



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS DE CYCLING 4EVER EN EL MERCADO DE  
LIMA, PERIODO 2023-2025**

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

**Presentado por:**

**Rully Ivar Asto Soria**

**Fiorella Marie Castillo Ojeda**

**Daril Luis Gonzales Vilca**

**Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana**

**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Lima, mayo de 2023**

**Anexo II**  
**Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio**



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO | Escuela de  
Postgrado

Documento: EPG- REV-V1xxx

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL  
SISTEMA ANTIPLAGIO**  
Opción Libre

- A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIOS DE CYCLING 4EVER EN EL MERCADO DE LIMA, PERIODO 2023-2025" presentado por los alumnos:
  - a) Rully Ivar, Asto Soria con DNI:42428025
  - b) Fiorella Marie, Castillo Ojeda con DNI: 48026323
  - c) Daril Luis, Gonzales Vilca con DNI:46113748

, para optar al grado académico de magister en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 16 de mayo de 2023, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte original completo  
16 de mayo de 2023

Wilfredo Lafosse Quintana

## **AGRADECIMIENTO**

Un especial reconocimiento al Dr. Wilfredo Lafosse por su guía constante y sus valiosos consejos, los cuales nos ayudaron a la conclusión de esta investigación.

## DEDICATORIAS

Mi tesina se la dedico a mi madre Isabel Marina Soria, a mi esposa Lesly Rodríguez y a mi hermoso hijito Mateo Asto, que durante este camino me guiaron y apoyaron incondicionalmente.

Rully Asto Soria

Mi tesina se la dedico a mis padres, Julio y Mirtha, quienes son mi mayor referencia de esfuerzo y perseverancia; a mis hermanos Shirley, Pamela y Martin, por ser mi soporte incondicional; a Eddie, mi amor bonito; y a mis hermanas de corazón María, Kapecy, Sariah, Diana y Adriana.

Fiorella Castillo Ojeda

Para mi mamá, la Dra. Rosa Vilca, por su amor incondicional que es un pilar en mi vida; para Kriss Huerta, por su amor, quien me dio la razón de mi vida y para mi hija Antonella Gonzales, dueña del tiempo que estas páginas robaron.

Daril Gonzales Vilca

## RESUMEN EJECUTIVO

Cycling 4ever es una marca internacional con sede en Toronto, Canadá, que inicia sus operaciones en Perú el 2023. En los primeros años, su mercado será solo Lima y después todo el país. El mercado meta que atiende la compañía es bicicletas deportivas que comprende los segmentos de montaña y velocidad. La oferta de valor es: producto a base de fibra de carbono con componentes de Shimano, líder mundial.

La pospandemia va a acelerar la adopción del ciclismo, tanto velocidad como montaña. La estrategia de la empresa de cómo llegar al mercado es a través de venta directa y *on-line*, siendo los precios *parity* con un posicionamiento que tendrá como soporte los beneficios de la oferta de valor, brindando una mejor ecuación valor/precio del producto.

La inversión inicial asciende a USD 215 365 y será proporcionada por la casa matriz. Se tendrá las siguientes ventas en el periodo 2023-2025: USD 835 200, USD 1 502 400 y USD 2 367 600, respectivamente.

Como resultado de la evaluación financiera se obtuvo un VAN de USD 220 055 y una TIR de 50.57%.

Sobre la base de ello, se concluye que Cycling 4ever podrá posicionarse como un negocio rentable y sostenible en el mercado peruano.

**Palabras clave:** BICICLETAS DEPORTIVAS, MERCADO PERUANO, INVERSIÓN, RENTABILIDAD.

## ABSTRACT

Cycling 4ever is an international brand based in Toronto, Canada, which begins its operations in Peru in 2023. In the first years, its market will only be Lima and then the entire country. The target market that the company serves is sports bicycles that includes the mountain and speed segments. The value offer is: carbon fiber-based product with Shimano components.

The post-pandemic accelerated the adoption of cycling, both speed and mountain. The company's strategy of how to reach the market is through direct and online sales, with parity prices with a positioning that will support the benefits of the value offer, providing a better value/price formula for the product.

The initial investment increased to USD 215 365 and will be provided by the parent company. The following sales will be made in the period 2023-2025: USD 835 200, USD 1 502 400 and USD 2 367 600, respectively.

As a result of the financial evaluation, a VAN of USD 220 055 and an IRR of 50.57% were obtained.

Based on this, it is concluded that Cycling 4ever will be able to position itself as a profitable and sustainable business in the Peruvian market.

**Keywords:** SPORTS BICYCLES, PERUVIAN MARKET, INVESTMENT, PROFITABILITY,

## TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos .....	ix
Índice de anexos.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1. Descripción de la empresa y contexto.....	1
2. Definiendo la oportunidad .....	1
3. Inicio de operaciones .....	2
4. Modelo CANVAS .....	2
5. Objetivo general.....	4
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO .....	5
1. Análisis macroentorno .....	5
1.1 Entorno político.....	5
1.2 Entorno económico .....	5
1.3 Entorno social.....	6
1.4 Entorno tecnológico .....	6
1.5 Entorno ecológico .....	7
1.6 Entorno global .....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	8
3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	9
3.2. Poder de negociación de los clientes .....	10
3.3 Amenaza de nuevos competidores .....	10
3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	11
3.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
4. Grado de atractividad .....	12
5. Matriz EFE.....	13
6. Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC) .....	14
7. Conclusiones .....	15
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
1. Cadena de valor.....	16

2.	Matriz EFI.....	17
3.	Análisis VRIO.....	18
4.	Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica.....	19
CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO .....		21
1.	Objetivos generales .....	21
1.1	Objetivos específicos.....	21
2.	Metodología.....	21
3.	Datos secundarios de la investigación exploratoria.....	21
3.1	Datos primarios de la investigación exploratoria.....	22
3.2	Focus Group .....	22
4.	Selección de mercados.....	22
5.	Tamaño del mercado y estimación de la demanda .....	22
6.	Conclusiones.....	25
CAPÍTULO 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....		26
1.	Visión y misión.....	26
2.	Objetivos estratégicos y específicos .....	26
3.	Matriz FODA.....	27
4.	Estrategia de crecimiento.....	28
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.....		29
1.	Objetivos del plan de Marketing.....	29
2.	Segmentación de mercado .....	29
3.	Posicionamiento.....	29
4.	Acciones para conseguir los objetivos del plan de Marketing.....	29
5.	Presupuesto de Marketing.....	31
CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES .....		32
1.	Objetivos de Operaciones .....	32
2.	Acciones para conseguir los objetivos del plan de Operaciones .....	32
2.1	Compras y abastecimiento.....	32
2.2	Locales .....	32
3.	Impresión bicicletas .....	33
4.	Ensamblaje.....	33
5.	Distribución .....	33
6.	Posventa.....	33
7.	Presupuesto de Operaciones .....	34

7.1	Punto de equilibrio .....	34
7.2	Margen de utilidad y presupuesto con monto en USD.....	34
CAPÍTULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....		35
1.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	35
1.1	Actividades para la consecución de objetivos del plan de Recursos Humanos.....	36
2.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	36
CAPÍTULO 9. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....		38
1.	Objetivo general.....	38
2.	Relación con <i>stakeholders</i> .....	38
3.	Acciones para cumplir los objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial (en relación con los <i>stakeholders</i> ) .....	38
4.	Presupuesto .....	39
CAPÍTULO 10. PLAN FINANCIERO .....		40
1.	Objetivos del plan de Finanzas .....	40
2.	Datos, supuestos y políticas .....	40
3.	Monto de inversión necesaria y financiamiento (en USD).....	40
4.	Determinación del COK.....	41
5.	Flujo de caja económico (en USD).....	41
6.	Cálculo del VAN y TIR (en USD) .....	42
7.	Análisis de sensibilidad.....	42
8.	Conclusiones del plan financiero .....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		45
1.	Conclusiones.....	45
2.	Recomendaciones .....	45
Referencias bibliográficas.....		47
Anexos .....		50

