campaña de educación vial en choferes y policías para que protejan a los ciclistas, las personas dirán que no funcionó y dejarán pronto la bicicleta.

1.5 Global

La crisis de la COVID-19 ha generado diferentes medidas orientadas a la restricción de movilidad, así como la limitación del uso de los servicios públicos de transporte, lo que ha generado que los usuarios opten por medios de transporte personalizados.

Un análisis de Euromonitor Internacional (2020) revela las tendencias de los consumidores en este año 2021:

- Desean la facilidad de los impulsos y las ocasiones espontáneas y sencillas de la vida pre-pandemia (anhelando la conveniencia).
- Vuelven a conectarse con la naturaleza y recurren a lugares al aire libre para el ocio y para socializar de forma segura (oasis al aire libre).
- Utilizan herramientas digitales para mantenerse conectados en casa y facilitar procedimientos más seguros en las tiendas físicas.
- Obtienen una flexibilidad recién descubierta, al programar actividades en un orden no convencional para adaptarse a las demandas de tiempo individuales (jugando con el tiempo).
- Desconfían de los medios y de los gobiernos, desafían la desinformación y dan prioridad a sus necesidades (inquietos y rebeldes). En 2020, el 29% de los consumidores globales participaron activamente en cuestiones políticas y sociales.
- Exigen servicios sin contacto, estándares de sanitización excepcionales y productos que mejoren la higiene e inmunidad (obsesionados por la seguridad).
- Reevalúan las prioridades e identidades en la búsqueda de una vida más plena y una mejor resiliencia mental (sacudidos y revueltos). La depresión y la salud mental tuvieron un impacto moderado o severo en el 73% de la vida cotidiana de los consumidores globales el año pasado.
- Cautelosos con el presupuesto y compran productos y servicios de valor agregado y asequibles (ahorradores reflexivos).
- Encuentran un nuevo equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que la colaboración remota redefine el entorno de oficina tradicional (nuevos espacios de trabajo). Más de la mitad de los consumidores globales tenían anteriormente un límite estricto entre el trabajo o la escuela y la vida personal.

Como parte del análisis global es importante tener en cuenta el cambio de gobierno en Estados Unidos. El nuevo presidente es Joe Biden y se espera que las tensiones globales con China y otro país tiendan a la baja para permitir un desarrollo del comercio global con mejores perspectivas a futuro.

Por otro lado, al momento de desarrollar este estudio de macroentorno, se debe considerar el inicio, a nivel global, la vacunación contra la COVID-19 pero debido a las nuevas variantes del virus que han surgido por todo el mundo, las cifras de nuevos contagiados y muertos han ido en

ascenso, llegando a promedios diarios de 16,380 nuevas muertes y 661,495 nuevos contagiados (Expansión/Datosmacro.com, 2021).

2. Análisis del microentorno

Luego del análisis del macroentorno detallado líneas arriba, se encuentra que la industria de bicicletas tiene potencial de crecimiento en el mercado limeño, teniendo en consideración las actuales medidas restrictivas al transporte de automóviles dictadas por el COVID-19 desde hace ya casi un año (marzo del 2020).

Es importante analizar donde está enmarcado el modelo de negocio para identificar a los clientes potenciales, competidores y proveedores (David, 2003), lo que se presenta a continuación:

- **Sector.** Transporte.
- **Industria.** Comerciantes de bienes y suministros deportivos y recreativos.
- **Actividad.** Esta industria comprende establecimientos que se dedican, principalmente, a la distribución al por mayor comercial de artículos deportivos y accesorio; suministros de billar y piscina; armas de fuego y municiones, equipos y suministros de recreo marino
- **Negocio.** Servicio de venta de bicicletas de fibra de carbono, producidas en impresoras 3D.

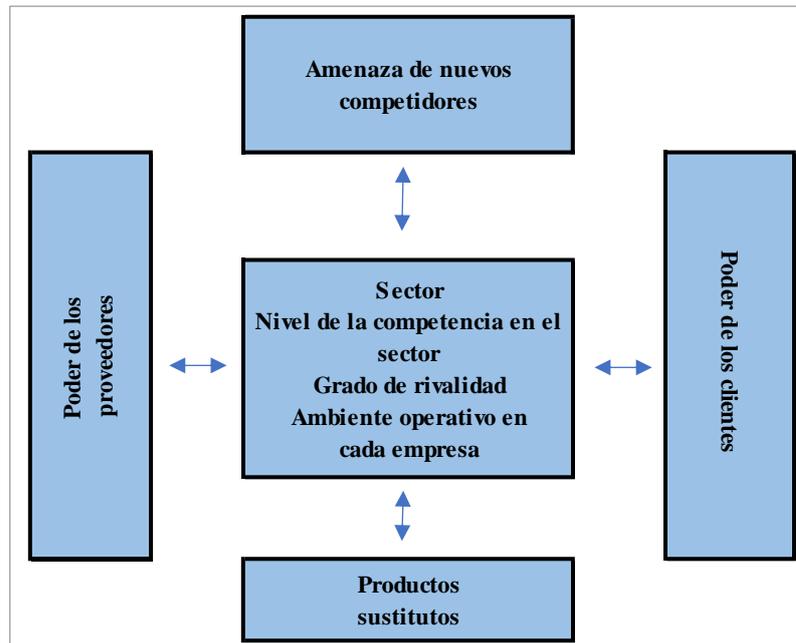
2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para así desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, por lo tanto, permiten evaluar cuán atractiva es esta industria con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad (Porter, 2008).

El modelo estratégico optado por la presente investigación se desarrolla dentro de la industria de vehículos de transporte no motorizado en el sector de servicio para la importación y comercialización de bicicletas. Particularmente, se brindará dicho servicio para bicicletas de fibra de carbono impresas en 3D. Es en este escenario que se realizará el análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Hax & Majluf, 2004).

Gráfico 17

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de Porter, 2010.

2.1.1 Rivalidad entre competidores

- **Número de competidores.** Existen 11 competidores en el mercado de bicicletas en Lima (Goliat, Monark, Oxford, Best, Liv, Giant, Trek, Specialized, Santa Cruz, BMC, Scott), sin embargo, solo seis de ellos ofrecen la calidad de fibra de carbono (Specialized, Santa Cruz, Trek, Scott, Monark, Oxford); en consecuencia, la rivalidad del mercado es moderada.
- **Competidores equilibrados.** Como ya se mencionó, existen seis marcas (Specialized, Santa Cruz, Trek, Scott, Monark, Oxford) que pueden tener capacidades y tamaños similares para competir en el mercado (segmento de fibra de carbono). Conociendo estos competidores se debe aplicar un plan estratégico con acciones agresivas para ganar *market share* en la nueva localidad.
- **Crecimiento.** La pandemia del COVID-19 trajo nuevas tendencias y cambió las demandas de los peruanos, como la forma en que se trasladan. Muestra de ello es que la importación de bicicletas mecánicas sumó US\$ 3.1 millones en el mes de agosto, lo que representó un crecimiento de 184% frente al mismo mes del año pasado, siendo la cifra más alta de los últimos 10 años (ComexPerú, 2020a). Esta tendencia se mantuvo en junio y julio, donde se registró una senda positiva con 31% y 80%, respectivamente. Estos resultados permitieron que la importación de este tipo de bicicletas acumulara un valor

de US\$ 8.2 millones entre enero y agosto, un 7.2% por encima de similar periodo del año previo, estima el gremio (Redacción RPP, 2020b).

- **Costos fijos.** Los costos fijos consideran los gastos de apertura y mantenimiento de la operación de la tienda, el costo de importación y ensamblaje de las bicicletas, y pagos al personal, además de los montos pagados por el almacenaje de las bicicletas.
- **Diferenciación en productos.** El principal diferenciador de la marca frente a la competencia sería la experiencia en la compra, uso y servicios postventa que se brindará en las tiendas, además de un producto de alta calidad como son las bicicletas elaboradas de fibra de carbono en impresora 3D, con la opción de tener una bicicleta personalizada.
- **Costos de cambios.** Los costos de cambio que tendrían que soportar los clientes en caso opten por otra empresa proveedora son bajos o nulos, por lo que la rivalidad sería alta.

Tabla 7

Rivalidad entre competidores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Barreras de salida		1	2	3	4	5		Total
Número de competidores	Muchos						Pocos	2
Competidores equilibrados	Muchos						Pocos	4
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto	5
Costos fijos	Bajo						Alto	3
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto	4
Costos de cambio	Bajo						Alto	1
Promedio								3.17

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

De acuerdo con la tabla 7, existen factores como número de competidores, competidores equilibrados, costos de cambio y costos fijos que generan rivalidad alta, pero existen factores que la moderan, como el crecimiento y la diferenciación, a un promedio de 3.17 por lo que se puede decir que la rivalidad de competidores es neutral.

2.1.2 Amenazas de nuevos ingresos

- **Diferenciación.** El factor de diferenciación en el plan estratégico es la importación de bicicletas producidas con impresoras 3D, asegurando la calidad superior en la fibra de carbono. Las impresoras 3D pertenecen a una tecnología difícil de obtener con rapidez (alto costo), por lo que, teniendo en cuenta la diferenciación que se ofrece, se genera cierto nivel de barrera de ingreso.

- **Necesidad de capital.** La necesidad de capital radica principalmente en la implementación y puesta en marcha de tres tiendas de bicicletas, gastos de marketing, publicidad y relaciones públicas. Por lo tanto, se asumirá que la necesidad de capital es moderada.
- **Acceso a canales de distribución.** Los autores de este proyecto de investigación consideran que no sería difícil para un nuevo competidor el acceso a los canales de distribución tanto logísticos como aduaneros, y acceder a la distribución local de las bicicletas. El actual impuesto *ad valorem* para importar bicicletas y demás velocípedos sin motor (incluidos los triciclos de reparto), es de 6% más el monto del Impuesto General a las Ventas (IGV) que es de 18%.
- **Regulaciones.** A febrero de 2021 no existen regulaciones por parte del Estado para el uso de bicicletas; sin embargo, el decreto supremo que aprueba el reglamento de la Ley 30936, que regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible enmarca algunas pautas como uso adecuado del casco velocidad máxima permitida, uso de luces intermitentes, uso debido de las ciclovías, etcétera (Decreto Supremo N° 012-2020-MTC, 2020). Estas regulaciones empezarán a afianzarse en Perú por el gran crecimiento del sector bicicletas debido a la pandemia del COVID-19, por lo que podrían generar en el corto plazo una barrera de ingreso.

Tabla 8

Amenaza de nuevos competidores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Barreras de salida								
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto	4
Necesidad del capital	Alto						Bajo	3
Acceso a canales de distribución	Difícil						Fácil	4
Regulaciones	Alto						Bajo	3
Promedio								3.50

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

Tomando en cuenta los factores analizados en la tabla 8, se concluye que los nuevos competidores tendrían barreras de ingreso altas (3.5), lo cual no hace atractiva la industria.

2.1.3 Poder de negociación de los clientes

- **Cantidad de compradores importantes.** El uso de bicicletas en muchos sectores se considera una opción saludable y de protección personal para trasladarse por motivos del COVID-19. Según los datos APEIM (2020), en Lima (sin Callao) existen a la fecha

del estudio 708,137 hogares entre los segmentos NSE A y NSE B (segmentos a los que se dirige la actual propuesta). El 30.9% y 27.4% de las personas de los niveles NSE A y NSE B, respectivamente, cuentan actualmente con una bicicleta.

- **Sustitutos.** Si bien se ha mencionado que solo existen seis competidores en el mercado de la fibra de carbono, los productos sustitutos deben de ser tomados en consideración, debido a que tienen similares condiciones, como son el uso unipersonal, ecoamigable, rápido, de distancias cortas, entre otros. Entre los principales productos sustitutos están los scooters, bicicletas eléctricas, motos, patines, y skates, siendo las bicicletas eléctricas las que presentan mayor crecimiento en su uso durante el último año del 2020 con la pandemia del COVID-19. Se importaron 5,524 unidades entre enero y agosto del 2020, es decir, 3,800 unidades adicionales a comparación del mismo periodo del año anterior (Ninahuanca, 2020).
- **Costos de cambio de proveedor.** Para los clientes no implicaría un sobre costo hacer el cambio proveedor de bicicletas a aquellos vendedores que mantengan una oferta de valor parecida con material de fibra de carbono.
- **Volumen de compras.** Hasta febrero del 2021 se ha impulsado la compra de este tipo de medios de transporte y recreación. Según el Diario El Comercio (Villar, 2020), la importación de Scooters y bicicletas creció en 685%.

Tabla 9

Amenaza de poder de negociación de clientes

		No atractivo Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Poder del cliente		1	2	3	4	5	Total
Cantidad de compradores importantes	Pocos					Muchos	4
Sustitutos	Pocos					Muchos	4
Costos de cambio de proveedor	Bajo					Alto	2
Volumen de compras	Bajo					Alto	4
Promedio							3.50

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

Con los indicadores mostrados en la tabla 9 se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto (3.5), lo cual constituye un riesgo alto para la industria.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

- **Disponibilidad de sustitutos de productos.** El producto no es sustituible por otros de las mismas características. Las bicicletas que se ofrecen están elaboradas con fibra de

carbono que proporciona mayor duración y seguridad. La disponibilidad de proveedores de accesorios es amplia en el mercado.