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Canvas de Cycling 4ever .....	3
Tabla 2. Importaciones a Perú 2018 al 2021.....	9
Tabla 3. Importaciones a Perú 2021. Marcas deportivas CIF Callao.....	9
Tabla 4. Atractividad según poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 5. Atractividad según poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 6. Atractividad según amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 7. Atractividad según amenaza de productos sustitutos .....	12
Tabla 8. Atractividad según rivalidad entre competidores .....	12
Tabla 9. Grado de atractividad de la industria de bicicletas deportivas del mercado peruano	13
Tabla 10. Matriz EFE.....	13
Tabla 11. Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC).....	14
Tabla 12. Cadena de valor.....	16
Tabla 13. Matriz EFI.....	18
Tabla 14. Matriz VRIO .....	19
Tabla 15. Importación de bicicletas deportivas real 2021-2022 y proyectado 2023-2025 .....	22
Tabla 16. Precio y costos de los principales competidores – modelos similares .....	23
Tabla 17. Tamaño del mercado proyectado en unidades real 2021-2022 y proyectado 2023-2025.....	23
Tabla 18. El tamaño del mercado en dólares real 2021-2022 y proyectado 2023-2025 .....	24
Tabla 19. Demanda para la empresa proyectada en unidades 2023-2025.....	25
Tabla 20. Demanda para la empresa primer año .....	25
Tabla 21. Estrategia de crecimiento .....	28
Tabla 22. Objetivos de Marketing 2023-2025 (en USD).....	29
Tabla 23. Índice de precio segmento bicicletas deportivas 2023-2025 (en USD) .....	30
Tabla 24. Presupuesto de Marketing Cycling 4ever 2023-2025 (en USD).....	31
Tabla 25. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos (en USD) .....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación de taller - Almacén .....	32
Gráfico 2. Taller-Almacén: Vista frontal del primer ambiente.....	33
Gráfico 3. Organigrama Cycling 4ever.....	35

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Factores relevantes – Shimano Bikes .....	51
Anexo 2. Portafolio de productos de Cycling4ever .....	52
Anexo 3. Importaciones a Perú 2018 al 2021, por razón social.....	56
Anexo 4. Análisis de la industria y el segmento de bicicletas deportivas .....	57
Anexo 5. Guía de indagación: Concepto, hábitos y consumo de bicicletas deportivas .....	58
Anexo 6. Guía de indagación.....	62
Anexo 7. Perfiles para Cycling 4ever .....	68
Anexo 8. Headcount proyectado.....	71

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1. Descripción de la empresa y contexto**

Cycling 4ever es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bicicletas en fibra de carbono. Es una transnacional con sede en Toronto y tiene presencia en los principales mercados de Canadá, Holanda y Estados Unidos.

La empresa ha desarrollado la tecnología de las impresiones 3D en fibra de carbono, que le permite que sus productos sean de alto desempeño, ello unido a su diseño de vanguardia hace que sean productos innovadores en el mercado de bicicletas proporcionándole tener el liderazgo en los mercados que opera.

### **2. Definiendo la oportunidad**

Cycling 4ever desea entrar al mercado peruano en el 2023, en especial a la ciudad de Lima, capital de Perú. Lima es una de las ciudades más grandes de América Latina y una de las cuales tiene mayor propensión a adoptar un circuito total de bicicletas, el cual incentivará su uso en varios escenarios.

Pese a no tener un alto consumo de bicicletas, los hábitos de los peruanos después de la pandemia están cambiando y se está elaborando una nueva legislación para adoptar que el uso de transportes no convencionales y más amigables con el medio ambiente sean más preferentes por el consumidor peruano.

Se prevé que estas medidas tendrán un efecto positivo en los próximos años, puesto que inicialmente despegarán las ventas en el segmento de bicicletas de trabajo y recreación, asumiéndose que después crecerán los segmentos de montaña y velocidad.

El crecimiento de las importaciones de bicicletas y demás velocípedos, partida arancelaria 8712, entre el periodo 2018 y el 2021, fue del 310% en valor, superando los USD 68 millones en el 2021.

Para ingresar al mercado peruano se ha concretado una alianza comercial con el proveedor de componentes de la compañía, la empresa japonesa Shimano. Se considera que ello ayudará a integrar la tecnología de la compañía de impresión de fibra de carbono al rubro de los componentes y a su vez generar sinergias con la marca Shimano, bien valorada en el mercado de bicicletas de alta gama.

Dado que se ofrece un producto diferenciado al mercado se selecciona, inicialmente, como mercado meta, los segmentos de montaña y velocidad.

### **3. Inicio de operaciones**

La empresa ha decidido ampliar sus operaciones en la región LATAM, debido a la coyuntura que atraviesa Europa. La ciudad elegida es Lima, donde los nuevos hábitos de consumo pospandemia hacen prever un gran potencial de mercado. Dado que la marca no es conocida en el mercado peruano, se decidió entrar en alianza comercial con la empresa Shimano, un proveedor del mercado de componentes. Esta alianza, en principio tendrá una duración de 3 años. En ella, la empresa Shimano otorgará el uso de su marca para fines publicitarios como *co-branding* y compartirá los catálogos de sus productos a Cycling 4ever, a su vez, la empresa comprará a exclusividad los componentes de Shimano en las bicicletas que sean fabricadas en Perú, en el mismo periodo.

### **4. Modelo CANVAS**

**Tabla 1. Modelo Canvas de Cycling 4ever**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de mercado
<p>Ciclistas profesionales</p> <p>Ciclistas amateurs</p> <p>Proveedores (materias primas e impresoras)</p> <p>Reguladores de ciclovías</p> <p>Asociaciones deportivas IPD y municipios</p>	<p>Fabricación y diseño de bicicletas en fibra de carbono con componentes de la marca Shimano.</p> <p>Publicidad y <i>marketing</i> fortalecidos por la alianza comercial.</p> <p>Atención especializada en la venta y posventa</p>	<p>Las bicicletas personalizadas fabricadas con tecnología de impresión 3D, utilizando materiales de fibra de carbono de la más alta calidad, cumplen con los más altos estándares de producción, lo que garantiza una excelente calidad y seguridad para los usuarios.</p> <p><b>Propuesta de valor Montaña:</b> Ofrecer bicicletas diseñadas para proporcionar una experiencia segura y cómoda con una combinación de características de alto rendimiento y calidad.</p> <p><b>Propuesta de valor Velocidad:</b> Ofrecer bicicletas diseñadas para proporcionar una experiencia única, emocionante y segura, capaz de brindar al cliente una excelente maniobrabilidad y aceleración rápida.</p>	<p>Personalización de la atención en el punto de venta</p> <p>Asesoría para venta por <i>e-commerce</i>.</p> <p>Promociones sobre artículos</p> <p>Atención posventa especializada.</p>	<p>Personas entre los 18 y 59 años de los NSE A y B de Lima Metropolitana que buscan una forma de vida práctica, veloz y con actividad física.</p> <p>Se usa la bicicleta para hacer ejercicio individual o en grupo, como una forma de entretenimiento durante los ratos libres o los fines de semana.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Físico: Infraestructura, materia prima e impresoras</p> <p>Componentes de alta calidad y abastecimiento continuo.</p> <p>Equipo: écnico y fuerza de ventas</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Venta directa</p> <p><i>E-commerce</i></p>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
<p>Costos de importación de insumos</p> <p>Costos de producción</p> <p>Gastos de distribución</p> <p>Administración de ventas y <i>Marketing</i>.</p>		<p>Venta de bicicletas</p> <p>Servicio de mantenimiento</p>		

Fuente: Elaboración propia 2023.

De acuerdo con el modelo de negocio y a las intenciones de Cycling 4ever de capturar un segmento de mercado en Perú, Cycling 4ever propone como una propuesta de valor un producto de alto *performance*, en el cual se integran los modelos de bicicleta de montaña y de velocidad con fibra de carbono con los componentes de la empresa Shimano. Estas bicicletas también son muy versátiles, ya que se pueden usar para una variedad de actividades, desde el senderismo hasta la carrera de montaña. También son muy duraderas, lo que significa que los clientes tendrán una bicicleta que durarán muchos años, lo que aumentará la satisfacción y la lealtad hacia la marca.

## **5. Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para la empresa Cycling 4ever en el periodo 2023-2025, donde se propondrá la comercialización de bicicletas en el mercado de Lima-Perú.

## CAPÍTULO 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 1. Análisis macroentorno

En este capítulo, se analizará el macroentorno de Perú, que es el país donde Cycling 4ever iniciará operaciones. Se buscará determinar las oportunidades y amenazas más relevantes a través del análisis PESTEG.

#### 1.1 Entorno político

##### Oportunidades:

- El Ministerio de la Producción, a través de ProInnovate, otorgará financiamiento para emprendimientos innovadores y dinámicos, con fondos de entre S/ 60 000 hasta S/ 140 000 para proyectos que busquen acelerar el ingreso al mercado de productos innovadores (Ministerio de la Producción, 2022).
- El Poder Ejecutivo está fomentando la reactivación económica a través de proyectos de ley que brinden fondos a Mipymes (El Peruano, 2022).

##### Amenazas:

- La situación política actual está afectando severamente a los ciudadanos y empresas del Perú, un mayor ruido político genera que las inversiones extranjeras se reduzcan (Perú 21, 2022a).

#### 1.2 Entorno económico

##### Oportunidades:

- El Poder Ejecutivo anunció un proyecto de ley que propone autorizar una transferencia de 150 millones de soles al Fondo Mipyme Emprendedor, que tiene por objetivo promover el incremento de la productividad de estas unidades mediante instrumentos no financieros (El Peruano, 2022).
- Se tiene una proyección positiva, a pesar del ruido político, sobre las inversiones extranjeras en el Perú, ello debido a que, durante el primer semestre de 2022, la inversión en *startups* peruanas se incrementó en más del doble respecto de similar período del año pasado (Infobae, 2022).

### **Amenazas:**

- Según proyecciones de JP Morgan, el PBI de Perú va a crecer en promedio en el 2022 entre 2.5% y 3%, cifra inferior a la que mantenía en los últimos 20 años en el rango de 4 % y 5% (Perú 21, 2022a).
- De acuerdo con el Banco Central de Reserva, el déficit fiscal con respecto al PBI ya supera el 1.6% a mediados del 2022 y tiene proyección de seguir ascendiendo, este indicador negativo del Perú no juega a favor para atraer inversiones extranjeras (Perú 21, 2022a).

### **1.3 Entorno social**

#### **Oportunidades:**

- El Perú es un país con una vasta diversidad de microclimas, lo cual genera una mayor atracción por parte de los ciclistas aficionados que buscan nuevos lugares donde poder practicar su deporte favorito (El Comercio, 2022).
- A raíz de la pandemia los peruanos han modificado su estilo de vida y ahora buscan incorporar actividad física, esto genera la apertura de nuevo nichos de mercado o crecimiento de un nicho actual, esto último representa una oportunidad, ya que el mercado de usuarios ciclistas también va a crecer y van a requerir de una mayor oferta de equipamientos (Gestión, 2021).

#### **Amenazas:**

- El mercado de bicicletas robadas ha subido, con lo cual los ciudadanos pueden adquirir bicicletas a un valor mucho menor en centros como Polvos Azules, Las Malvinas, y otros; ello afecta a los distribuidores formales como es el caso de Cycling 4ever que mantienen tarifas más altas, precios de mercado, ya que muchos usuarios van a preferir un producto alternativo que cumpla la misma función pero a un menor precio, se reduce su sector de atención (Andina, 2022b).

### **1.4 Entorno tecnológico**

#### **Oportunidades:**

- El internet y sobre todo las redes sociales son piezas fundamentales en la comercialización de la marca, así como en la gestión del *marketing*. Lo cual permitirá reducir brechas con otros competidores que tienen tiendas físicas para la venta de sus productos, adicionales a los canales digitales (América Retail, 2022).

- La impresión 3D está ingresando con fuerza al mercado peruano, y se están fomentando proyectos para promover este sector (Andina, 2022a).
- La inversión en TI en Perú mejoró con respecto al año 2021, ubicándolo como el quinto país en Latinoamérica que más invirtió durante el primer semestre del 2022 (Perú 21, 2022b).

**Amenazas:**

- Estados Unidos es el país que actualmente tiene una mayor inversión en tecnología lo que lo coloca en el primer lugar de los países desarrolladores de tecnología en general, por lo que los productos de este país que se encuentran en el mercado peruano representan una amenaza para los fabricantes o distribuidores locales ya que deberán competir con precios más bajos (Iberdrola, 2022).

**1.5 Entorno ecológico**

**Oportunidades:**

- Promperú lanzó una nueva campaña de promoción del turismo nacional orientada a promover los destinos de naturaleza y aventura, y atender así el creciente interés del vacacionista nacional por realizar actividades al aire libre tales como: barranquismo, buceo, cabalgata, *canopy/zipline*, ciclismo, columpio extremo, esquí, escalada, escalada en árboles, espeleología o exploración de cuevas, kayak, parapente, puente tibetano, puentismo, rapel, *sandboard*, *stand up paddle*, tabla a vela, *zipline bike*, canotaje, caminata y andinismo (Andina, 2022b).

**Amenazas:**

- Cambios climáticos, el fenómeno de El Niño, el fenómeno de La Niña, entre otros impactan las rutas de transporte por lo cual puede verse afectada la decisión de realizar ciertos deportes como ciclismo, ya que no tendrían vías seguras para transitar (Diario Norte, 2023).

**1.6 Entorno global**

**Oportunidades:**

- En China, los controles por nuevos brotes de COVID-19 están enfureciendo a los ciudadanos, afectando la economía del país, socavando el consumo nacional, interrumpiendo la manufactura y la logística, y alejando a los inversionistas extranjeros

y locales por igual. Al reducirse la oferta de bienes de China, los consumidores buscarán otras fuentes de abastecimiento, como las locales, lo que pone en una mejor posición competitiva a Cycling 4ever, ya que solo competirá con distribuidores y/o fabricantes locales que manejan precios en un rango similar (New York Times, 2022).

#### **Amenazas:**

- La guerra entre Rusia y Ucrania está generando desabastecimiento de bienes de primera necesidad, como el combustible y productos agrícolas, ello impactará en la economía de los ciudadanos del mundo, incluyendo a los peruanos, que deberán priorizar los gastos básicos en su presupuesto, y comenzar a reducir gastos en actividades deportivas o de recreación como el Ciclismo, esto último generará una contracción de la demanda local (El Español, 2022).

## **2. Análisis del microentorno**

Se analizará el mercado de bicicletas en el Perú y su nivel de atractivo, utilizando las 5 fuerzas de (Porter, 1979) y la matriz de atraktividad de Hax y Majluf<sup>1</sup>. La calificación será la siguiente<sup>2</sup>: Nada atractiva = 1, Poco atractiva = 2, Neutral = 3, Atractiva = 4 y Muy atractiva = 5.

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

El mercado de bicicletas en Perú crece a ritmo acelerado desde el 2018 hasta el 2021, alrededor de 60% interanual según Aduanas Perú (Veritrade, 2021, partida arancelaria 8712), las políticas de promoción implantadas por las autoridades gubernamentales por un transporte seguro generaron mayor interés de los consumidores.

China es el mayor proveedor de bicicletas del mercado peruano, concentra el 92% de las importaciones en el 2021, seguido de Taiwán 4% en el mismo periodo.

---

<sup>1</sup> Tomando y adaptado según el modelo de Arbeláez et al. (2013).

<sup>2</sup> Adaptado de Matas (2018).

**Tabla 2. Importaciones a Perú 2018 al 2021**

U\$ M CIF					
AÑO	2018	2019	2020	2021	2021 h
CHINA	12,713	12,951	24,895	62,824	92%
TAIWÁN	3,100	3,628	2,816	2,720	4%
CAMBOYA	213	351	400	828	1%
INDONESIA	6	6	18	416	1%
ESPAÑA	14	5	158	328	0%
VIETNAM	-	-	97	270	0%
ALEMANIA	7	75	86	139	0%
CANADÁ	2	15	19	120	0%
JAPÓN	28	29	162	81	0%
OTROS	519	1,161	343	426	1%
<b>TOTAL</b>	<b>16,602</b>	<b>18,221</b>	<b>28,995</b>	<b>68,152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Veritrade (2021). Partida arancelaria 8712 Bicicletas y demás velocípedos, del 2018-2021

### 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El segmento que se analizará es de bicicletas deportivas, compuesto por bicicletas de montaña y velocidad de gama media y alta, que representa el 7.1% del mercado en valor CIF del total en 2021. Las marcas más importantes son Specialized y Sunspeed, de origen americano y chino, respectivamente, que representan el 81% del total.

**Tabla 3. Importaciones a Perú 2021. Marcas deportivas CIF Callao**

MARCA DEPORTIVAS	2021	% Valor CIF
SPECIALIZED	USD 2 300 947	45%
SUNSPPEED	USD 1 851 769	36%
Giant - Monark	USD 583 707	11%
SANTA CRUZ	USD 111 534	2%
BMC	USD 92 938	2%
TREK	USD 78 555	2%
SCOTT	USD 67 117	1%
TOTAL DEPORTIVAS	USD 5 086 567	100%
TOTAL BICICLETAS	USD 68 151 972	

Fuente: Veritrade (2021). Elaboración propia 2023

#### 3.1 Poder de negociación de los proveedores

El segmento de bicicletas deportivas presenta escasos proveedores de componentes, los principales son: Shimano, Sram y Duratrex, En los últimos años Sram presenta mejor desempeño de productos, más tecnológicos. Los marcos son fabricados por las marcas o maquilados para ellas. La posibilidad de integración vertical de los proveedores es baja porque abastecen a las marcas especializadas. De acuerdo al análisis se considera que tiene un poder de negociación neutral:

**Tabla 4. Atractividad según poder de negociación de los proveedores**

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
Poder de negociación de los Proveedores		1	2	3	4	5	
Número de Proveedores importantes	Muchos				X		Escasos
Disponibilidad de sustitutos de proveedores	Alta				X		Baja
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Baja			X			Alta
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja			X			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad	Alta					X	Baja
Resultado sobre negociación de proveedores				3.8			

Fuente: Arbeláez et al. (2013) y Porter (1979). Elaboración propia 2023.