- **Cantidad de proveedores.** Son pocos los proveedores de bicicletas hechas con fibra de carbono en impresoras 3D, aunque existen proveedores de productos similares. Así, la casa matriz tiene un alto poder de negociación ya que no es sustituible. Es importante destacar que existe una alta cantidad de proveedores en el mercado peruano que comercializa accesorios de bicicletas como cascos, pedales, mangos de timón, etcétera.
- **Diferenciación.** Los insumos utilizados en las bicicletas (fibra de carbono es impresión 3D) que comercializará la empresa no son de uso común, y se cuenta con un solo proveedor que es la casa matriz. Es importante encontrar proveedores locales de accesorios que trabajen bajo las especificaciones de producto de la empresa y con el *branding* de Light Bikes Perú.
- **Costos de cambio.** El costo de cambio de un proveedor a otro podría ser considerable, siendo necesario contemplar la experiencia en la fabricación de los diseños, aseguramiento de calidad y entrega oportuna. Por lo tanto, se considera un costo de cambio alto

Tabla 10

Amenaza de poder de negociación de proveedores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	
		1	2	3	4	5	Total
Poder del proveedor							
Disponibilidad de sustitutos de productos	Bajo						Alto 1
Cantidad de proveedores importantes	Pocos						Mucho 2
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto 4
Costos de cambio	Alto						Bajo 2
Promedio							2.25

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

Con estos indicadores mostrados en la tabla 10 se concluye que el poder de negociación con los proveedores es bajo (2.25), lo cual constituye una amenaza para la empresa

2.1.5 Amenazas de productos sustitutos

Existen otros competidores que satisfacen la misma necesidad, que es brindar una bicicleta de buena calidad y con materiales de fibra de carbono. En los tiempos actuales muchas marcas han potenciado su oferta comercial en el mercado peruano y alrededor de todo el mundo por la situación de crecimiento que ha traído consigo la pandemia del COVID-19.

- **Desempeño relativo en precios de los sustitutos.** El precio y la calidad de los distintos sustitutos no varía de forma significativa dentro del mercado de fibra de carbono, por lo que los clientes pueden sustituir fácilmente el producto propuesto y, si bien en la mayoría de los competidores es mayor el precio, la experiencia ofrecida por los productos sustitutos es bien reconocida por el ciclista peruano.
- **Costos fluctuantes.** Los clientes no tienen costos de cambio significativos que les impidan dejar una marca por otra.
- **Propensión del comprador al sustituto.** Los clientes son propensos a sustituir el servicio propuesto por alguno que les ofrezca una experiencia distinta o materiales novedosos. Los accesorios incluidos también juegan un papel importante en la decisión de comprar una bicicleta.

Tabla 11

Amenaza de productos sustitutos

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Amenaza de productos sustitutos								
Desempeño relativo en precios de los sustitutos	Alto						Bajo	4
Costos fluctuantes	Bajo						Alto	2
Propensión del comprador al sustituto	Alto						Bajo	2
Promedio								2.67

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

Con estos indicadores mostrados en la tabla 11 se concluye que la amenaza de un producto sustituto es media (2.67), lo cual constituye una amenaza para la empresa.

2.1.6 Barreras de salida

- **Relaciones estratégicas.** Mantener actualización constante en redes de las bondades del producto y de la atención personalizada. Se manejarían estrategias en precio y calidad para que las barreras tengan un nivel medio.
- **Barreras emocionales.** Las bicicletas serán catalogadas como productos eco-amigables y de cuidado del ambiente, además de brindar un alto nivel de seguridad para el usuario. Estas características llevarían al cliente a ser leal a la bicicleta de fibra de carbono.
- **Costo único de salida.** Ofrecer un servicio de mantenimiento en la postventa podría significar un valor a ser considerado por los clientes.

Tabla 12

Barreras de salida

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
		1	2	3	4	5		Total
Barreras de salida								
Relaciones estratégicas	Bajo						Alto	3
Barreras emocionales	Bajo						Alto	3
Costo único de salida	Alto						Bajo	2
Promedio								2.67

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

Con estos indicadores mostrados en la tabla 12 se concluye que las barreras de salida constituyen un nivel medio, no generando una gran amenaza para el negocio.

3. Conclusiones

Tomando en cuenta las cinco fuerzas analizadas, la industria de bicicletas de carbono tiene una atracción neutral, por lo cual se puede afirmar que existe un índice promedio para ingresar en dicha industrial.

Tabla 13

Grado de atracción de la industria

	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo
Matriz de evaluación global de las fuerzas de la industria	1	2	3	4	5
Rivalidad					
Amenazas de nuevos ingresos					
Poder de negociación de los clientes					
Poder de negociación de proveedores					
Amenaza de productos sustitutos					
Evaluación global			Neutral		

Nota: Adaptado de Porter, 2010; Hax & Majluf, 2004.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Cadena de Valor

Se utilizó la cadena de valor de Porter (2010) para identificar y optimizar la ventaja competitiva del negocio. Para ello se identificaron los eslabones que son parte de la cadena de valor del negocio:

Tabla 14

Cadena de Valor

Dirección: Dirección general, planificación estratégica, comercialización.					
Finanzas: Cobranzas, caja, tesorería, contabilidad.					
Tecnología: Sistemas de la información, investigación y desarrollo.					
Abastecimiento: Compras internacionales y locales.					
Recursos Humanos: Capacitación, administración de personal y responsabilidad social.					
Logística	Ensamble y almacenamiento	Atención en tienda	Marketing	Postventa	Margen
<ul style="list-style-type: none"> *Importación de bicicletas de fibra de carbono. *Importación de repuestos y accesorios. *Distribución en tiendas. *Despacho al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Ensamblaje de bicicletas. *Gestión de almacenamiento de bicicletas. *Gestión de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Gestión en tiendas *Control de inventarios *Generación de reportes. *Seguimiento de KPI. *Gestión de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Investigación de mercado y competidores. *Gestión de la base de datos de clientes *Promoción y publicidad. *Lanzamiento de nuevos productos y nuevas tecnologías. *Manejo de página web, redes sociales y comunidades. *Negociaciones con municipalidades y grupos de ciclistas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Servicio técnico especializado. *Mantenimiento programado de bicicletas. 	

Nota: Adaptado de Porter, 2010.

2. Matriz de Análisis Interno

Una vez identificado los recursos y capacidades por medio de la cadena, serán utilizados en la matriz de análisis interno para identificar cuáles son fortalezas o debilidades para la organización (Porter, 1985).

Tabla 15

Matriz de Análisis Interno

Actividades de la cadena de valor	Eficiencia superior	Calidad superior	Innovación superior	Servicio al cliente	Puntaje	Fortaleza/ Debilidad
Finanzas						
Respaldo económico	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Respaldo financiero	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Tecnología						
Investigación y desarrollo de procesos	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Soporte de los sistemas	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Abastecimiento						
Compras internacionales	Alto	Alto	Medio	Alto	11	Fortaleza
Compras locales	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Recursos Humanos						
Capacitación	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Administración de personal	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Logística						
Importación	Alto	Alto	Medio	Alto	11	Fortaleza
Distribución	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Ensamble y almacenamiento						
Ensamble	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Almacenamiento	Alto	Medio	Medio	Alto	10	Fortaleza
Control de calidad	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Atención en tienda						
Gestión en tiendas	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Reportes	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Gestión de clientes	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Seguimiento de KPI	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Ventas						
Investigación de mercado y competidores	Medio	Alto	Alto	Alto	11	Fortaleza
Gestión de la base de datos	Alto	Medio	Alto	Alto	11	Fortaleza
Promoción y publicidad	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Lanzamiento de productos y nuevas tecnologías	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Administración de la página <i>web</i> , redes sociales y comunidades	Medio	Medio	Medio	Alto	9	Debilidad
Negociaciones con municipalidades y grupos de tecleros	Medio	Medio	Medio	Medio	8	Debilidad
Postventa						
Servicio técnico de bicicletas	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza
Mantenimiento de bicicletas	Alto	Alto	Alto	Alto	12	Fortaleza

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

3. Matriz de Ventaja Competitiva (VRIO)

Tal como se utilizaron los recursos y capacidades identificados en la matriz de análisis interno, ahora se utilizarán en la matriz de ventajas competitivas para identificar aquellos recursos y capacidades que brinden una ventaja competitiva sostenible (Barney & Hesterly, 2015).

Tabla 16

Matriz de Ventaja Competitiva

Recurso/Capacidades	Características del recurso				Implicancias estratégicas	
	Valioso	Raro	Costoso de imitar	¿La organización lo explota?	Implicación competitiva	Categoría FODA
Respaldo económico	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Respaldo financiero	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Investigación y desarrollo de procesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Soporte de los sistemas	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Compras internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Compras locales	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Capacitación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Administración de personal	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Importación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Distribución	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Ensamble	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Almacenamiento	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Control de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Gestión en tiendas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Reportes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Gestión de clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Seguimiento de KPI	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Investigación de mercado y competidores	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Gestión de la base de datos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Promoción y publicidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Lanzamiento de productos y nuevas tecnologías	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Administración de la página <i>web</i> , redes sociales y comunidades	Sí	No			Paridad competitiva	Debilidad
Negociaciones con municipalidades y grupos de tecleros	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Servicio técnico de bicicletas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza
Mantenimiento de bicicletas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Fortaleza

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2015.

Capítulo V. Formulación del plan estratégico

1. Misión, visión y valores

1.1 Misión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: “Ser la mejor alternativa para satisfacer necesidades de transporte unipersonal y/o entretenimiento en base bicicletas de fibra de carbono para todos los jóvenes y adultos del mercado Limeño, brindando un servicio diferenciado que resalte el confort, la seguridad y durabilidad de nuestras bicicletas como principales pilares, buscando contribuir responsablemente con nuestro entorno”.

1.2 Visión

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: “Liderar el *market share* del mercado peruano en la comercialización de bicicletas de fibra de carbono mediante el desarrollo de una marca de calidad y responsable con la sociedad y el medio ambiente”.

1.3 Valores

Los autores de la presente investigación proponen los siguientes valores que representan a Light Bikes:

- **Seguridad.** Las bicicletas de Light Bikes buscan brindar a nuestros clientes seguridad y un buen rendimiento ante cualquier adversidad que tengan en el camino.
- **Confiabilidad.** La confiabilidad que brindan las bicicletas permite a nuestros clientes usarlas en los caminos más agrestes del Perú
- **Calidad.** El proceso riguroso de armado por el que pasan las bicicletas genera dentro de nuestros clientes una gran confianza al momento de utilizarlas.
- **Respaldo.** Tenemos el respaldo de las marcas Light Bikes y Shimano para dar la confiabilidad a nuestros clientes de que las partes utilizadas en las bicicletas son de la mejor calidad que existe en el mercado
- **Profesionalismo.** El objetivo de la empresa es siempre poner al cliente primero, por eso estamos enfocados en dar un excelente servicio de venta y postventa que le haga sentir al cliente una experiencia inigualable.

2. Objetivos estratégicos

Los objetivos planteados por la organización son los siguientes:

- Lograr retorno de la inversión en un periodo máximo de cuatro años.

- Lograr una participación del 10% en el mercado de bicicletas de modelos top en Lima.
- Lograr el crecimiento anual del 10% en ingresos.
- Lograr satisfacción mayor al 95% de los clientes en la atención postventa.

3. Estrategia competitiva

Con base a los resultados obtenidos en el análisis de macro y microentorno mostrados en los capítulos II y al análisis del sondeo de mercado, los autores de la presente investigación llegaron a la conclusión que la estrategia general idónea para Light Bikes para los siguientes cinco años será una estrategia de enfoque en diferenciación (David, 2003).

Con esta estrategia se busca impulsar al personal del área de I+D para desarrollar nuevas formas para mejorar la experiencia en la atención de los clientes en las tiendas físicas, canales virtuales y en los servicios postventa que se brindarán.

Gráfico 18

Diagrama de estrategia general

	Costos bajos	Diferenciación
Meta amplia	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
Meta estrecha	3A. Enfoque en costos	3B. Enfoque en diferenciación

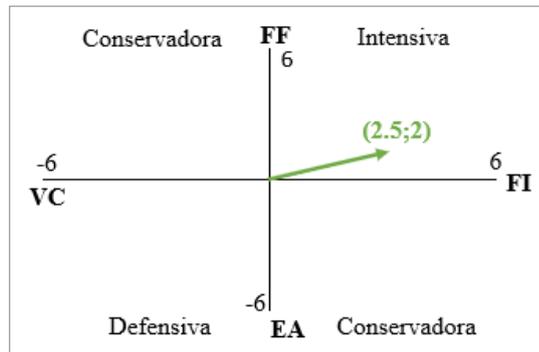
Nota: Adaptado de David, 2003.

4. Análisis FODA

Para determinar las estrategias corporativas de Light Bikes primero se desarrollará la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (Rowe; Mason, & Dickel, 1982) para determinar las estrategias más adecuadas para la organización (conservadora, agresiva, defensiva o competitiva).

Gráfico 19

Diagrama de perfil de estrategia de Light Bikes



Nota: Adaptado de David, 2013.

Como se puede observar en el gráfico anterior, Light Bikes se encuentra en el primer cuadrante lo cual determina que es una empresa financieramente sólida con una importante ventaja competitiva dentro de la industria, esto permite implementar estrategias agresivas, que son las siguientes:

Gráfico 20

Matriz de Estrategia Principal

		<i>CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO</i>			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
		1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación		1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	
<i>POSICIÓN COMPETITIVA</i>	<i>DÉBIL</i>				<i>FUERTE</i>
		CUADRANTE III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación		CUADRANTE IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas	
		<i>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</i>			

Nota: Tomado de David, 2003.

Ahora se elaborará la matriz FODA y la matriz FODA cruzado para determinar aquellas estrategias que van a generar una ventaja competitiva y que, además, estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 17

FODA Cruzado

		Factores internos			
		Fortalezas	Debilidades		
	F1	Exclusividad de marca conocida de bicicletas a nivel mundial.	Costos fijos elevados.	D1	
	F2	Know how de cmo fabricar bicicletas de fibra de carbono en impresoras 3D.	Altos costos en capacitación.	D2	
	F3	Variedad de modelos de bicicletas para atender a diferentes segmentos.	Servicio técnico especializado no disponible.	D3	
	F4	Utilización del estudio de mercado como herramienta de gestión y publicidad.	Servicio de ensamblado especializado no disponible.	D4	
	F5	Importación de bicicletas de carbono a bajo precio por impresión 3D.	Contar con un solo proveedor.	D5	
			Altos costos en publicidad.	D6	
		Oportunidades	Estrategia Ofensiva (FO)	Estrategia Adaptativas (DO)	
		Factores externos	O1	Desarrollo de ciclovías en Lima.	(F1,03) Aprovechar el mercado de bicicletas para incluir una marca de renombre internacional y ganar participación de mercado (PM).
O2	Poca oferta de bicicletas de fibra de carbono.		(F3,02) Ofrecer un portafolio amplio de bicicletas de fibra de carbono al mercado limeño (DP).	(D1,03) Concentrar la venta de bicicletas en un público de alto poder adquisitivo (PM).	
O3	Incremento de la demanda en el año 2020.		(F1,01) Alianzas con las municipalidades para el desarrollo de las ciclovías con el patrocinio de Light Bikes (PM).	(D6,01) Identificar las zonas de mayor concurrencia de bicicletas para implementar allí las tiendas físicas (PM).	
O4	Elevada cantidad de locales disponibles.			(D1,03) Reducción de los costos fijos por economía de escala gracias a la alta demanda de bicicletas (DP).	
O5	Disponibilidad de recurso humano.				
			Amenazas	Estrategias Adaptativas (FA)	Estrategias Defensivas (DA)
			A1	Mercado no valora la fibra de carbono.	(F4,A1) Por medio de un plan de marketing, mostrar al mercado limeño los beneficios y atributos de un bicicleta de fibra de carbono (DP)
	A2		Productos sustitutos a menor precio.	(F4,A2) Direccionar a la fuerza de venta para aprovechar al máximo los canales digitales y web (PM)	(D6,A9) Apoyo a las municipalidades para realizar una campaña de educación vial y fomentar el uso de las bicicletas post pandemia (DP).
	A3		Mercado de contrabando de bicicletas.	(F5,A2) Ofrecer una bicicleta de calidad a un precio accesible a los clientes (DP).	(D6,A1) Buscar alianzas con grupos de usuario de bicicletas para fomentar la compra y uso de bicicletas de fibra de carbono (DP).
	A4		Entrada de muchos competidores.		
	A5	Inestabilidad política.			
	A6	Barreras de entrada para el mercado peruano.			
	A7	La pandemia por COVID-19.			
	A8	Altos impuestos en Perú.			
	A9	Poca educación vial.			
	A10	Competidores con mucha experiencia en el mercado.			

Nota: Adaptado de David, 2003.

Ya desarrollado el FODA cruzado se han planteado ciertas estrategias que se adecuan a los objetivos estratégicos de Light Bikes, ahora se elegirán cuáles de ellas serán claves para el desarrollo de los planes funcionales.

5. Estrategia de penetración de mercado

- Aprovechar el mercado de bicicletas para incluir una marca de renombre internacional y ganar participación de mercado.
- Direccionar a la fuerza de venta para provechar al máximo los canales digitales y *web*.

6. Estrategia de desarrollo de producto

- Ofrecer una bicicleta de calidad a un precio accesible a los clientes.

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan de Marketing y Ventas

Para llevar a cabo de manera adecuada una exitosa implementación y diseño de una estrategia para Light Bikes que sea sostenible en el tiempo es necesario proponer un plan de Marketing y Ventas con objetivos específicos a corto y mediano plazo, encontrando siempre una conexión beneficiosa entre el cliente y la empresa. El rol de Marketing es fundamental en esta alineación.

1.1 Objetivo general

Contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de Light Bikes, desarrollando un plan de marketing que permita obtener una participación de mercado adecuada a los objetivos de la organización, además de promocionar las bicicletas dentro de las principales comunidades.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Objetivos de corto plazo

- Lograr una participación del mercado del 35% en el primer año de instalación en Perú.
- Obtener un margen de contribución del 40%.
- Inscribir a 5,000 clientes en el primer año en la base de datos de la empresa (35% de la demanda total proyectada)
- Realizar eventos de ciclismo para aumentar la penetración de la marca en el mercado limeño.
- El presupuesto de Marketing no debe superar el 5% de gasto en relación al presupuesto anual de ventas.

1.2.2 Objetivos de mediano plazo

- Aumentar la venta en 20% anual en los primeros dos años y 12% anual del tercer al quinto año.
- Incrementar la venta en un 20% por los canales digitales (página *web*, Facebook, Tik Tok, Instagram).
- La venta de accesorios debe ser un 10% de las ventas totales.
- Lograr una satisfacción de clientes del 90%.

1.3 Estrategia de Marketing

1.3.1 Segmentación de mercado

Este proceso consiste en segmentar un determinado mercado en grupos más pequeños y homogéneos en cuanto a sus necesidades y características. Es por ello que esta segmentación es muy importante a la hora de implementar estrategias de marketing, ya que un grupo con características similares tendrá un comportamiento particular al marketing mix de un bien o servicio determinado (Kotler & Armstrong, 2013).

Según Kotler & Armstrong (2013), existen varios tipos de segmentación de mercado:

- **Geográfica.** Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios.
- **Demográfica.** Se dividen por edad, etapa del ciclo de vida y por género.
- **Psicográfica.** Se divide según la clase social, el estilo de la vida, la personalidad y los gustos.
- **Conductual.** Se divide de acuerdo con las conductas, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

Para realizar una correcta segmentación del nicho elegido los autores de la presente investigación concluyen que la empresa se dirigirá al 40% de la población de los NSE A y NSE B, hombres y mujeres entre 21 y 45 años de la ciudad de Lima, donde se implementará la unidad de negocio.

Gráfico 21

NSE de Lima



Nota: Adaptado de APEIM, 2020.

Dentro de estos dos NSE la marca se dirigirá a los hogares que tengan bicicletas y que representan el 15.10%, equivalente a 424,953 hogares.

Tabla 18

Bicicletas por hogares

		% de bicicletas	# Hogares con bicicletas
Hogares Lima Metropolitana	2,814,255	15.10%	424,953

Nota: Elaboración propia, 2022.

El público objetivo son personas preocupadas por llevar una vida saludable y cuidadosas de su salud por la pandemia del COVID-19, que ven en el transporte unipersonal una excelente alternativa para llegar al trabajo o para entretenerse.

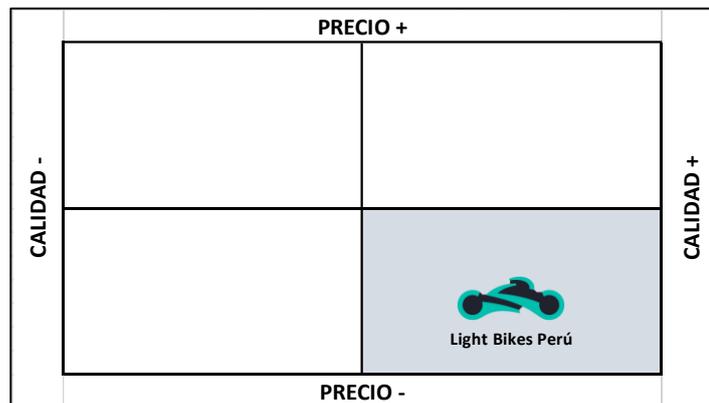
1.3.2 Posicionamiento²

Para posicionar la marca dentro del mercado peruano se usará el poder que tiene Light Bikes a nivel mundial por su reconocida fabricación de bicicletas de fibra de carbono en 3D, que aminoran los costos, y aseguran la calidad y durabilidad del producto.

Para determinar el perfil de imagen de la empresa se trabajará con una compañía líder en la producción de bicicletas de fibras de carbono, con una gama de accesorios que brindan seguridad y confort al momento de manejar, contando con un servicio de postventa diferenciado y garantía internacional. Así, se comercializará bicicletas de muy alta calidad a precios competitivos.

Gráfico 22

Matriz de Posicionamiento de Light Bikes Perú



Nota: Elaboración propia, 2022.

1.4 Estrategia comercial

La comercialización de bicicletas fabricadas fuera de Perú se ha potenciado en los últimos años a raíz de la pandemia del COVID-19 y los peligros que supone el bajo distanciamiento social, usando como un método alternativo de transporte las bicicletas, esto acompañado de una creciente

² David, 2003.

preocupación por el daño ambiental que ocasionan las emisiones de CO2 de los vehículos motorizados al medio ambiente. Finalmente, la creación de ciclovías en la ciudad de Lima ha potenciado el uso de las bicicletas como medio de transporte.

Ante la situación expuesta se procederá en este apartado a analizar cada una de las políticas planteadas por Light Bikes Perú para el logro de los objetivos comerciales y de Marketing de la compañía.

1.4.1 Precio

El precio es una de las variables más importantes al momento de realizar la estrategia de Marketing de la empresa. El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los demás elementos producen costos (Kotler, 2016).

Para tomar una decisión con respecto al precio se debe adoptar una visión que vaya más allá del producto. Habrá que tener en consideración los objetivos financieros de la empresa, así como los costos de importación y de la competencia.

La estrategia de precios deberá ser normada por las siguientes políticas:

- Proveer los márgenes de utilidad planteados por la compañía para recuperar los gastos de importación, operación, administración, marketing y ventas planteados por la compañía y asegurar el cumplimiento de la utilidad operativa proyectada.
- Asegurar la relación precio-calidad-competencia dentro del mercado (tomando en cuenta la ventaja competitiva de impresoras en 3D).
- Brindar un margen de negociación a la fuerza de ventas.

Tabla 19

Precios por tipo de bicicleta

Modelos	Ticket (S/)	Rebate (S/)
Light City	2,850	95
Light City Pro	3,610	190
Light Adventure	3,420	95
Light Adventure Pro	4,180	190

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.4.2 Plaza

- **Puntos de venta.** Los puntos de venta serán principalmente la tienda física ubicada en el distrito de Miraflores y posteriormente en la tienda de Surco. La tienda estará ubicada en una de las principales avenidas para tener buena presencia y visibilidad. Otra opción será colocar el local cerca a tiendas especializadas en ciclismo, adonde los consumidores se dirigen cuando quieren comprar una bicicleta.

- **Página web (e-commerce).** La plataforma virtual interactiva permitirá al cliente diseñar su bicicleta según sus necesidades, gustos y presupuesto, puesto que, al seleccionar una nueva pieza, la plataforma informará al usuario el costo de añadir dicha pieza, facilitándole al cliente virtual su compra, ya que puede ver detalladamente el resultado final de su producto. El usuario puede hacer las modificaciones que desee en las piezas y colores disponibles en la tienda en Perú. Cuando el cliente haya terminado de añadir y modificar las piezas, puede realizar la compra *on line*, usando como medio de pago tarjetas de crédito y débito. Posteriormente, Light Bikes se encargará de enviar la bicicleta dentro de la ciudad, aunque también existirá la posibilidad de retiro en tienda.

1.4.3 Promoción

- **Estrategia de comunicación.** Dar a conocer el portafolio de productos de la empresa que es esencial para el despegue dentro de la nueva locación en Lima. Se utilizarán los medios digitales como Facebook, Instagram y Tik Tok para adquirir información de potenciales compradores a quienes se enviarán mensajes publicitarios u *on line* para impulsar su compra.
- **Servicio al cliente.** Para Light Bikes será fundamental el servicio al cliente, demostrando al consumidor la importancia de satisfacer sus necesidades y de mantener su bicicleta en estado óptimo. Para ello, en los canales de comunicación de la marca se impulsará el servicio técnico diferenciado y personalizado en tienda física y las asesorías digitales. Al final de los spots y banners se incluirá contenido sobre la diferenciación del servicio de postventa, generando un clima de confianza para los nuevos usuarios y potenciando este clima para los clientes actuales.

1.4.4 Personas

Al representar a una marca internacional y reconocida en el *top of mind* del extranjero es importante asegurar entrenamiento, capacitación y motivación, elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio y que son distintivos de la marca.

La principal ventaja de especializar al personal en los servicios de venta y de postventa es asegurar la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia. Además, este servicio permitirá una conexión cercana cliente-vendedor para generar un acercamiento de fidelización que se podrá trabajar con estrategias de Customer Relationship Management (CRM) para lograr un apego a la marca que sea duradero en el tiempo.

1.4.5 Procesos

Dentro de Light Bikes se contará con un equipo especializado en el análisis de los procesos para el aseguramiento de la calidad y eficacia en la cadena de valor. Además, se contará con personal

experimentado para que lleven a cabo los procesos *core* del negocio de comercialización de bicicletas, buscando la comercialización digital del mismo.

1.4.6 Evidencia física/pruebas

Tangibilizar el servicio de comercialización de bicicletas, por medio de las siguientes acciones:

- Encuestas de satisfacción del cliente.
- Proceso de postventa diferenciado.
- Capacitaciones a los vendedores para que puedan explicar a los clientes los beneficios de las bicicletas Light Bikes.

1.4.7 Producto

La estrategia está basada en la comercialización de bicicletas con marcos de fibra de carbono, el material más ligero y resistente que existe en el mercado actualmente; además, el producto será fabricado en impresoras 3D. También se contará con un servicio que permita brindar productos diseñado a la medidas y especificaciones de cada cliente.

1.5 Productividad

- Disminuir el tiempo de trabajo de las personas impulsando las ventas de bicicletas de fibra de carbono por canales *on line* (redes sociales y página *web*).
- El contacto previo del cliente con la marca a través de canales *on line* permitirá que el tiempo que gaste el cliente en el local sea menor generando, a la vez, mayor tiempo para los vendedores para atender a otros clientes y otras tareas adicionales.
- Mediante los medios digitales se pueden explicar temas como personalización de bicicletas, dudas sobre el material de las bicicletas, tipos de bicicletas que se venderán, servicios postventa, entregas a domicilio, entre otros.

1.6 Presupuesto de Marketing

Tabla 20

Presupuesto de Marketing

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pauta televisión	-60,000	-50,000	-57,500	-66,125	-76,044
Pauta radio	-30,000	-30,000	-34,500	-39,675	-45,626
Paneles	-30,000	-20,000	-23,000	-26,450	-30,418
Fee Google	-30,000	-24,000	-27,600	-31,740	-36,501
Fee agencia	-40,000	-36,000	-41,400	-47,610	-54,752
Fee Facebook (FB)	-25,000	-24,000	-27,600	-31,740	-36,501
Influencer	-30,000	-30,000	-34,500	-39,675	-45,626
Mailing	-12,000	-12,000	-13,800	-15,870	-18,251
Merchandising	-12,000	-12,000	-13,800	-15,870	-18,251
Adicionales	-12,000	-12,000	-13,800	-15,870	-18,251
Total	-281,000	-250,000	-287,500	-330,625	-380,219

Nota: Elaboración propia, 2022.