### 3.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes del segmento deportivo tienen mucho interés en las características técnicas y de performance del producto, esto lleva a los fabricantes a mejorar continuamente sus componentes y marcos. El desarrollo de la calidad está relacionado con el acceso a la información y los “influenciadores” que se encuentran en la comunidad deportiva. De acuerdo con el análisis se considera que el poder de negociación es atractivo;

**Tabla 5. Atractividad según poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes		1	2	3	4	5	
Número de compradores importantes	Escasos					X	Muchos
Disponibilidad de sustituir de productos de la industria	Baja				X		Alta
Costo del cambio del cliente	Alta				X		Baja
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás	Alta				X		Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Alta				X		Baja
Contribución a la calidad de los productos de los clientes	Baja				X		Alta
Resultado del poder de los clientes					4.2		

Fuente: Arbeláez et al. (2013) y Porter (1979). Elaboración propia 2023.

### 3.3 Amenaza de nuevos competidores

En el segmento de bicicletas deportivas existen varias marcas internacionales que todavía no ingresan al país. La comercialización de bicicletas en Perú no tiene ninguna restricción, los nuevos competidores son empresas globales que tienen *know-how* de la producción, comercialización y gestión.

**Barreras económicas:** Las barreras económicas del segmento de bicicletas deportivas está determinada por la estrategia comercial que apliquen; Mediante las grandes superficies y

mayoristas/distribuidor es bajo para la venta directa y operaciones en Perú es mayor a las anteriores.

**Diferenciación de producto:** El segmento de bicicletas deportivas es importante el desempeño del producto que va asociados a la calidad del material, diseño y componentes. Las compañías de este segmento invierten en investigación y desarrollo para mejorar el desempeño de sus productos.

**Acceso a canales de distribución:** acceder al canal de las grandes superficies es mediamente fácil buscando las negociaciones regionales entre la marca de bicicletas y las grandes superficies, para el caso de venta directa se debe hacer inversión directa en el país de destino.

De acuerdo con el análisis se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja por lo cual el sector es atractivo:

**Tabla 6. Atractividad según la amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de nuevos competidores		1	2	3	4	5	
Diferenciación del producto	Escasos				X		Muchos
Identificación de las Marcas	Baja				X		Alta
Barreras económicas	Alta				X		Baja
Acceso al canal <i>retail</i> / distribuidor.	Alta				X		Baja
Experiencia y efecto del aprendizaje.	Alta				X		Baja
Resultado del poder de los clientes					4.00		

Fuente: Arbeláez et al. (2013) y Porter (1979). Elaboración propia 2023.

### 3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para definir los productos sustitutos revisaremos el perfil de los deportistas de ciclismo que son apasionados con el deporte de su interés, competitivo, perseverante y automotivación, ellos compiten consigo mismo para tener mejores tiempos (Planeta Triatlon, 2023), los deportes afines son la natación, maratón y el surf.

**Disponibilidad de sustitutos cercanos:** La natación y la maratón son los sustitutos más cercanos en la ciudad de lima existen asociaciones que promocionan los dos deportes para el caso del primero cuenta con infraestructura y el segundo solo colectivos.

**Costo de cambio del cliente consumidor:** El costo a nivel cambio de accesorios e indumentario es menor pero el deporte del ciclismo tiene el factor de la velocidad que le da mayor adrenalina es clave para la preferencia.

En conclusión, la amenaza es baja y por ende el sector es atractivo.

**Tabla 7. Atractividad según la amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de productos sustitutos		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos				X		Escasos
Costo de cambio del cliente / consumidor	Baja				X		Alta
Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Alta				X		Baja
Valor de precio del sustituto	Alta				X		Baja
Resultado del poder de los clientes					4.00		

Fuente: Arbeláez et al. (2013) y Porter (1979). Elaboración propia 2023.

### 3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad en el segmento de bicicleta deportiva es menores que la del bicicletas de recreación y trabajo, al ser menos competidores y no contar con el *know-how* necesario.

**N.º de competidores igualmente equilibrado:** Existen dos empresas que concentran el 81% de las importaciones CIF del 2021 Specialized y Sunpeed, la primera es una empresa americana y la segunda China Estas dos empresas son las más importantes del mercado.

**Barreras de salida:** La barrera de salida es baja al ser comercializadores con locales alquilados.

**Diversidad de competidores:** Existe siete marcas deportivas en el Perú que ingresan por inversión directa propia como Specialized, Giant y Santa Cruz, otras con distribuidores/mayorista como Sunpeed, Scott y Trek.

De acuerdo con el análisis de rivalidad de competidores es moderada y el sector es atractivo

**Tabla 8. Atractividad según la rivalidad entre competidores**

Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5	
Nº de competidores igualmente equilibrado	Muchos				X		Escasos
Crecimiento de la industria	Baja				X		Alta
Barreras de Salida	Alta				X		Baja
Diversidad de competidores	Alta				X		Baja
Resultado entre competidores					4.00		

Fuente: Arbeláez et al. (2013) y Porter (1979). Elaboración propia 2023.

## 4. Grado de atractividad

Se concluye que existe un entorno atractivo para realizar las operaciones en el mercado peruano dado que se obtuvo un promedio de atractividad de 4.00.

**Tabla 9. Grado de atractividad de la industria de bicicletas deportivas del mercado peruano**

	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Evaluación general	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los proveedores			3.8		
Rivalidad entre competidores				4.0	
Poder de negociación de los clientes				4.2	
Amenaza de nuevos competidores				4.0	
Amenaza de productos sustitutos				4.0	
Resultado General de la evaluación				4.0	

Fuente: Arbeláez et al. (2013) y Porter (1979). Elaboración propia 2023.

## 5. Matriz EFE

La metodología de trabajo de la matriz EFE fue trabajada según David (2013), la cual permite evaluar las oportunidades y amenazas obtenidas en el análisis PESTEG y análisis del sector:

El puntaje obtenido en la matriz EFE es de 2.7, lo que indica que las estrategias que utilizara la empresa en el plan de negocios aprovechan las oportunidades y se defienden de las amenazas de manera razonable.

**Tabla 10. Matriz EFE**

Oportunidades	Ponderación (1)	Calificación (2)	Puntuación Ponderada
1. El Poder Ejecutivo está fomentando la reactivación económica a través de proyectos de ley que brinden fondos a Mipymes.	0.1	3	0.3
2. Se tiene una proyección positiva de las inversiones extranjeras, a pesar del ruido político, ello debido a que, durante el primer semestre de 2022, la inversión a <i>startups</i> peruanas se incrementó en más del doble respecto a similar período del año pasado.	0.05	3	0.15
3. Promperú lanzó una nueva campaña de promoción del turismo nacional orientada a promover los destinos de naturaleza y aventura, y atender así el creciente interés del vacacionista nacional por realizar actividades al aire libre tales como: Ciclismo.	0.15	3	0.45
4. Tecnológica impresión 3D para bicicletas, mercado peruano con apertura a nuevas propuestas innovadoras de productos fabricados con impresión 3D.	0.15	3	0.45
5. La reducción de la oferta de bienes de China, a causa de la crisis que atraviesan por los constantes confinamientos COVID-19, los consumidores buscaran otras fuentes de abastecimiento, como las locales, por ejemplo, Perú, lo que pone en una mejor posición competitiva a Cycling 4ever ya que competirá con distribuidores y/o fabricantes locales que manejan precios en un rango similar.	0.05	3	0.15

Amenazas	Ponderación (1)	Calificación (2)	Puntuación Ponderada
1. La inestabilidad política afecta las proyecciones de crecimiento económico negativo.	0.1	2	0.2
2. Crisis económica que afecta el presupuesto de los ciudadanos de Perú, con lo cual podrían no aceptar una propuesta con un precio superior al del mercado actual.	0.15	3	0.45
3 -El mercado de bicicletas robadas ha subido, con lo cual los ciudadanos pueden adquirir bicicletas a un valor mucho menor en centros como Polvos Azules, Las Malvinas, y otros; ello afecta a los distribuidores formales como el caso de Cycling 4ever que mantienen tarifas más altas, precios de mercado, ya que muchos usuarios van a preferir un producto alternativo que cumpla la misma función, pero a un menor precio.	0.05	2	0.1
4. Cambio climático en Perú genera condiciones de clima atípicas que limitan el uso de bicicletas (lluvias excesivas/sol intenso).	0.05	3	0.15
5. La guerra entre Rusia y Ucrania está generando desabastecimiento de bienes de primera necesidad, como el combustible y productos agrícolas, ello impactará en la economía de los ciudadanos del mundo, incluyendo a los peruanos, que deberán priorizar los gastos básicos en su presupuesto, y comenzar a reducir gastos en actividades deportivas o de recreación como el ciclismo, esto último generará una contracción de la demanda local.	0.15	2	0.3
Total	1		2.7

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2023.

## 6. Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC)

La empresa líder en volumen de venta y valor de marca es Specilized con más de 20 años en el mercado. La marca que presenta mayor crecimiento en los últimos años es Sunspeed por su estrategia de distribución y cobertura. Cycling 4ever presenta mejor desempeño de producto y experiencia.

**Tabla 11. Matriz de Posicionamiento Competitivo (MPC)**

Factor clave de éxito.	Ponderación	Cycling 4ever		Sunpeed		Specialized	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Participación mercado	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Precios competitivos	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Valor de marca producto	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Desempeño producto	0.15	4	0.75	3	0.45	3	0.60
Cobertura - Canal de distribución	0.15	3	0.60	4	0.75	3	0.60
Amplitud de portafolio	0.10	4	0.50	4	0.50	4	0.50
TOTAL	1.00		3.25		3.45		3.50

Nota: 1. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2023.

## **7. Conclusiones**

El análisis externo demuestra que el segmento de bicicletas deportivas es favorable para las inversiones de nuevos competidores que tenga *know-how*, el mercado crecerá en los próximos años. Cycling 4ever presenta un mejor desempeño del producto que es el factor de compra más importante para el segmento, se debe redefinir la estrategia de distribución y cobertura, para tener éxito en el mercado.

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

### 1. Cadena de valor

El objetivo de realizar el análisis interno de la empresa es identificar las fortalezas y debilidades de Cycling 4ever. La herramienta para utilizar será la cadena de valor de Michael Porter<sup>3</sup>. Para esto se debe analizar por separado sus actividades primarias y de soporte determinando qué aspectos son mejores que la competencia (fortalezas) y qué aspectos están por debajo de esta (debilidades).

A continuación, se presenta la cadena de valor de Cycling 4ever, en donde se identifican las principales fortalezas y debilidades actuales de la empresa:

**Tabla 12. Cadena de valor**

	Actividad	Descripción de la actividad	Fortaleza /Debilidad
ACTIVIDADES	Logística de entrada	Adecuada gestión de la adquisición de fibra de carbono para la impresión 3D. Gestión del <i>stock</i> y adecuado abastecimiento de productos Shimano.	Fortaleza
	Operaciones	Fase de diseño altamente personalizable, dependiendo del pedido del cliente	Fortaleza
		La impresión de los marcos será rápida y efectiva con el uso de la impresora 3D además que el uso de la fibra de carbono permite que el marco sea más resistente y ligero que la competencia	Fortaleza
		La operación del ensamble será más eficiente ya que se utilizará maquinaria y tecnología especializada	Fortaleza
		El testeo y la calibración es una operación lenta y que incurrir en un mayor consumo de recursos	Debilidad
	Logística salida	Entregar en tienda dará al cliente una experiencia positiva ya que la misma se encuentra correctamente diseñada.	Fortaleza
		Se contratará a un operador logístico destacado en el país para que se encargue del servicio de distribución de última milla.	Fortaleza
		La integridad del producto se puede mermar durante el proceso de distribución y esto solo dependerá del proveedor seleccionado para la distribución y almacenaje.	Debilidad
	Marketing y ventas	Se realizará una adecuada gestión de la estrategia de <i>push</i> para asegurar a futuro una gran presencia de la marca y posicionamiento del producto.	Fortaleza
		Al ser una empresa nueva y pionera en el uso de la impresora 3D en este rubro, la marca iniciará siendo poco conocida.	Debilidad
	Servicio posventa	El personal de servicio de atención al cliente estará altamente capacitado tanto de forma técnica con el producto, como también lo estará en estrategias de retención y persuasión al consumidor.	Fortaleza
		Se requiere de un servicio posventa para dar seguimiento, mantenimiento y soporte a los productos vendidos hasta durante un año de realizado la compra.	Debilidad

<sup>3</sup> También se usó las aplicaciones de Garralda (2013) en donde propone una secuencia lógica de las herramientas desarrolladas por Porter.

	Actividad	Descripción de la actividad	Fortaleza /Debilidad
ACTIVIDADES	Adquisiciones	Proceso de homologación de nuestros proveedores de acuerdo con los lineamientos de Cycling 4ever.	Fortaleza
		Se aprovechará la economía de escala en fases de almacenamiento de materias primas.	Fortaleza
	Desarrollo tecnológico	Innovación en la utilización de la impresora 3D para crear un producto ligero y resistente; además de utilizar componentes de alta gama producidos por Shimano	Fortaleza
		Dependencia del desarrollo tecnológico de Shimano, como también de su reputación como marca.	Debilidad
	Administración de Recursos Humanos	Correcta administración de Recursos Humanos que dará oportunidades de línea de carrera, capacitaciones constante y buen clima laboral; además de velar por la retención del talento humano.	Fortaleza
	Infraestructura	Solidez financiera respaldada por la casa matriz.	Fortaleza
Cuerpo gerencial se encontrará suficientemente capacitado para gerenciar una empresa intensiva en I+D.		Fortaleza	

Fuente: Elaboración propia 2023.

De estas fortalezas y debilidades halladas se usarán las más relevantes para la matriz EFI y luego el análisis VRIO (fortalezas).

**Actividades primarias:** Dentro de las actividades más resaltantes podemos ver que la adecuada gestión de materias primas, el aprovechamiento de economías de escala y las fases tecnificadas de producción serán claves para poder capturar las fortalezas que describimos.

Además, vemos que actividades primarias tienen debilidades ya que hay dependencia de procesos de proveedores en fases clave, la dependencia de los componentes Shimano y los servicios de un operador logístico hace que no tengamos el control del proceso, por lo cual se convierte en una debilidad interna al no poseer el control del proceso.

**Actividades de apoyo:** Se resalta la infraestructura empresarial y la especialización del cuerpo gerencial para poder llevar a cabo una operación que ofrecerá un producto diferenciado en el mercado, también es importante resaltar que se aprovecha el desarrollo tecnológico, pero la dependencia de los componentes de Shimano también nos vincula con la gestión de su desarrollo de tecnología y reputación.

## 2. Matriz EFI

Seleccionando las fortalezas y debilidades relevantes obtenidas en el análisis anterior podemos confeccionar la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Dicha matriz, permitirá hacer una valoración de estos factores, la cual nos indicará que tan sólida es nuestra empresa. Además, nos permitirá desarrollar posteriormente la matriz FODA que determina las iniciativas estratégicas a emplear en los planes funcionales.

**Tabla 13. Matriz EFI**

MATRIZ EFI				
	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación
F1	En comparación a la competencia nuestro proceso de diseño es altamente personalizable ya que involucra al cliente.	0.08	3	0.24
F2	Proceso de impresión de los marcos rápida y efectiva con el uso de la impresora 3D además que el uso de la fibra de carbono permite que el marco sea más resistente y ligero que la competencia	0.08	3	0.24
F3	Uso de tecnología especializada e innovadora, para una producción de alta calidad y fiabilidad para los marcos de las bicicletas.	0.07	3	0.21
F4	Adecuada gestión de la estrategia de <i>push</i> para asegurar a futuro una gran presencia de la marca y posicionamiento del producto.	0.07	3	0.21
F5	Personal de servicio de atención al cliente altamente capacitado tanto de forma técnica con el producto, como también lo estará en estrategias de retención y persuasión al consumidor.	0.08	3	0.24
F6	Proceso de homologación de nuestros proveedores de acuerdo con los lineamientos de Cycling 4ever.	0.07	4	0.28
F7	Solidez financiera respaldada por la casa matriz	0.08	3	0.24
	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación
D1	El proceso de testeo y la calibración es una operación lenta y que incurrirá en un mayor consumo de recursos	0.2	2	0.4
D2	Marca no reconocida por el mercado.	0.15	2	0.3
D3	No se cuenta con adecuado servicio posventa para dar seguimiento, mantenimiento y soporte a los productos vendidos hasta durante un año de realizado la compra.	0.05	1	0.05
D4	Dependencia de los productos y prestigio de Shimano, “mono proveedor”.	0.08	2	0.16
		Total		2.57

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2023.