1.7 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La RSC se refiere a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de ella misma (Human Capital Cite, 2015). De acuerdo con lo anterior se puede decir que en este ámbito la responsabilidad social empresarial se encarga de generar un aporte a la comunidad en la cual se desarrolla, entregando beneficios a la sociedad jugando un papel activo en el desarrollo de la misma.

Para que las empresas sean socialmente responsables es necesario que cuenten con unos valores empresariales definidos, claros y coherentes con su desarrollo y su planeación estratégica, por lo que una empresa socialmente responsable asume como propios los problemas de la comunidad.

Teniendo en consideración la gran contaminación ambiental que generan las emisiones de CO2 en la capa de ozono y la creciente demanda de vehículos motorizados, desde Light Bikes se ofrece una alternativa saludable y eco-amigable con el medio ambiente de transporte positivo.

La responsabilidad social corporativa se enfocará en el ODS Nro. 11: Ciudades y comunidades sostenibles, teniendo en consideración lo siguiente:

- Se realizarán dos campañas de concientización al público en general sobre la importancia de la inclusión de nuevos medios de transporte en estos tiempos.
- Además, se coordinará con los municipios locales para invertir parte del presupuesto de marketing en la mejora de las ciclovías (asfaltado y señalización), con enfoque en los NSE A y B.

- Las capacitaciones al personal también incluirán técnicas de venta enfocadas en la concientización de las personas por el cuidado y el respeto del medio ambiente, y en la gran oportunidad de durabilidad que tiene la bicicleta de fibra de carbono en el tiempo.

2. Plan de Recursos Humanos

Este plan ha sido elaborado para cumplir con los objetivos estratégicos de Light Bikes en la gestión del talento. Se parte de la premisa que el recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta la empresa.

2.1 Objetivo general

Contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de Light Bikes, proveyendo un equipo humano motivado, comprometido y altamente calificado, que además adopte la cultura de la empresa a través del ejercicio de los valores, y el cumplimiento de políticas y procedimientos.

2.2 Objetivos específicos

Estos objetivos estarán divididos en corto y mediano plazo.

2.2.1 Objetivos de corto plazo

- Definir la estructura organizativa idónea para garantizar eficiencia en las distintas áreas de Light Bikes.
- Diseñar los perfiles de puesto con todas las áreas de la compañía para identificar posibles brechas que puedan compensarse con capacitaciones en el ejercicio de sus funciones.
- Diseñar las estrategias de selección, atracción y retención del personal, destacando los perfiles innovadores y tecnológicos.
- Establecer un modelo de evaluación de desempeño para generar alineamiento y claridad de resultados, mejorar la productividad, desarrollar y fortalecer las competencias blandas con un plan a medida.
- Estructurar el plan de capacitaciones priorizando al equipo de operaciones y ventas, siendo primordial que cuenten con total conocimiento de las características de las bicicletas elaboradas en fibra de carbono, así como de su funcionalidad, calidad y operatividad. También se brindarán capacitaciones en habilidades blandas, destacando estrategias de venta de bicicletas en formato *on line* y presencial, resiliencia, comunicación, inteligencia emocional y atención de cliente.
- Implementar los protocolos de seguridad y ocupación en el trabajo, con enfoque en los protocolos de limpieza y desinfección por COVID-19, protocolos elaborados para el trabajo remoto y presencial.

2.2.2 Objetivos de mediano plazo

- Continuar con el programa de capacitación permanente para mantener el estándar de atención, comercialización y operación de Light Bikes.
- Alcanzar el 95% en el indicador de satisfacción de clima laboral en la empresa.
- Elaboración de la estructura de comisiones y bonos al personal de ventas en coordinación con el área de Marketing, para mantener la motivación, compromiso y los objetivos en los resultados.

2.3 Estrategia de Recursos Humanos

Al considerar al recurso humano como el activo principal de la empresa, es necesario basar la estrategia en cuatro pilares importantes que son:

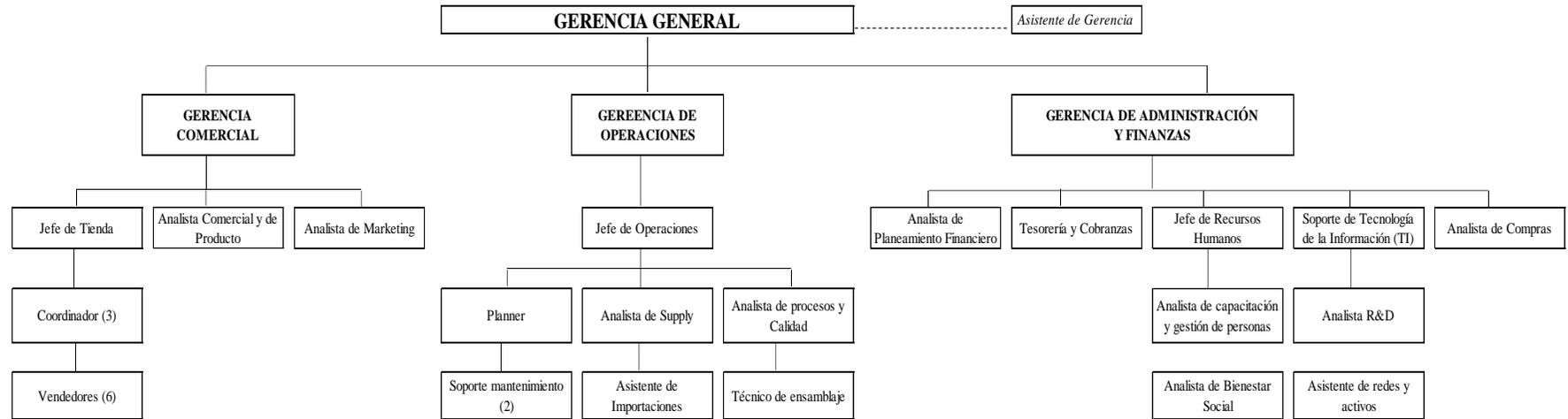
- **Desarrollo profesional.** A través de capacitación constante, pero también del reconocimiento y de impulsarlos a capacitarse en tecnologías de información que motiven la visión de negocio en cada colaborador.
- **Experiencia del colaborador.** Con un correcto proceso de *on boarding*, iniciando con la presentación de la empresa, compartiendo los valores, misión y visión, seguimiento y acompañamiento en los nuevos encargos.
- **Captación de perfiles tecnológicos y con potencial de habilidades blandas.** Se busca potenciar Light Bikes con capacidades y competencias diferenciadoras al resto de empleados de la competencia o de otros sectores. Si bien los conocimientos son importantes, más trascendente es contar con personal calificado para la gestión y toma de decisiones en toda la estructura organizacional.
- **Eficiente organización del personal.** Que sea visible en cantidad, en roles, en gastos del personal, en relación directa con la productividad.

2.4 Estructura organizacional

En Light Bikes se considera como estrategia organizativa concentrar las decisiones en la alta dirección, es decir mantener una estructura organizacional funcional centralizada (Gómez-Mejía, 2006) que permita el desarrollo de estrategias de recursos humanos para mejorar los resultados de la empresa. Se fijarán objetivos por áreas funcionales, específicamente en tres áreas: Comercial, Operaciones y Administración y Finanzas, tal como se describe en el gráfico 23.

Gráfico 23

Estructura organizacional



Nota: Elaboración propia, 2022.

2.5 Descripción de puestos

De acuerdo a lo señalado Del Valle & Ortiz (2020), el diseño de puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un puesto. Recibe tres influencias importantes que son análisis de flujo del trabajo, estrategia competitiva de negocio y la estructura organizativa que se ajuste a la estrategia global. Es por ello que se ha elaborado un formato que recoge estos análisis mencionados las autoras (ver anexo 2).

En este formato destacan:

- Nombre de la posición, dependencia organizacional y relación con Light Bikes.
- Objetivo principal del puesto.
- Funciones del puesto donde se describe lo que se hace y para qué.
- Listado de las decisiones y recomendaciones que estarían bajo la responsabilidad del puesto.
- El contexto del que es parte la posición de trabajo, este puede ser interno o externo.
- Conocimiento, formación académica, experiencias y habilidades mínimas y óptimas que requiera la posición, con el fin de capacitar y potenciar al colaborador que aún no haya logrado el nivel óptimo.
- Finalmente, las herramientas de trabajo que va a requerir y la indicación de si la asistencia es presencial y/o remota.

Con todos estos datos se contará con información importante para la capacitación, motivación y reconocimiento constante de los colaboradores.

2.6 Evaluación de desempeño

El desempeño es el resultado concreto del esfuerzo de los colaboradores en un período determinado. Es un proceso continuo que será gestionado para:

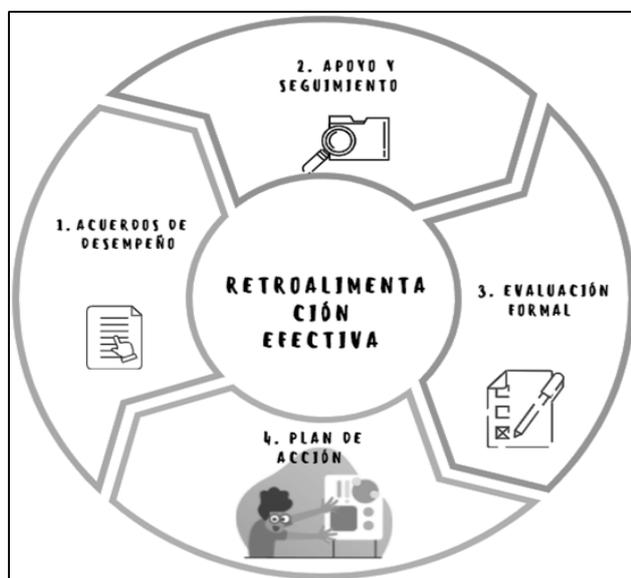
- Alinear y tener claridad de los resultados a conseguir en el corto y mediano plazo.
- Desarrollar y fortalecer las competencias blandas a través de un plan de desarrollo a medida.
- Identificar el talento del equipo con mapas de reemplazo, promociones u otros.
- Mejorar la productividad como equipo.

El modelo comprende cuatro etapas que se visualizan en el gráfico 24.

- **Acuerdos de desempeño.** Fijar objetivos organizacionales e individuales, con plazos y resultados medible. Desarrollar los comportamientos que se esperan del equipo (ver anexo 3).
- **Apoyo y seguimiento.** Retroalimentar, acompañar y motivar a los colaboradores para el logro de sus compromisos. Registrar y documentar evidencias de desempeño.
- **Evaluación formal.** Revisión trimestral del avance y/o logro de los resultados claves. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora (ver anexo 4).
- **Plan de acción.** Plantear acciones de mejora en el marco del plan de desarrollo. Co-construcción de este plan con jefe directo, reporte y gerencia central de talento.

Gráfico 24

Retroalimentación



Nota: Elaboración propia, 2022.

2.7 Capacitaciones

Light Bikes apuesta por la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores. Un personal altamente calificado debe estar siempre actualizado en los conceptos relevantes de comercialización, operaciones y también en habilidades blandas que complementen sus perfiles.

Lo que busca el plan de capacitación es cerrar las brechas y competencias del personal de cada una de las áreas, para ayudar al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Se han considerados los objetivos de todos los planes funcionales para implementación de este cronograma de capacitación, logrando así que esté alineado a cada plan funcional.

Así, se plantean capacitaciones relacionadas a:

Tabla 21**Temas para capacitar**

TEMAS A CAPACITAR	COMERCIAL	OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	PERIODICIDAD
Fibra de carbono y sus propiedades.	X	X		Bimestral
Ensamblaje de bicicletas, mejoras continuas.	X	X		Bimestral
Mantenimiento de bicicletas y control de calidad.		X		Bimestral
Atención al cliente, en la modalidad presencial y virtual.	X			Trimestral
Experiencia del usuario para mantener vigente la propuesta de valor para los clientes.	X	X		Trimestral
Potenciamiento de la marca y de calidad del producto.	X	X	X	Semestral
Prevención de riesgo de soborno y corrupción.	X	X	X	Anual
Seguridad y salud en el trabajo y hostigamiento sexual.	X	X	X	Anual
Tecnología y nuevas herramientas digitales.	X	X	X	Semestral
Trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional, empatía y valores de la compañía.	X	X	X	Semestral
Actividades trimestrales con la alta gerencia de integración y entretenimiento.	X	X	X	Mensual
Estrategias de venta con foco en la concientización de las personas por el uso de medios de transporte eco-amigables	X	X	X	Semestral

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.8 Política de Recursos Humanos

Dentro de esta política se establecerán lineamientos de gestión para los procesos de la función de recursos humanos con el fin de generar un ambiente ordenado y ágil que asegure las estrategias de Light Bikes. Los procedimientos que acompañan esta política son:

- **Procedimiento para selección y contratación de personal.** Este procedimiento se plantea con el objetivo incorporar personal calificado de acuerdo a los diseños de puesto previamente elaborados, así como asegurar el acceso oportuno a los recursos para el cumplimiento de sus funciones y gestionar los beneficios sociales correspondientes. El encargado o gerente de área solicita el puesto, Recursos Humanos canalizará el requerimiento a través de una empresa consultora y especializada en reclutamiento, bajo los perfiles elaborados para cada puesto. Esta consultora hará los filtros correspondientes de hoja de vida, antecedentes, referencia y primera entrevista hasta obtener una terna posible, posterior a ello el gerente de área entrevista a los candidatos preseleccionados para obtener una calificación más *ad hoc* al requerimiento. Una vez seleccionado se procede con la propuesta económica, firma de contrato, alta del personal en ESSALUD y entrega de documentación adicional correspondiente, así como el examen médico de ingreso. Durante la primera semana de ingreso a Light Bikes se entregará el equipo de cómputo; si el trabajador laborará bajo la modalidad remota se le harán llegar los activos adecuados para su actividad laboral. Luego, se procede con la inducción del colaborador en cuanto a valores, estructura organizacional, misión, visión, estrategia corporativa, Manual de Organización y Funciones (MOF), y Seguridad y Salud en el Trabajo. Con periodicidad anual, el colaborador actualizará su ficha de ingreso, hoja de vida y antecedentes policiales.
- **Procedimiento para gozo de beneficios de bienestar social.** Estos beneficios pueden incluir los descansos por maternidad, paternidad, fallecimiento o cuidado de un familiar cercano, de acuerdo a lo establecido por ley. Adicionalmente, se ofrecerán otros beneficios como días libres en caso de cumpleaños o acumulación de horas o licencias por otra índole.