La calificación obtenida es de 2.57, según David (2013), ello indica que con una puntuación superior a los 2.5 la empresa cuenta con una posición interna fuerte, en el caso de Cycling 4ever esto se da por el planeamiento sólido en sus fases de planeamiento y producción.

### 3. Análisis VRIO

El análisis VRIO permitirá determinar las ventajas competitivas de la empresa. Se evaluarán las fortalezas descritas en la matriz EFI.

**Tabla 14. Matriz VRIO**

FORTALEZAS	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja competitiva
En comparación a la competencia nuestro proceso de diseño es altamente personalizable ya que involucra al cliente.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Proceso de impresión de los marcos rápida y efectiva con el uso de la impresora 3D además que el uso de la fibra de carbono permite que el marco sea más resistente y ligero que la competencia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Proceso de homologación de nuestros proveedores de acuerdo con los lineamientos de Cycling 4ever.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Personal de servicio de atención al cliente altamente capacitado tanto de forma técnica con el producto, como también lo estará en estrategias de retención y persuasión al consumidor.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal
Solidez financiera respaldada por la casa matriz	SÍ	NO			Paridad
Uso de tecnología especializada e innovadora, para una producción de alta calidad y fiabilidad para los marcos de las bicicletas.	SÍ	NO			Paridad
Adecuada gestión de la estrategia de <i>push</i> para asegurar a futuro una gran presencia de la marca y posicionamiento del producto.	SÍ	NO			Paridad

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 4. Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica

Del análisis VRIO se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas sostenibles:

- Proceso de impresión de los marcos rápida y efectiva con el uso de la impresora 3D además que el uso de la fibra de carbono permite que el marco sea más resistente y ligero que la competencia
- Proceso de homologación de nuestros proveedores de acuerdo con los lineamientos de Cycling 4ever.

Se puede concluir que, en las fases primarias, un aspecto como la personalización con el cliente de su producto es algo muy beneficioso ya que parte de la elección del consumidor parte por este proceso de Cycling 4ever, a esto se suma la gestión tanto en el proceso productivo, la tecnología a utilizar y la gestión de proveedores que hacen una sinergia para que el consumidor reciba un producto innovador y diferenciado, todo esto es posible ya que Cycling 4ever tienen como ventaja competitiva sostenible el contar con un cuerpo gerencial capacitado en manejar empresas intensivas en I+D.

La estrategia genérica de Cycling 4ever radica en la percepción de los clientes de tener un producto de gran calidad a precios similares al mercado, según David (2013), “Ofrecer

productos o servicios a un segmento de clientes con la mejor relación valor-precio disponible del mercado” (pp. 148-153). Fred David la denomina enfoque mejor valor.

El enfoque de mejor valor trata de una estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un segmento de clientes específicos otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

## CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE MERCADO

### 1. Objetivos generales

- Determinar el tamaño del mercado de bicicletas deportivas: montaña y velocidad.
- Determinar la demanda esperada para nuestro plan de negocios.

#### 1.1 Objetivos específicos

- Dimensionar el valor de las importaciones del segmento de bicicletas deportivas para los próximos tres años.
- Determinar la intención de compra y con ello nuestra demanda esperada.
- Determinar los atributos positivos y negativos, durante el proceso de compra.

### 2. Metodología

La metodología de investigación para el plan de negocios es una investigación exploratoria que se trabajara con fuentes primaras y fuentes secundarias de información.

**Primero paso:** con la data de importaciones de accesorios al Perú de Veritrade (2023), se filtraron las marcas deportivas que ingresan al mercado entre los años 2021-2022 (las bicicletas deportivas son producidas fuera del país), por tal motivo, se determinó el valor del costo de los accesorios y marcos de las bicicletas deportivas por marca.

**Segundo paso:** Con el levantamiento de precios público por marca, unido con la información recopilada en las entrevistas del margen bruto se determinó el costo unitario de cada marca.

**Tercer paso:** con la información del costo unitario y el valor de las importaciones se determinaron las unidades vendidas por marca deportiva.

**Cuarto Paso:** Las importaciones de los accesorios y marcos en el periodo del 2020-2022 crecen a ritmos de 5% interanual, es el supuesto que se utilizará en los proyectados del 2023- 2025.

### 3. Datos secundarios de la investigación exploratoria

Para los objetivos plantados se consideran las siguientes fuentes secundarias: (1) Importación de bicicletas deportivas 2021-2022 (Veritrade, 2023) y (2) <https://waltervillavicencio.com/wp-content/uploads/2018/06/CICLISMO.pdf>

### 3.1 Datos primarios de la investigación exploratoria

#### 3.1.1 Entrevistas a profundidad

- Entrevista a profundidad, se realizó a expertos del sector:
  - a) un empresario con más de 15 años en el sector.
  - b) al representante de la federación de ciclistas de Perú.
- Fechas de campo: 29 noviembre 2022 y 28 de febrero del 2023 con una duración de 2 horas.

#### 3.2 Focus group

- El objetivo es determinar aspectos cualitativos: frecuencia de comprar, *customer journey* de la competencia, intención de compra, demanda esperada y validar el concepto.
- Se evaluará los dos segmentos usuarios aficionados de bicicletas montaÑeras y velocidad, cada grupo de 6 personas.

### 4. Selección de mercados

El mercado meta: son los usuarios de bicicletas deportivas: montaña y velocidad, en los dos primeros años la zona geográfica es Lima metropolitana el tercer año se ampliará a las provincias.

### 5. Tamaño del mercado y estimación de la demanda

El mercado de bicicletas deportivas en el Perú está compuesto por siete marcas que son ensambladas en Perú, de las cuales dos son las que ejerce posición de dominio Specialized y Sunpeed, con 81% del valor importado (costo del producto), el valor importado crece 5% entre 2020-2022, por lo que el supuesto es que será la misma ratio el periodo 2023-2025, con este supuesto las importaciones el 2025 será de más de USD 6 millones (Veritrade, 2023).

**Tabla 15. Importación de bicicletas deportivas real 2021-2022 y proyectada 2023-2025**

Importación de bicicletas deportivas	2021 en USD	2022 en USD	2023 en USD	2024 en USD	2025 en USD
Specialized	2 300 947	2 415 994	2 536 794	2 663 634	2 796 815
Sunpeed	1 851 769	1 944 357	2 041 575	2 143 654	2 250 837
Giant - Monark	583 707	612 892	643 537	675 714	709 500
SANTA CRUZ	111 534	117 111	122 966	129 115	135 570
BMC	92 938	97 585	102 464	107 587	112 967

Importación de bicicletas deportivas	2021 en USD	2022 en USD	2023 en USD	2024 en USD	2025 en USD
TREK	78 555	82 483	86 607	90 937	95 484
SCOTT	67 117	70 473	73 996	77 696	81 581
TOTAL DEPORTIVAS	5 086 567	5 340 895	5 607 940	5 888 337	6 182 754
TOTAL BICICLETAS	68 151 972	71 559 571	75 137 549	78 894 427	82 839 148

Fuente: Veritrade (2023). Elaboración propia 2023.

El objetivo del estudio es encontrar el tamaño del mercado, por ello se necesita el margen bruto de las bicicletas deportivas. Veritrade otorga el valor del costo de los productos, en las entrevistas a profundidad los expertos comentaron que el margen es de 50% del costo puesto en planta de ensamblado en Perú, se recopilaron los precios de las bicicletas más comercializadas y podemos determinar el costo unitario por competidor:

**Tabla 16. Precio y costos de los principales competidores – modelos similares**

Marca	Sunpeed	Specialized	Giant	Santa Cruz	Trek	Scott	BMC
Modelo	Rock	Rockhopper Expert	Talon	Highball C	Marlin	Scale	Teammachine
Precio Inc. IGV	S/ 4 499	S/ 5 310	S/ 4 499	S/ 4 699	S/ 7 300	S/ 4 890	USD 3 339
Sin IGV	S/ 3 813	S/ 4 500	S/ 3 813	S/ 3 982	S/ 6 186	S/ 4 144	USD 2 830
Dólares sin IGV	1 003	1 184	1 003	1 048	1 628	1 091	2 830
Margen Bruto	50%	50%	50%	50%	50%	50%	60%
Costo (en USD)	500	590	500	520	810	550	1,130

Fuente: Elaboración propia 2023.

Con el costo unitario, el monto de las importaciones y la tasa de crecimiento, determinamos el número de bicicleta que tendrá el mercado en los próximos tres años (ver la Tabla 17). Cycling 4ever brinda al mercado bicicletas de fibra de carbono con un precio alto dentro del segmento de bicicletas deportivas, las empresas que ofrece calidad y precio superior es Specialized y BMC. El competidor directo es Specialized que cuenta con 45% del mercado de valor, BMC tienen una oferta limitada.

**Tabla 17. Tamaño del mercado en unidades real 2021-2022 y proyectado 2023-2025**

Unidades	2021	2022	2023	2024	2025
Specialized	3 900	3 976	3 479	3 131	2 630
Sunspeed	3 704	3 775	3 964	4 162	4 371
Giant - Monark	1 167	1 190	1 250	1 312	1 378
Cycling 4ever	-	-	696	1 252	1 973
Santa Cruz	214	219	230	241	253
BMC	82	84	88	92	97
Trek	97	99	104	109	114

Unidades	2021	2022	2023	2024	2025
Scott	122	124	131	137	144
Total Deportivas	9 287	9 467	9 940	10 437	10 959

Fuente: Veritrade (2023). Elaboración propia 2023.

**Tabla 18. El tamaño del mercado en dólares real 2021-2022 y proyectado 2023-2025**

\$ M	2021	2022	2023	2024	2025
Specialized	4 618	4 708	4 119	3 707	3 114
Sunspeed	3 716	3 788	3 977	4 176	4 385
Giant - Monark	1 171	1 194	1 254	1 316	1 382
Cycling 4ever	-	-	824	1 483	2 336
Santa Cruz	225	229	241	253	265
BMC	233	237	249	262	275
Trek	158	161	169	177	186
Scott	133	136	142	150	157
Total Deportivas	10 254	10 453	10 976	11 525	12 101

Fuente: Veritrade (2023). Elaboración propia 2023.

Con el tamaño del mercado en dólares y unidades se determina la demanda para el 2023-2025. En los *focus group* se preguntó a los entrevistados acerca del concepto del producto: bicicletas de alto rendimiento con soporte de bicicletas en fibra de carbono y componentes 100% Shimano y bicicletas personalizadas, esto generó una aceptación del producto buena y muy buena de 60% del total. Cuando se preguntó acerca de la intención de compra del producto, los niveles se mantuvieron a un precio similar que el competidor inmediato que es Specialized, con un precio superior al 10% del competidor; la intención de compra es 30%, esto se debe al poco conocimiento de la marca.

En el proyectado para el 2023-2025, se utiliza una estrategia de precios *parity* vs. el competidor inmediato Specialized y la cuota del mercado en el año 1 es 7% y en el año 2 la cuota de mercado es 12%.

También, en las entrevistas a expertos, se vio el objetivo esperado (ver la Tabla 19) por segmento de velocidad y montaña, estas entrevistas indican que el 60% de las bicicletas son de montaña y 40% de velocidad.

El crecimiento de volumen de Cycling 4ever se da por cobertura y nuevos territorios, enfocándose en los tres primeros años en la venta a través de tienda física y virtual.

**Tabla 19. Demanda para la empresa proyectada en unidades 2023-2025**

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Unidades Mercado	9 287	9 467	9 940	10 437	10 959
Unidades Cycling 4ever	-	-	696	1 252	1 973
Unidades Cycling 4ever / Montaña (60%)			418	751	1,184
Unidades Cycling 4ever / Velocidad (40%)			278	501	789
% Cycling 4ever			7%	12%	18%

Fuente: Veritrade (2023). Elaboración propia 2023.

## 6. Conclusiones

- Al ser un nicho de mercado las bicicletas deportivas optamos por calcular el tamaño del mercado por data secundaria y entrevista a juicios de expertos.
- La fuente secundaria determina el valor de las importaciones de bicicletas deportivas en el pasado y mediante las fuentes primarias *focus group* y entrevista a expertos, determina el margen de los competidores.
- La proyección de ventas mensuales para el primer año se estima de la siguiente manera:

**Tabla 20. Demanda para la empresa primer año**

Venta año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Unidades	20	40	70	70	70	66	60	60	60	60	60	60	696
Bicicletas Montaña	12	24	42	42	42	40	36	36	36	36	36	36	418
Bicicletas Velocidad	8	16	28	28	28	26	24	24	24	24	24	24	278
Ventas USD/M	24	47	83	83	83	78	71	71	71	71	71	71	824
Bicicletas Montaña (en USD)	14	28	50	50	50	47	43	43	43	43	43	43	495
Bicicletas Velocidad (en USD)	9	19	33	33	33	31	28	28	28	28	28	28	330

Fuente: Veritrade (2023). Elaboración propia 2023.

## CAPÍTULO 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. Visión y misión

#### Visión

Llegar al 2025 con la empresa posicionada en el mercado nacional peruano, como la N.º 1 en fabricación 3D de bicicletas del sector montaña y velocidad.

#### Misión

Brindar al mercado bicicletas del sector montaña y velocidad fabricadas con tecnología de punta, impresión 3D, cumpliendo con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

#### Valores

**Honestidad:** Entregar productos acordes a los requerimientos de nuestros clientes.

**Responsabilidad:** Entregar productos de alta calidad para satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

**Servicio:** Ofrecer un excelente servicio durante y posventa.

**Innovación:** Mantener la integración constante de las últimas herramientas tecnológicas en los procesos.

### 2. Objetivos estratégicos y específicos

#### Objetivo de rentabilidad

OR1: Generar un margen de rentabilidad (EBITDA/Ingreso) de 0% para el primer año, 10% para el segundo año y 20% a partir del tercer año de ingreso al mercado peruano.

#### Objetivo de crecimiento

OC1: Alcanzar un crecimiento de las ventas anuales de USD 835 200 para el primer año, USD 1 502 400 para el segundo año y USD 2 367 600 para el tercer año.

#### Objetivo de sostenibilidad

OS1: Alcanzar resultados de 85%, 90% y 95% en las encuestas de satisfacción del cliente para el primer, segundo y tercer año.

### 3. Matriz FODA

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ FODA</b>		1. En comparación a la competencia nuestro proceso de diseño es altamente personalizable ya que involucra al cliente.	1. El proceso de testeo y la calibración es una operación lenta y que incurrirá en un mayor consumo de recursos
		2. Proceso de impresión de los marcos rápida y efectiva con el uso de la impresora 3D además que el uso de la fibra de carbono permite que el marco sea más resistente y ligero que la competencia	2. Marca no reconocida por el mercado.
		3. Uso de tecnología especializada e innovadora, para una producción de alta calidad y fiabilidad para los marcos de las bicicletas.	3. No se cuenta con adecuado servicio posventa para dar seguimiento, mantenimiento y soporte a los productos vendidos hasta durante un año de realizado la compra.
		4. Adecuada gestión de la estrategia de <i>push</i> para asegurar a futuro una gran presencia de la marca y posicionamiento del producto.	4. Dependencia de los productos y prestigio de Shimano, "mono proveedor"
		5. Personal de servicio de atención al cliente altamente capacitado tanto de forma técnica con el producto, como también lo estará en estrategias de retención y persuasión al consumidor.	
		6. Proceso de homologación de nuestros proveedores de acuerdo con los lineamientos de Cycling 4ever.	
		7. Solidez financiera respaldada por la casa matriz	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	OPORTUNIDADES	FO	DO
	1. El Poder Ejecutivo está fomentando la reactivación económica a través de proyectos de ley que brinden fondos a Mipymes.	F1/F3, O2 Estrategia de crecimiento, desarrollo de producto, ingresar con producto novedoso de alta calidad y rendimiento	D2, O4 Estrategia desarrollo de mercado, generar un gancho de memoria en los consumidores, a través de la impresión 3D, ya que es un proceso novedoso y que será reconocido y recordado.
	2. Se tiene una proyección positiva de las inversiones extranjeras, a pesar del ruido político, ello debido a que, durante el primer semestre de 2022, la inversión a startups peruanas se incrementó en más del doble respecto a similar período del año pasado.	F2/O5 Estrategia de crecimiento, incrementar <i>market share</i> , ganando el mercado de proveedores de bicicletas locales (importadores) por precios.	D1, O5 Estrategia de desarrollo de producto, ante la falta de oferta de bicicletas de China, que son más baratas, tenemos un segmento desatendido que podemos atender con nuestra propuesta de valor de bicicletas impresas en 3D, las cuales son personalizables y el plazo de entrega es más rápido.
	3. Promperú lanzó una nueva campaña de promoción del turismo nacional orientada a promover los destinos de naturaleza y aventura, y atender así el creciente interés del vacacionista nacional por realizar actividades al aire libre tales como: ciclismo.		
	4. Tecnológica impresión 3D para bicicletas, mercado peruano con apertura a nuevas propuestas innovadoras de productos fabricados con impresión 3D.		
	5. La reducción de la oferta de bienes de China, a causa de la crisis que atraviesan por los constantes confinamientos COVID-19, los consumidores buscaran otras fuentes de abastecimiento, como las locales, por ejemplo, Perú, lo que pone en una mejor posición competitiva a Cycling 4ever, ya que competirá con distribuidores y/o fabricantes locales que manejan precios en un rango similar.		
	AMENAZAS	FA	DA
	1. La Inestabilidad política afecta las proyecciones de crecimiento económico negativo.	F2, A2 Estrategia de reducción de costos, a través de la tecnología de impresión 3D se pueden ofrecer precios más competitivos al mercado	D4, A5 Estrategia reducción de costos, establecer política de compras e implementar estrategias de negociación, para mejorar costos de producción
	2. Crisis económica que afecta el presupuesto de los ciudadanos de Perú, con lo cual podrían no aceptar una propuesta con un precio superior al del mercado actual.	F4, A1 Estrategia penetración de mercado, utilizar el factor moda, con la trayectoria de Shimano a nivel mundial, para impulsar su consumo a nivel local, y posteriormente sostenerlo.	D12 A2 Estrategia de desarrollo de mercado, fomentar la concientización en uso de bicicletas como transporte más económico.
	3 -El mercado de bicicletas robadas ha subido, con lo cual los ciudadanos pueden adquirir bicicletas a un valor mucho menor en centros como Polvos Azules, Las Malvinas, y otros; ello afecta a los distribuidores formales como el caso de Cycling 4ever que mantienen tarifas más altas, precios de mercado, ya que muchos usuarios van a preferir un producto alternativo que cumpla la misma función, pero a un menor precio.	F6, A5 Estrategia de reducción de costos, a través del buen proceso de homologación, se buscará generar contratos con los proveedores para mantener lo máximo posible los costos de fabricación.	
4. Cambio climático en Perú genera condiciones de clima atípicas que limitan el uso de bicicletas (lluvias excesivas/sol intenso).			
5. La guerra entre Rusia y Ucrania está generando desabastecimiento de bienes.			