2.9 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

El presupuesto ha sido elaborado para la estructura de 34 colaboradores integrados en tres áreas funcionales que son las Gerencias de Operaciones, Comercial, y Administración y Finanzas. Se ha considerado un crecimiento anual promedio en la planilla del 2% aproximadamente como costo de inflación.

Tabla 22**Presupuesto del plan de Recursos Humanos**

PARTIDAS PRESUPUESTALES	PROYECCIÓN ANUAL (en dólares americanos)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos básicos.	1'632,000	1'664,640	1'697,933	1'731,891	1'766,529
Comisiones.	65,280	66,586	67,917	69,276	70,661
Beneficios sociales.	742,560	757,411	772,559	788,011	803,771
Exámenes médicos (incluido COVID-19).	31,200	31,824	32,460	33,110	33,772
Capacitaciones (Comercial, Operaciones, y Administración y Finanzas).	61,200	64,260	67,473	70,847	74,389
Agasajos al personal.	15,300	16,065	16,868	17,712	18,597
Equipo y uniformes.	4,860	4,957	5,056	5,157	5,261
Tercerización de selección, contratación y planilla.	30,000	30,600	31,212	31,836	32,473
Asesoría legal (laboral, civil, penal y tributario).	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Seguro capa básica EPS.	40,800	41,616	42,448	43,297	44,163
Total US\$	2'635,200	2'690,199	2'746,413	2'803,871	2'862,605

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.10 Responsabilidad Social Corporativa

Desde el departamento de Recursos Humanos se deben aplicar una serie de criterios que ayuden a hacer crecer la empresa, siguiendo unos parámetros de responsabilidad y respeto a las distintas costumbres y culturas y el medio ambiente donde la empresa opera o influye.

A continuación, se presentan los principales criterios que Light Bikes seguirá desde el punto de vista de recursos humanos y RSC:

- Garantizar el respeto a las diferentes culturas, ambientes de trabajo y desarrollo tecnológico.
- Establecer una política de equidad de género en la contratación del personal.
- Banda salarial relacionada a las labores del puesto y no al género, y mantener un compromiso de salarios y reparto de beneficios justos y razonables.
- Ejecutar métodos de evaluación de desempeño y sistemas de evaluación y entrenamiento que sean proporcionales y adecuados a cada puesto de trabajo.
- Se tienen en consideración los siguientes ODS: 5. Igualdad de género, 8. Trabajo decente y crecimiento económico y 10. Reducción de las desigualdades.

3. Plan de Operaciones

3.1 Objetivo general

En este punto se definirán los objetivos específicos de las áreas de importaciones, ensamble y almacenamiento, atención en tienda y postventa de la organización, en el corto y mediano plazo. Además, se detallarán las estrategias operaciones de la organización junto con el diseño del macro proceso y los procesos funcionales de nivel 2. Finalmente, se elaborará un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades operativas descritas.

3.2 Objetivos específicos

Se detallarán los objetivos de corto y mediano plazo que deben cumplir las áreas de importación, ensamble y almacenamiento, atención en tienda y distribución.

3.2.1 Objetivos de corto plazo

- Aseguramiento y cumplimiento de los KPI operativos de Light Bikes (importaciones, ensamble, almacenamiento, atención en tienda y distribución).
- Impulsar las ventas en medios digitales, las cuales deben representar el 70% de las ventas anuales.
- Mantener los estándares de calidad en el ensamblado de bicicletas y en la atención en las tiendas.
- Asegurar la cadena de distribución para evitar quiebres de stocks, manteniendo un stock de seguridad de 5%.
- Estandarización de todos los procesos operativos de Light Bikes.
- Cumplimiento de entregas de bicicletas personalizadas.

3.2.2 Objetivos de mediano plazo

- Reducir los costos fijos en un 5%.
- Satisfacción de los clientes sobre el servicio de Light Bikes en un 90%.

3.3 Estrategias de Operaciones

- Por medio de capacitaciones al personal especializado, se busca estandarizar el proceso de ensamblado de bicicletas, con el objetivo de mantener los estándares de calidad impuestos por Light Bikes.
- Supervisar y estandarizar la gestión de ventas dentro de la tienda física, con el fin de que el cliente obtenga la misma información sin importar cuál de los vendedores lo atienda.

- Gestionar adecuadamente los servicios postventa para que los clientes de Light Bikes disfruten de una experiencia agradable al utilizar las bicicletas y generar una elevada satisfacción en ellos.
- Monitorear y estandarizar el proceso de importación de bicicletas con el objetivo de implementar un Just in Time (JIT) para disminuir los costos de almacenamiento y evitar déficit de stock.
- El área de Mantenimiento debe generar alianzas estratégicas con proveedores de limpieza para mantener las tiendas físicas en óptimas condiciones y además asegurar el adecuado funcionamiento operativo de los locales, velando por hacer cumplir todos los mantenimientos preventivos y aplicar con inmediatez los mantenimientos correctivos.
- El equipo de Tecnologías de la Información (TI) brindará un soporte 24x7 para monitorear el correcto funcionamiento de la página *web* y evitar cualquier caída de transacciones, además de dar soporte a todas las áreas administrativas de la empresa.
- El área de Distribución se encargará de establecer alianzas con diferentes proveedores de transporte para entregar los productos a los clientes en el menor tiempo posible.
- Como parte de las mejoras del área de I+D se implementará un proceso para que los clientes puedan personalizar sus bicicletas. Este diseño será en línea para que la casa matriz pueda comenzar la construcción una vez confirmado el pago de la bicicleta.
- Otra implementación por parte de I+D es el desarrollo de un sistema para hacer seguimiento a los clientes para darles información de utilidad a cada uno por medio del correo electrónico. Se les informará sobre mantenimientos necesarios para sus bicicletas, rutas donde pueden utilizar sus bicicletas (dependiendo del modelo comprado), eventos y nuevos modelos de la marca.
- En cuanto a I+D de procesos se trabajará en la cercanía al cliente y en procesos que generen una atención personalizada, buscando que sean más flexibles y menos estandarizados (mayores costos).

3.4 Descripción de las instalaciones y distribución

Al inicio la empresa contará con tres tiendas ubicadas en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, que fueron seleccionados por la gran cantidad de ciclistas que tienen durante todo el día, son distritos seguros y además cuentan con gran cantidad de ciclovías que permitirán el acercamiento y accesibilidad a los conductores de bicicletas.

La tienda principal estará ubicada en Miraflores, donde también se ubicarán las oficinas administrativas y se centralizarán todos los servicios postventa de la marca. Por otro lado, en

Miraflores se encuentra el principal competidor de la marca que es Specialized, lo que permitirá estar atentos a sus novedades.

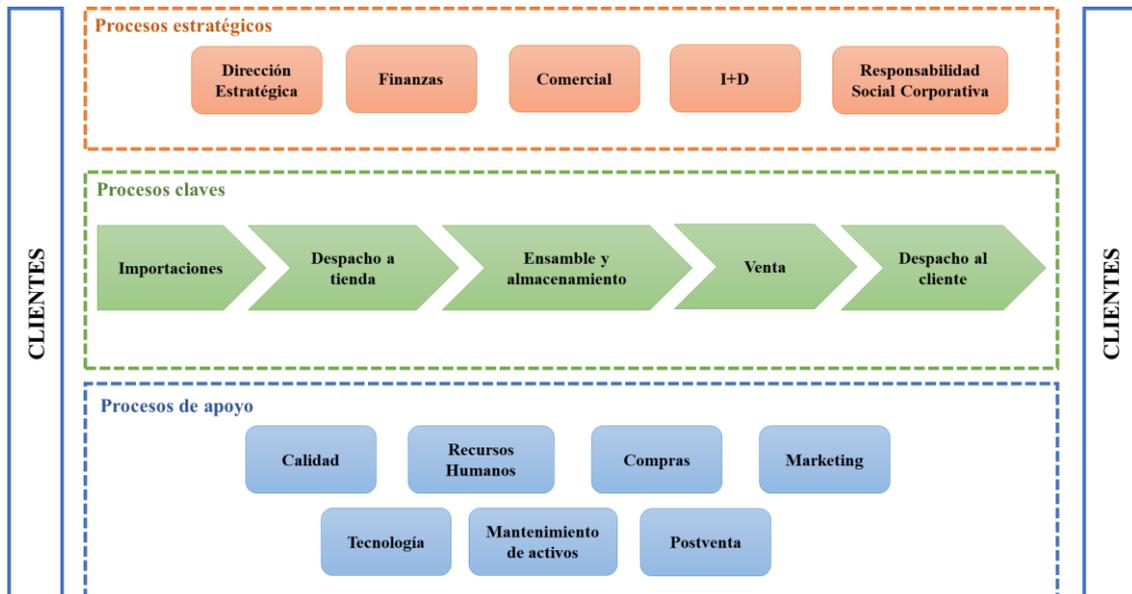
La tienda principal contará con los siguientes espacios:

- **Almacén y ensamblado.** En este espacio trabajará el equipo especializado en el armado de las bicicletas, y contará con espacio para el guardado de las mismas.
- **Administrativo.** Será un espacio donde se ubicarán todas las áreas estratégicas y de soporte de la operación, también se contará con áreas claves como Importación y Distribución.
- **Venta.** Esta área estará a la vista de los clientes, y permitirá apreciar todas las bicicletas y accesorios con los que cuenta la empresa. El equipo de ventas estará distribuido estratégicamente en todo el ambiente para atender y solucionar las consultas de los clientes.
- **Postventa.** Se atenderá a los clientes cuyas bicicletas necesiten mantenimiento y arreglos, con el fin de fidelizarlos y brindarles una experiencia diferente a la de la competencia.

3.5 Diseño de los procesos

Gráfico 25

Mapa de procesos



Nota: Elaboración propia, 2022.

El flujo *core* de Light Bikes comienza con todo el proceso de importación de las bicicletas, luego se realiza un proceso de transporte a la tienda en Miraflores. Cuando el lote llega a la tienda, el equipo especializado empieza a ensamblar las bicicletas para luego colocarlas en las vitrinas,

donde se ofrecerán los productos a los clientes. En caso la compra sea mediante la página *web*, el equipo de Distribución enviará las bicicletas a los hogares de los clientes.

3.6 Flujograma de los procesos clave

Los flujogramas de procesos claves de importaciones, despacho a tienda, ensamble y almacenamiento, venta y despacho al cliente, se detallan en el anexo 1.

3.7 Actividades clave

- **Compras locales e internacionales.** El equipo de compras se encargará de la planificación de las demandas y de la negociación con Light Bikes para el envío de las bicicletas. Como política, el equipo de importaciones utilizará como INCOTERM el modelo CIF (Costo, Seguro y Flete). Además, se encargarán de todas las compras locales que se necesiten como equipos y materiales para las oficinas y tiendas.
- **Importación.** El equipo de importación se encargará de todos los trámites aduaneros para liberar la mercadería lo antes posible, y cumplir con los requerimientos de los clientes.
- **Distribución.** El equipo de Distribución se encarga del traslado de las bicicletas desde los almacenes de la Aduana hasta la tienda principal en Miraflores. Además, se encargará del despacho a los clientes cuando la compra de la bicicleta se haga por la página *web*.
- **Ensamble.** El equipo de Ensamble se encargará del armado de las bicicletas, siguiendo las políticas y estatutos propuesto por Light Bikes para mantener los más altos estándares de calidad.
- **Control de calidad.** Se encargará de asegurar que el equipo de ensamblado cumpla con las políticas propuestas por Light Bikes para mantener los altos estándares de calidad de la marca.

3.8 Proceso de importación

Como parte del proceso de la importación es necesario calcular el stock de seguridad y el punto de pedido para una adecuada gestión del inventario y cumplir con los requerimientos de los clientes.

Para el cálculo del tiempo de envío de las bicicletas, se está considerando la importación desde Brasil, debido a que fue uno de los puntos donde está presente la marca dentro de América del Sur. El tiempo de importación desde Brasil hasta Perú es de 15 días calendario con un plazo máximo de 22 días. Además, se utilizará como incoterm el CIF, que ya tiene incluidos los costos de flete y seguros.

Al inicio de las operaciones se contará con tres tiendas ubicadas en los distritos de Miraflores, San Borja y San Isidro, siendo la de Miraflores la tienda principal, donde estarán las oficinas para las áreas administrativas. Por lo tanto, se ha considerado alquilar un local comercial de 495 m² cuyo costo mensual de es S/ 26,162.

Tabla 23

Proyección de ventas de bicicletas y reparaciones

	1	2	3	4	5
Q bicicletas	2,556	3,060	3,372	3,852	4,404
OT postventa	440	1,195	1,424	1,590	1,821

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con respecto a la proyección de ventas calculada, se plantea una venta mensual de 213 bicicletas en el primer año, y de 367 en el quinto año. El área ocupada por una bicicleta es de 1.05 m² con un volumen de 0.21 m³. En la oficina principal se contará con un almacén de 35 m² (dimensiones: ancho=5, largo=7 y altura=3) que podrá guardar unas 500 bicicletas, aproximadamente. Además, cada tienda tendrá un espacio de *show room* donde se mostrarán las bicicletas. Las tiendas de San Isidro y San Borja contarán con 100 bicicletas cada una, y la tienda de Miraflores tendrá 150; eso da un total de 850 bicicletas en stock, pero se manejará un stock de 750 para que los insumos utilizados en los servicios postventa tengan espacio; por lo tanto, las 750 bicicletas serán el pedido ideal que ayudará a calcular la cantidad de veces que se realizará el pedido en el año.

Tabla 24

Cantidad de pedidos

	1	2	3	4	5
Q bicicletas	2,556	3,060	3,372	3,852	4,404
OT postventa	440	1,195	1,424	1,590	1,821
Cantidad de pedidos real	4	5	5	6	6

Nota: Elaboración propia, 2022.

El stock de seguridad para evitar roturas de stock y cumplir con todos los requerimientos de nuestros clientes será definido mediante la fórmula

$$SS = (\text{Plazo máximo de entrega-plazo normal}) \times \text{demanda media diaria}$$

El tiempo de retraso es de máximo 7 días (22-15), y se calculará el stock de seguridad para cada año como sigue:

Tabla 25**Stock de seguridad**

	1	2	3	4	5
Q bicicletas	2,556	3,060	3,372	3,852	4,404
OT postventa	440	1,195	1,424	1,590	1,821
Cantidad de pedidos real	4	5	5	6	6
Consumo mensual	213	255	281	321	367
Consumo diario	7	9	9	11	12
Stock de seguridad	50	60	66	75	86

Nota: Elaboración propia, 2022.

Ya determinado el stock de seguridad para cada año, se establecerá el punto de pedido (número de unidades a tener en el almacén para realizar el pedido). La fórmula que se utilizará para el cálculo es la siguiente:

$$\text{Punto de pedido} = \text{stock de seguridad} + \text{el consumo durante el plazo de entrega.}$$

Para determinar el consumo durante el plazo de entrega se multiplicó el tiempo de retraso (7 días) por el consumo diario.

Tabla 26**Manejo de inventarios**

	1	2	3	4	5
Q bicicletas	2,556	3,060	3,372	3,852	4,404
OT postventa	440	1,195	1,424	1,590	1,821
Cantidad de pedidos real	4	5	5	6	6
Consumo mensual	213	255	281	321	367
Consumo diario	7	9	9	11	12
Stock de seguridad	50	60	66	75	86
Consumo durante plazo de entrega	107	128	141	161	184
Punto de pedido	156	187	206	235	269

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con estos cálculos ya se ha determinado el manejo de inventario de las bicicletas por los siguientes cinco años.

3.9 Proceso de venta de bicicletas personalizadas

La diferenciación del modelo de negocio reside en la generación de valor a partir de brindar a los clientes la mejor experiencia de compra personalizada y un servicio de acompañamiento postventa, que permitan afianzar su lealtad a la marca Light Bikes a largo plazo.

El servicio de compra personalizada consta de los siguientes pasos:

- El cliente ingresa a la página *web* y selecciona la opción “personaliza tu Light Bike”.

- El cliente ve las opciones que puede escoger para cada parte de la bicicleta. Dichas opciones son variedad de modelos y colores por cada elemento a incluir dentro del armado de la bicicleta como, por ejemplo, el manubrio, el asiento, los pedales, el freno, las llantas, el marco de fibra, y diversos accesorios a escoger.
- Luego de realizar la selección de los elementos para su bicicleta personalizada, la página *web* realiza un cálculo del precio de la bicicleta y le brinda al cliente una vista preliminar del modelo creado.
- Previo al pago de manera virtual a través de una pasarela de pago, se le informa al cliente de los tiempos a considerar para la importación y armado de la bicicleta. El tiempo promedio varía de 3 a 5 semanas. Luego se procede con el pago.
- Una vez lista la bicicleta, se realiza la entrega personalizada en el local de Miraflores para redondear una experiencia de compra diferenciadora con el cliente.

En el caso del servicio postventa se realizará un acompañamiento por medio de mails periódicos a cada cliente para brindar consejos sobre el buen uso de sus bicicletas y ofrecer los mantenimientos preventivos recomendados cada 6 meses. Asimismo, cada servicio que se realice será de alta calidad para superar las expectativas del cliente y asegurar que no tengan inconvenientes con su bicicleta al menos por los siguientes 6 meses.

3.10 KPI

Tabla 27

Indicadores operativos

INDICADOR	META
Unidades importadas	750 unidades
Tiempo de importación	22 días como máximo
Unidades ensambladas	350 unidades
Stock (unidades)	750 unidades
Control del stock de seguridad	50 – 86 unidades (depende el año)

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.11 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto ha sido elaborado considerando tres tiendas para la venta de bicicleta y un crecimiento de venta anual promedio del 2%. Por otro lado, la selección de tiendas para el cálculo del alquiler mensual ha considerado el espacio necesario para almacenar 750 bicicletas y permitir el trabajo de 34 colaboradores.

Tabla 28**Presupuesto de Operaciones**

Presupuesto de Operaciones	PROYECCIÓN ANUAL (en dólares americanos)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquileres	936,000	964,080	993,002	1,022,792	1,053,476
Luz	36,000	36,720	37,454	38,203	38,968
Agua	10,800	11,016	11,236	11,461	11,690
Internet	7,200	7,344	7,491	7,641	7,794
Limpieza	43,200	44,064	44,945	45,844	46,761
Telefonía fija	5,400	5,508	5,618	5,731	5,845
Telefonía móvil	43,200	44,064	44,945	45,844	46,761
Circuitos digitales	25,200	25,704	26,218	26,742	27,277
Seguridad	18,000	18,360	18,727	19,102	19,484
Seguro patrimonial	14,400	14,688	14,982	15,281	15,587
Arbitrios	36,000	36,720	37,454	38,203	38,968
Mantenimientos	54,000	55,080	56,182	57,305	58,451
Transporte	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
útiles de oficina	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
Laptos e impresoras	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Hosting	45,600	47,880	50,274	52,788	55,427
Dominio	6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
I&D	30,000	31,500	33,075	34,729	36,465
Licencias Office 365	28,512	29,938	31,434	33,006	34,657
Licencias PowerBI	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Total	1,408,512	1,478,938	1,552,884	1,630,529	1,712,055

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.12 Responsabilidad Social Corporativa

El área de Operaciones está enfocada en el alcance e impacto que puede tener la RSC. En el plan correspondiente se ha considerado elaborar una estrategia de RSC integral e integrada con la estrategia global de la empresa, por lo que se hizo el análisis de las propuestas ya existentes y se alinearon las estrategias del área con esa visión. También, se deberá identificar cuáles sus grupos de interés y priorizar los que merezcan más atención según su impacto en la cadena de valor.

Partiendo de la estrategia y teniendo en cuenta los principales puntos de atención, es necesario definir un programa de actuación que incluya las actividades a realizar y con qué medios. Contemplará aspectos como la dimensión económica de la empresa, la gestión y consumo ambiental, y el aporte social (satisfacción del personal, educación, etcétera), así como el ODS número 13, Acción por el clima.

Dentro del compromiso de la empresa con la sociedad y el medio ambiente se ha planteado la campana “Concientizando en bicicleta”, cuyo objetivo principal es repartir información importante a las comunidades de Lima sobre el buen uso de la bicicleta y su impacto en el medio ambiente y la sociedad. También se realizarán campañas de reciclaje dentro de la comunidad de ciclistas para reducir la contaminación del medio ambiente.

3.13 Tablero de control

A continuación, se elaborará el tablero de control que permitirá evaluar el aporte que brindará cada objetivo funcional de cada uno de los planes funcionales al cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto. Asimismo, se detallará el indicador con el cual se realizará la medición de cada objetivo funcional, las metas propuestas a corto y largo plazo, y los riesgos en los que se incurriría de no cumplir con los objetivos funcionales (ver tabla 29).

Luego de realizar el tablero de control se concluye que los objetivos funcionales sí se encuentran alineados a los objetivos estratégicos planteados en el proyecto.

Tabla 29

Tablero de control

Objetivos funcionales	Indicador	Meta de corto plazo	Meta de largo plazo	Riesgo	Objetivo estratégico
Lograr una participación del mercado del 35% en el primer año de instalación en Perú.	% <i>market share</i> .	35%	45%	Entrada de nuevos competidores. Mejora de la oferta y precio de la competencia.	2
Obtener un margen de contribución del 40%.	% margen bruto.	40%	45%	Subida de costos de importación por coyuntura política. Alza en el costo de la compra de accesorios locales.	1,3
Inscribir a 5,000 clientes en el primer año en la base de datos (35% de la demanda total proyectada).	Número de clientes registrados.	5000	7000	No contar con una plataforma amigable de registro.	2,4
Realizar eventos de ciclismo para aumentar la penetración.	Número de eventos por año.	2	3	Restricciones de reuniones por COVID-19.	4
El presupuesto de marketing no debe superar el 5% de gastos en relación al presupuesto anual de ventas.	% gastos Marketing/ventas netas.	5%	5%	No contar con un plan de marketing adecuado.	1,3
Aumentar la venta en 20% anual en los primeros 2 años y 12% anual del año 3 al 5.	%venta versus año anterior.	20%	12%	No cumplir a cabalidad los planes funcionales. Coyuntura política. Fuga de capitales y reducción del gasto por persona.	1,3
Lograr incrementar la venta en un 20% por los canales digitales (página <i>web</i> , Facebook, Tiktok, Instagram).	% venta digital versus año anterior.	20%	25%	Desconfianza del cliente por compra en medios digitales.	4
La venta de accesorios debe ser un 10% de las ventas totales.	% venta de accesorios/venta neta.	10%	15%	No contar con proveedores adecuados de manera local.	1,3
Aseguramiento y cumplimiento de los KPI operativos de Light Bikes (importaciones, ensamble, almacenamiento, atención en tienda y distribución).	% cumplimiento.	70%	90%	Subida del dólar. Por gobierno de Pedro Castillo.	1,2
Impulsar las ventas en medios digitales, las cuales deben representar el 70% de las ventas anuales.	% ventas por Internet.	50%	70%	Regreso a la normalidad y gusto del cliente por realizar compras físicas.	1
Mantener los estándares de calidad en el ensamblado de bicicletas.	% satisfacción.	95%	95%	No tener un plan de capacitación que ayude a mantener los estándares de la compañía.	2,3
Asegurar la cadena de distribución para evitar quiebres de stocks.	Stock de seguridad.	50 unidades	86 unidades	Gobierno no mantiene las carreteras en buen estado.	1,2,3,4
Estandarización de todos los procesos operativos de Light Bikes.	% cumplimiento de procesos.	70%	90%	No cumplimiento de los procesos dentro de la organización.	2,3
Cumplimiento de entrega de bicicletas a demanda.	Tiempo de entrega.	4-5 semanas	4-5 semanas	Gobierno no mantiene las carreteras en buen estado.	3,4
Satisfacción de los clientes sobre el servicio de Light Bikes es un 90%.	% satisfacción.	80%	95%	No tener un plan de capacitación que ayude a mantener los estándares de la compañía.	1,2,3
Supervisar y controlar los gastos y costos de la empresa para que no superen los límites de los presupuestos realizados.	% variación de presupuesto.	20%	10%	Riesgo medio: Exceso en gastos por inicio de operación.	1,3
Asegurar el cumplimiento de los pagos a los proveedores locales y a la casa matriz.	Días de pago promedio.	30	45	Riesgo alto: No cumplir con pago a proveedores por falta de liquidez.	1,3
Gestionar una política de cobranza adecuada para asegurar la liquidez de la empresa.	Días de cobro promedio.	15	0	Riesgo alto: No tener una política de cobranza adecuada.	1,4
Buscar oportunidades de ahorro para obtener mayor utilidad.	% de ahorro versus presupuesto.	5%	10%	Riesgo medio: No cumplir con el presupuesto.	1
Cumplir con el presupuesto del proyecto dentro del periodo	% variación de presupuesto.	20%	10%	Riesgo medio: No cumplir con el presupuesto.	1,2,4
Mantener la liquidez de la compañía en niveles mayores al 1.1.	Liquidez.	110%	125%	Riesgo alto: No llegar a tener liquidez suficiente para asumir pasivos.	1
Conseguir un EBITDA mayor al 8% para el año 5 de operación.	EBITDA (%).	0.05	0.08	Riesgo alto: No llegar a obtener la rentabilidad esperada.	3
Obtener la recuperación del capital invertido hacia el año 4 de operación.	Periodo de recuperación.	4 años	4 años	Riesgo alto: Incurrir en un periodo de recupero más largo.	1
Diseñar las estrategias de selección, atracción y retención del personal, destacando los perfiles innovadores.	% de rotación de personal.	5%	3%	Riesgo medio por ser una nueva empresa en el mercado limeño.	3,4
Establecer un modelo de evaluación de desempeño para generar alineamiento y claridad de resultados.	% Cumplimiento de objetivos.	85%	90%	Riesgo medio: Desmotivación en el personal.	1
Estructurar el plan de capacitaciones priorizando al equipo de Operaciones y Ventas. Capacitaciones en habilidades blandas, resiliencia, comunicación e inteligencia emocional.	% Evaluaciones aprobadas.	85%	90%	Riesgo medio por capacitaciones remotas que no tengan el impacto deseado. Que no se refleje en la productividad.	3,4
Elaboración de la estructura de comisiones y bonos al personal de ventas en coordinación con el área de Marketing, para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores.	% Incremento en las ventas.	20%	12%	Riesgo alto: Factores externos que afecten la economía a los usuarios de la propuesta de valor y que reduzcan las adquisiciones.	1,3,4

Nota: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996.

4. Plan de Finanzas

4.1 Objetivo general

En este punto se desarrollará el plan financiero para evaluar la viabilidad del proyecto a través un análisis de rentabilidad en un periodo de cinco años, para lo cual se calculará la TIR y el VAN del proyecto. Asimismo, se detallarán los supuestos considerados durante la elaboración de los estados financieros proyectados.

4.2 Objetivos específicos

Los objetivos de corto y mediano plazo que debe cumplir el área financiera durante el periodo de evaluación del proyecto se plantean a continuación:

4.2.1 Objetivos de corto plazo

- Supervisar y controlar los gastos y costos de la empresa para que no superen los límites de los presupuestos realizados.
- Asegurar el cumplimiento de los pagos a los proveedores locales y a la casa matriz.
- Gestionar una política de cobranza adecuada para asegurar la liquidez de la empresa.
- Buscar oportunidades de ahorro para obtener mayor rentabilidad.

4.2.2 Objetivos de mediano plazo

- Cumplir con el presupuesto dentro del periodo de evaluación del proyecto.
- Mantener la liquidez de la compañía en niveles mayores al 1.1
- Conseguir un EBITDA mayor al 8% para el quinto año de operación.
- Obtener la recuperación del capital invertido hacia el tercer año de operación.

4.3 Supuestos para la elaboración de estados financieros

- La proyección de los gastos corresponde a los presupuestos presentados en cada plan funcional.
- Se toma de base la venta de bicicletas eléctricas en Lima que asciende a 19,352 unidades para el 2020. Asimismo, para los siguientes años se considera un crecimiento del 15% para el primer año y de 10% para los años siguientes.
- La estimación de los ingresos corresponde a la penetración de mercado objetivo existente durante el periodo de evaluación. Se empieza con un *market share* de 12.7% para el primer año y de 12.9% para los años siguientes.

- Se cuenta con 4 modelos de bicicletas a ofrecer dentro del portfolio de Light Bikes, cuyo ticket promedio es de S/ 3,515 + IGV.
- Para la elaboración del flujo de caja se ha considerado una inversión de capital (Capex) de S/ 543,400 que incluye la implementación inicial de la empresa en Lima, y una depreciación de cinco años.
- Se ha considerado el aporte de socios para el capital inicial de la compañía por S/ 700,000.
- Se ha considerado obtener un préstamo por S/ 350,000 a 5 años.
- Para la elaboración del balance general se consideró que el 10% de los clientes podrían ser sujetos a crédito.
- Se maneja un inventario correspondiente a 1.5 meses de venta.
- Se ha considerado una política de pago a proveedores a 30 días calendario.

4.4 Resumen de presupuestos

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los presupuestos considerados en cada una de las áreas:

Tabla 30

Resumen de presupuesto

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos Humanos	2,635,200	2,690,199	2,746,413	2,803,871	2,862,605
Operaciones	1,408,512	1,478,938	1,552,884	1,630,529	1,712,055
Marketing	281,000	250,000	287,500	330,625	380,219
Finanzas	38,000	38,760	39,535	40,326	41,132
Total	4,362,712	4,457,897	4,626,332	4,805,351	4,996,012

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.5 Estructura del financiamiento

Para este proyecto se ha considerado una inversión inicial de S/ 1,050,000 que se estructurará de la siguiente manera: 33% (S/ 350,000) proviene del financiamiento con bancos, y 67% (S/ 700,000) de aporte de capital propio de los accionistas.

Con dicha estructura se calculó el costo de capital y se obtuvo como resultado 7.81%. A continuación, se muestra el detalle del cálculo realizado.

Tabla 31**Cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC o WACC³)**

Cálculo WACC	Fórmula	%
% de deuda	Debt/Capitalization (D)	67%
% de patrimonio	Equity/Capitalization (E)	33%
Costo de deuda (kd)		6%
Tasa de impuestos (T)		29.5%
Costo de patrimonio (Ke)	$[Rf + b (Rm - Rf)]$	14.97%
Tasa de Riesgo Libre (Rf)	[Rf US]	1.56%
Tasa de Riesgo País	[Rf Perú]	1.73%
Prima por Riesgo de Mercado	(Rm-Rf)	6.43%
Beta unlevered (b)	Recreation	0.75
Beta levered (b)	$[b \times (1 + D/E \times (1 - T))]$	1.82
WACC	$[D \times Kd (1-T) + E \times Ke]$	7.81%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se escogió el beta *unlevered* correspondiente al sector *retail (distributors)*.

4.6 Estados financieros proyectados

A continuación, se explicará cómo se elaboraron los estados financieros tomando en consideración los supuestos presentados previamente.

4.6.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

La elaboración del estado de ganancias y pérdidas se inició con la estimación de la demanda de bicicletas de fibra de carbono. Con los supuestos previamente indicados se obtuvo la siguiente estimación de unidades vendidas:

Tabla 32**Proyección de cantidad de venta**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Perú	22,255	24,481	26,929	29,622	32,584
Penetración mercado	12.7%	12.9%	12.9%	12.9%	12.9%
Q Light Bikes (unidades)	2,826	3,158	3,474	3,821	4,203

Nota: Elaboración propia, 2022.

Asimismo, tomando en consideración la participación por modelo del simulador se obtiene la siguiente distribución de unidades por modelo de bicicleta.

³ WACC es el acrónimo del inglés *Weighted Average Cost of Capital*.

Tabla 33**Venta por tipo de bicicleta**

Modelo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Light City	1,272	1,421	1,563	1,719	1,891
Light City Pro	424	474	521	573	630
Light Adventure	848	947	1,042	1,146	1,261
Light Adventure Pro	282	316	348	383	421
Total	2,826	3,158	3,474	3,821	4,203

Nota: Elaboración propia, 2022.

En la siguiente tabla se indican los tickets de valor venta para cada modelo de bicicleta, así como el rebate y el costo total.

Tabla 34**Precio de venta por tipo de bicicleta**

Modelos	Ticket (S/)	Rebate (S/)	Costos (S/)
Light City	2,850	95	-1,625
Light City Pro	3,610	190	-2,058
Light Adventure	3,420	95	-1,949
Light Adventure Pro	4,180	190	-2,383

Nota: Elaboración propia, 2022.

Dentro del estado de ganancias y pérdidas se incluyen los ingresos adicionales por concepto de ventas de accesorios y atenciones de postventa en cada uno de los tres locales.

Tabla 35**Estado de ganancias y pérdidas**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	10,387,820	11,716,450	12,901,855	14,184,825	15,603,620
Costo de ventas	-6,174,379	-6,998,230	-7,708,884	-8,475,398	-9,323,050
Utilidad bruta	4,213,441	4,718,220	5,192,971	5,709,427	6,280,570
Gastos totales	-4,588,583	-4,677,680	-4,831,182	-5,045,100	-5,114,821
Gastos de venta	-3,049,911	-3,137,648	-3,289,763	-3,502,266	-3,570,544
Gastos administrativos	-1,538,672	-1,540,032	-1,541,419	-1,542,834	-1,544,277
Otros ingresos	70,250	62,500	71,875	82,656	95,055
Utilidad operativa	-304,892	103,040	433,664	746,983	1,260,804
Intereses	-21,263	-17,108	-12,670	-7,931	-2,869
Utilidad antes de impuestos	-326,156	85,931	420,994	739,052	1,257,935
Impuesto a la Renta	-	-25,350	-124,193	-218,020	-371,091
Utilidad neta	-326,156	60,582	296,801	521,032	886,844
Depreciación	-108,680	-108,680	-108,680	-108,680	-108,680
EBITDA	-196,212	211,720	542,344	855,663	1,369,484
Margen bruto	41%	40%	40%	40%	40%
Gasto de ventas / ventas	44%	40%	37%	36%	33%
Margen operativo	-3%	1%	3%	5%	8%
ROS	-3%	1%	2%	4%	6%
Margen EBITDA	-2%	2%	4%	6%	9%

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.6.2 Flujo de caja proyectado

Se estimó el flujo de caja financiero tomando en consideración lo indicado líneas arriba.

Tabla 36

Flujo de caja financiero

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa	-	-304,892	103,040	433,664	746,983	1,260,804
Depreciación	-	-108,680	-108,680	-108,680	-108,680	-108,680
Flujo económico (EBITDA)	-	-196,212	211,720	542,344	855,663	1,369,484
Flujo de inversiones	-543,400	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-25,350	-124,193	-218,020	-371,091
Flujo de caja operativo	-543,400	-196,212	186,370	418,151	637,643	998,393
Deuda	350,000	-	-	-	-	-
Intereses	-	-21,263	-17,108	-12,670	-7,931	-2,869
Amortización	-	-61,105	-65,260	-69,698	-74,437	-79,499
Flujo de financiamiento	350,000	-82,368	-82,368	-82,368	-82,368	-82,368
Flujo de caja libre	-193,400	-278,581	104,001	335,783	555,274	916,025

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.6.3 Indicadores financieros

Se obtuvieron los siguientes resultados de la evaluación del flujo de caja presentado:

- VAN: S/ 926,145.
- TIR: 34.9%.

El VAN positivo indica que el plan estratégico sería viable de ser implementado. La TIR calculada (34.9%) es mayor al Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC o WACC⁴) obtenido (7.81%), por lo cual se puede afirmar que la inversión sería rentable. El periodo de recuperación se proyecta a los 3.06 años.

⁴ WACC es el acrónimo del inglés Weighted Average Cost of Capital.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Invertir en una empresa de comercialización de bicicletas de gama alta en el Perú resulta una oportunidad rentable, considerando que es un mercado que recién está empezando a crecer en el país.
- La aplicación de una estrategia de diferenciación resulta de vital importancia para obtener los crecimientos y resultados esperados dentro del horizonte de evaluación del planeamiento estratégico.
- La innovación y transformación digital a nivel de procesos permite ofrecer a los clientes una experiencia fluida, tanto durante la compra como en los mantenimientos postventa, lo cual decanta en una fidelización a largo plazo y en un crecimiento de la demanda.
- Dada la nueva coyuntura, existe un nicho de mercado con clientes que consideran cada vez más relevante el tema de mantenerse saludables y hacer ejercicios; por lo cual, la venta de bicicletas puede satisfacer una parte de esta necesidad.
- Se concluye que el proyecto de venta de bicicletas presenta un plan estratégico atractivo y se pueden cumplir los objetivos estratégicos planteados.
- Se concluye que la inversión puede retornar en un periodo de 3.06 años.
- Se concluye que los ingresos pueden tener un crecimiento de 10% anual como mínimo dentro del periodo de evaluación del proyecto.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que, al implementar la estrategia de comercializar bicicletas en el Perú, se actualice el análisis de mercado debido a que las nuevas condiciones sanitarias y económicas deben haber tenido un impacto relevante en el sector.
- Se recomienda evaluar la viabilidad de ingresar a comercializar bicicletas en otras regiones adicionales a Lima en el largo plazo.
- Se recomienda realizar encuestas cualitativas de satisfacción tanto a los clientes de las bicicletas, al mes de su compra, como a los clientes de postventa luego de realizados sus mantenimientos preventivos, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción conseguido y compararlo con el objetivo estratégico planteado del 95%.

Referencias bibliográficas

Agencia Andina. (2020, 11 de septiembre). Aumenta en 282% búsqueda en línea de bicicletas en el Perú. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-aumenta-282-busqueda-linea-bicicletas-el-peru-813477.aspx>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2020, octubre). Niveles Socioeconómicos 2020. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021). Tipo de cambio febrero 2021. <https://www.bcrp.gob.pe/>

Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Quinta edición. Editorial Pearson.

Bravo, F. (2020, 03 de septiembre). Peruanos se ubican entre los usuarios digitales más activos de la región. *Ecommerce news*. <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2020/peruanos-usuarios-digitales.html>

Comex Perú. (2020a, 09 de octubre). En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior. *Semanario 1046*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 012-2020-MTC, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30936, Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, modifica el Reglamento Nacional de Tránsito, aprobado por Decreto Supremo N° 033-2001-MTC y el Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura Vial, aprobado por Decreto Supremo N° 034-2008-MTC. (03 de junio de 2020). *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30936-decreto-supremo-no-012-2020-mtc-1867296-1/>

Del Valle, M., & Ortiz, M. (2020). *Fundamento de Recursos Humanos*. Segunda edición. Pearson.

Euromonitor Internacional. (2020, 02 de noviembre). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. <https://www.euromonitor.com/article/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020>

Expansión/Datosmacro.com. (2021). Perú - COVID-19 - Crisis del coronavirus. [Base de datos estadística]. <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus/peru>

Gómez-Mejía, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Octava edición. Pearson

Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Gránica.

Human Capital Cite. (2015, 18 de noviembre). ¿Qué significa la RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? <https://www.linkedin.com/pulse/el-concepto-de-responsabilidad-social-empresarial-luis-e-p%C3%A9rez/?originalSubdomain=es>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Boletín Indicadores Económicos y Sociales*. Año 9, edición N°12, diciembre 2019. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-indicadores-n12-diciembre-2019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007. Setiembre 2020. N° 04 – Noviembre, 2020. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Décima primera edición. Pearson.

La Cámara. (2021, 09 de abril). Importación de bicicletas creció más de 1.000% en primer trimestre 2021. *La Cámara, revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/importacion-de-bicicletas-crecio-mas-de-1-000-en-primer-trimestre/#:~:text=La%20importaci%C3%B3n%20de%20bicicletas%20tradicionales,la%20C%C3%A1mara%20de%20Comercio%20de>

Ley N° 30936, Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. (2019, 24 de abril). *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-y-regula-el-uso-de-la-bicicleta-como-medio-ley-n-30936-1762977-4/>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2020, 22 de septiembre). Manual para ciclistas del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/1204203-manual-para-ciclistas-del-peru>

Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos del Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ninahuanca, C. (2020, 08 de octubre). El boom de las bicicletas eléctricas en pandemia tras reapertura de actividades. *Agencia Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-boom-las-bicicletas-electricas-pandemia-tras-reapertura-actividades-816795.aspx>

OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018. Repensando las instituciones para el desarrollo*. Éditions OCDE. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43513/1/LEO2018_es.pdf

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Pizarro, J. (2018, 19 de abril). Ciclovías en Lima: problemática y cuatro tareas urgentes. <https://camp.ucss.edu.pe/blog/ciclovias-lima-problematICA-tareas/>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. (2008). Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter. *Harvard Business Review*. Enero 2008. https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Pirámide.

Redacción RPP. (2020a, 10 de enero). El 80% de limeños se movilizaría en bicicletas si contáramos con un sistema de vías seguras. *Radio RPP*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/el-80-de-limenos-se-movilizaria-en-bicicletas-si-contaramos-con-un-sistema-de-vias-seguras-noticia-1238953>

Redacción RPP. (2020b, 13 de octubre). Compras de bicicletas creció 184% en agosto, la cifra más alta en los últimos 10 años. *Radio RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/compras-de-bicicletas-crecio-184-en-agosto-la-cifra-mas-alta-en-los-ultimos-10-anos-comexperu-scooters-moto-scooters-covid-19-noticia-1298232>

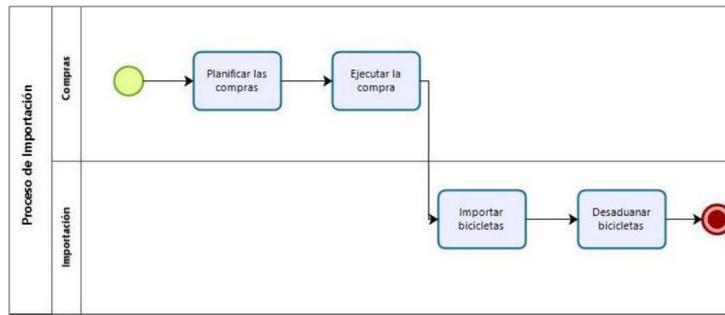
Rowe, R.; Mason, R., & Dickel, K. (1982). *Strategic management and business policy. A methodological approach*. Addison-Wesley.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2021). Tasas de interés. www.sbs.gob.pe

Anexos

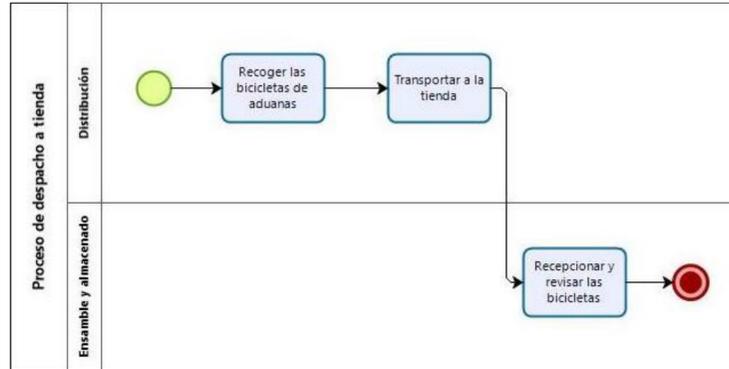
Anexo 1. Flujo de procesos claves

1. Proceso de importación



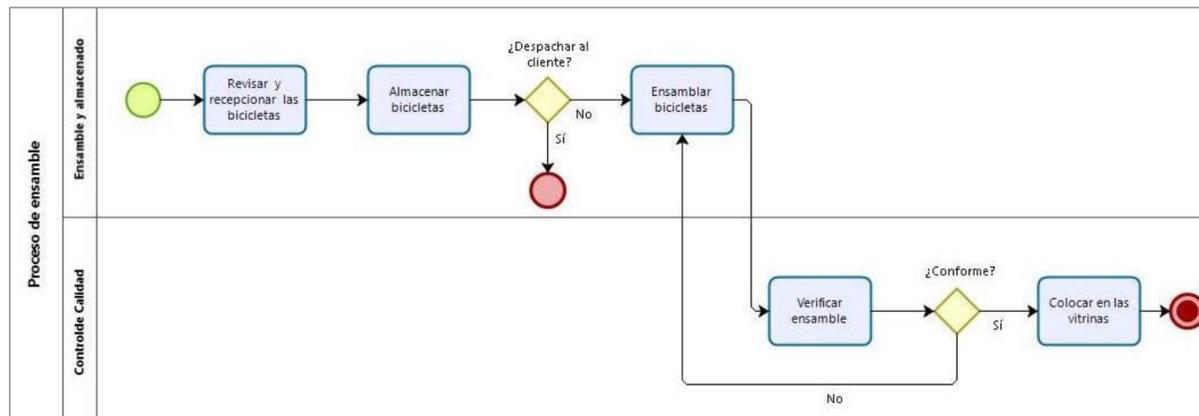
Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Proceso de despacho a tienda



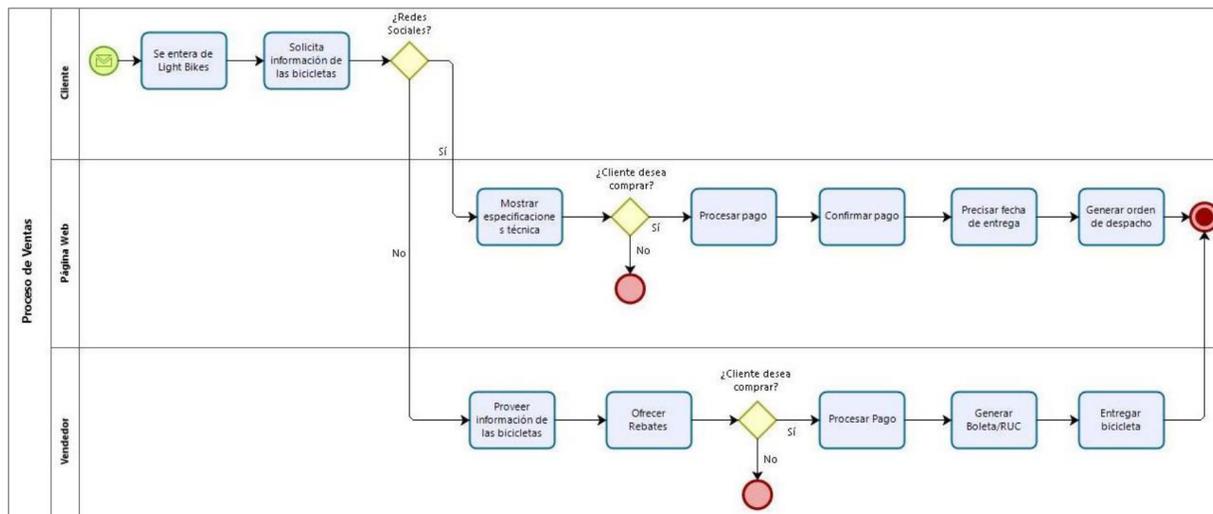
Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Proceso de ensamble



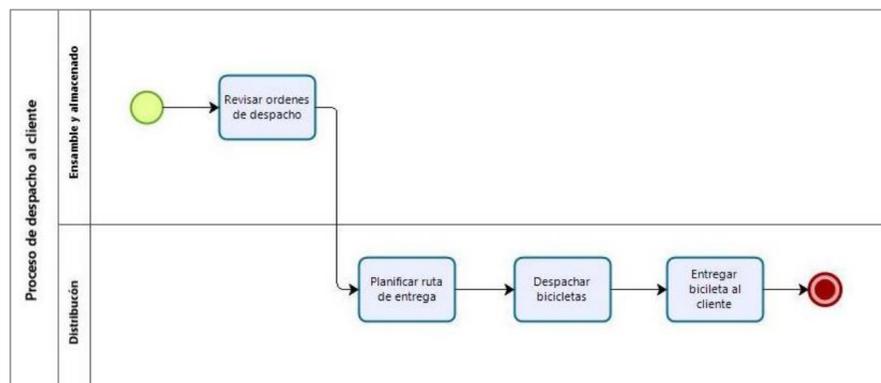
Nota: Elaboración propia, 2022.

4. Proceso de ventas



Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Proceso de despacho al cliente



Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 2. Matriz de descripción y perfil de puestos

LIGHT BIKES	Descripción y perfil de puestos	CÓDIGO: FOP-GTH-01	
		VERSIÓN: 01	
1. DATOS GENERALES			
Título del puesto			
Dependencia jerárquica		Dependencia funcional	
Personal a cargo		Número de personas supervisada	
Relación laboral (marcar con "x")		Nivel de autonomía (marcar con "x")	
Personal de dirección		Alto	
Personal de confianza	X	Medio	X
Personal regular		Bajo	
2. MISIÓN			
3. PRINCIPALES RESULTADOS			
Acción + Función ¿Qué hace?		Resultado final esperado ¿Para qué lo hace?	
4. DECISIONES			
Recomendaciones			
5. CONTEXTO			
Contexto interno		Contexto externo	
Otros roles y responsabilidades que desempeña el puesto:			
6. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES			
MÍNIMO		ÓPTIMO	
Conocimientos		Conocimientos	
Formación académica		Formación académica	
Conocimientos específicos		Conocimientos específicos	
Experiencia		Experiencia	
Competencias cardinales		Competencias específicas del puesto	
7. MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
Forma de trabajo (marcar con "X")			
Home office			
Presencial			

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 3. Formato de fijación/revisión de objetivos

LIGHT BIKES		FORMATO DE FIJACIÓN/REVISIÓN DE OBJETIVOS							
Año:									
Nombre y Apellidos colaborador(a)									
Nombre y Apellidos Evaluador(a)		Fecha de Evaluación							
N°	OBJETIVO ANUAL (Cualitativo - Máx. 3)	RESULTADO CLAVE (Entregable, cuantitativo y medible - Máx. 3)	PALANCA ESTRATÉGICA	LOGRO PARCIAL (Máximo 105%)				LOGRO FINAL (Máx. 105%)	COMENTARIOS
				1T	2T	3T	4T		
01								0%	
02								0%	
03								0%	
								%Final	Nivel de Cumplimiento

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Formato de revisión de competencias

LIGHT BIKES

FORMATO DE REVISIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre y Apellidos colaborador(a): _____

Nombre y Apellidos del evaluador(a): _____

Fecha de revisión: _____

Competencia 1: Se orienta a los resultados		CALIFICACIÓN (Marcar con una "X")			
1	Comprende sus objetivos y se concentra por alcanzarlos; buscando un balance entre la planificación, la ejecución y la agilidad.	Por desarrollar	En Desarrollo	Cumple	Sobresale
2	Logra los resultados esperados; actuando según los protocolos de seguridad, código de conducta y normas de convivencia.				
3	Se hace responsable por el resultado de su trabajo; enfrentando desafíos con empuje y energía.				
4	Realiza mejoras de los procesos; desde pequeños ajustes hasta la reingeniería completa.				
		RESULTADO 			

Competencia 2: Se orienta al cliente		CALIFICACIÓN (Marcar con una "X")			
1	Comprende las necesidades de los clientes internos y externos; buscando soluciones que superen sus expectativas.	Por desarrollar	En Desarrollo	Cumple	Sobresale
2	Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes internos y externos; y logra que ellos le brinden su respeto y confianza.				
3	Ejecuta las decisiones siendo los clientes internos y externos el centro de todo.				
4	Implementa propuestas innovadoras que exceden las expectativas de los clientes internos y externos.				
		RESULTADO 			

Competencia 3: Sabe escuchar y comunicarse		CALIFICACIÓN (Marcar con una "X")			
1	Escucha a los demás con atención y hasta el final. Solicita ideas y opiniones diversas.	Por desarrollar	En Desarrollo	Cumple	Sobresale
2	Expresa sus puntos de vista y argumentos con respeto; siendo claro en sus comunicaciones personales y grupales.				
3	Sabe pedir y proporcionar información de manera oportuna y útil a otros colaboradores de la empresa.				
4	Negocia con habilidad en situaciones difíciles sin dañar relaciones; y responde efectivamente a las reacciones y posiciones de otras personas.				
		RESULTADO 			

Competencia 4: Impulsa a la colaboración		CALIFICACIÓN (Marcar con una "X")			
1	Fomenta el diálogo y el trabajo conjunto entre los diferentes equipos de trabajo, áreas y/o países. Genera un clima positivo en su equipo; brindando autoevaluación y reconocimiento del equipo.	Por desarrollar	En Desarrollo	Cumple	Sobresale
2	Trata a los demás con respeto y construye relaciones de confianza; buscando el cuidado y bienestar de sus compañeros.				
3	Propone e implementa nuevas formas ágiles para trabajar en equipo.				
4	Construye y desarrolla equipos con una combinación diversa de estilos, perspectivas y experiencia.				
		RESULTADO 			

Competencia 5: Se adapta a nuevos aprendizajes		CALIFICACIÓN (Marcar con una "X")			
1	Busca actualizar sus conocimientos; aprende y desaprende de nuevas experiencias y de las experiencias de los demás.	Por desarrollar	En Desarrollo	Cumple	Sobresale
2	Asume sus errores como parte del aprendizaje; mostrándose tolerante consigo mismo y con los demás.				
3	Aplica la innovación en su labor del día a día; en coordinación con su equipo de trabajo.				
4	Adapta la tecnología a través de un uso creativo, crítico y seguro para el trabajo del día a día.				
		RESULTADO 			

Indica fortalezas y áreas de oportunidad que considere relevante

FORTALEZAS	_____
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	_____

Nota: Elaboración propia, 2022.

Notas biográficas

Janett Brocca Mantilla

Nació el día 12 de febrero de 1982 en la ciudad de Trujillo. Estudió la carrera de Contabilidad y Finanzas en la Universidad Nacional de Trujillo. Tiene experiencia laboral en finanzas corporativas. Actualmente labora como Gerente de Administración y Finanzas en Inmobiliaria Koricancha S.A.

Ian Zoe Cabrera Preciado

Nació el 09 de julio de 1989 en Lima. Es Ingeniería de Sistemas e Informática por la Universidad Alas Peruanas. Tiene experiencia laboral en el sector *retail* de lujo. Actualmente labora como Team Manager para Louis Vuitton.

José Sebastián Ordóñez Caro

Nació el 11 de mayo de 1987 en la ciudad de Lima. Estudió la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima. Tiene experiencia laboral en gestión de proyectos. Actualmente labora como Lead Agile Coach en Talma Servicios Aeroportuarios S.A.

Carlos Alberto Zamudio Díaz

Nació el 18 de noviembre de 1991 en la ciudad de Lima. Estudió la carrera de Ingeniería Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Tiene experiencia laboral en finanzas. Actualmente labora como coordinador en finanzas en Maquinarias S.A.