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 4. Estrategia de crecimiento

Para establecer la estrategia de crecimiento, se utilizó la herramienta Matriz de Ansoff.

**Tabla 21. Estrategia de crecimiento**

MATRIZ ANSOFF		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Fernández (2004, p. 62).

La estrategia seleccionada es la de penetración de mercado para los primeros tres años.

## CAPÍTULO 6. PLAN DE *MARKETING*

En el presente plan de *Marketing* de Cycling 4ever, se desarrollarán las estrategias de *marketing* en el corto y mediano plazo que debe seguir la empresa para alcanzar las metas estratégicas propuestas.

### 1. Objetivos del plan de *Marketing*

Los objetivos se encuentran en la tabla 22:

**Tabla 22. Objetivos de *Marketing* 2023-2025 (en USD)**

N°	Objetivo de plan de negocio	Objetivo de <i>Marketing</i>	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	
				2023	2024	2025
1	OC1, OS1	Incrementar las ventas	Ventas del año actual	824 000	1 483 000	2 336 000
2	OR1, OC1, OS1	Posicionamiento: Dar a conocer la marca	% de Personas encuestadas que mencionaron Cycling 4ever está dentro de las tres primeras opciones	55%	65%	75%
3	OS1	Mejorar el índice de satisfacción de los clientes	Métrica NPS para medir el nivel de satisfacción	85%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 2. Segmentación de mercado

La segmentación implantada es por uso, con esta consideración encontramos cuatro segmentos:

**Velocidad:** Los consumidores son deportistas que buscan aventura con una bicicleta veloz que incremente su desempeño. Jóvenes y adultos en el rango edad de 18 a 45 años.

**Montaña:** Los consumidores son deportista que buscan diversión con una bicicleta ruda que incremente su desempeño. Jóvenes y adultos en el rango edad de 18 a 45 años.

### 3. Posicionamiento

El posicionamiento de Cycling 4ever es dar un producto de mejor valor que la competencia a un precio razonable, con el soporte de la innovación de marcos y componentes, con diseños personalizados, unido a la garantía y calidad que brinda tener componentes Shimano, estos son atributos importantes en la intención de compra.

### 4. Acciones para conseguir los objetivos del plan de *Marketing*

La estrategia de *marketing* está basada en las 4 PP, para satisfacer las necesidades del segmento objetivo.

a. Producto

La estrategia de producto consiste en brindar los atributos relevantes para el segmento objetivo: atributos tangibles, Fibra de carbono, diseño personalizado y componentes 100% Shimano y atributos intangibles *cobranding* Shimano.

El nivel de producto es ampliado porque es una versión aumentada que ha sido modificada para incluir beneficios adicionales fibra de carbono y personalizado.

b. Precio

La estrategia de precio será *parity* a Specialized que es competidor directo y a la vez es el líder de la categoría de bicicletas deportivas, el índice de precio Cycling 4ever vs. Specialized es de 100 puntos que se obtiene de dividir el precio público de Cycling 4ever / precio público líder de la categoría que es Specialized. Adicional a la estrategia de precios se comunicará atributos de superioridad para brindar una oferta de mejor VALOR/PRECIO que la competencia.

Para identificar al líder de la categoría recurrimos a Veritrade (2022), donde se muestra el % de importaciones por marca en dicho periodo (ver la primera fila de la Tabla 23).

**Tabla 23. Índice de precio segmento bicicletas deportivas 2023-2025 (en USD)**

Marca	Sunpeed	Specialized	Cycling 4ever
% Importación USD por marcas 2022	35%	41%	0%
Precio Bicicletas Montaña	1 000	1 200	1 200
Índice de precio Bicicletas de Montaña	83	100	100
Precio Bicicletas Velocidad	1 000	1 200	1 200
Índice de precio Bicicletas de Montaña	83	100	100

Fuente: Veritrade (2022). Elaboración propia 2023.

c. Plaza

La estrategia de comercializar el producto será mediante la atención directa: tienda propia y tienda virtual.

Esta estrategia busca incrementar la cobertura tanto numérica como ponderada de las tiendas que comercializan bicicletas deportivas.

d. Promoción

La estrategia de promoción tendrá como objetivo principal: Generar conocimiento y consideración de compra. El soporte para la consideración es el uso 100% componentes

Shimano (Líder de mercado de componentes) y con marcos de mayor dureza y liviano de fibra de carbono, con tiempo de entrega menores.

Las herramientas para a comunicación son: publicidad, relaciones públicas, *marketing* directo, eventos y experiencias.

- Campaña ATL: Publicación medios masivos, redes sociales, prensa escrita y radio.
- Campaña BTL: Publicidad en puntos de contacto con el potencial consumidor material *merchandising* en tiendas especializadas, decoración en la tienda propia, fotos, catálogos y volantes.
- Campaña TTL: Publicidad en medios digitales, *influencers* valorados por el segmento menta, para generar nuevos seguidores, fidelizarlos con la marca.

Para el plan de lanzamiento se aplicarán las acciones antes mencionadas.

## 5. Presupuesto de *Marketing*

**Tabla 24. Presupuesto de *Marketing* Cycling 4ever 2023-2025 (en USD)**

Presupuesto de MKT	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Plan de lanzamiento*</b>	<b>60 000</b>		
Idea creativa/KV	22 000		
Campaña en redes sociales Facebook e Instagram	10 000		
Eventos deportivos	14 000		
Catálogos, vinil, cuadros	14 000		
<b>Actividades regulares / Mantenimiento*</b>	<b>28 000</b>	<b>85 000</b>	<b>125 000</b>
Campaña en redes sociales Facebook e Instagram	10 000	35 000	50 000
Catálogos, vinil, cuadros	10 000	35 000	50 000
Eventos deportivos	8 000	15 000	25 000
<b>Total Presupuesto</b>	<b>88 000</b>	<b>85 000</b>	<b>125 000</b>

\* Uno es lo presupuestado para el lanzamiento y el otro es lo presupuestado para el año 1 regular.  
Fuente: Elaboración propia 2023.

## CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES

### 1. Objetivos de Operaciones

Objetivos	Indicadores	2023	2024	2025
Disminuir % Productos defectuosos	% de productos defectuosos fabricados	<4%	<2%	<1%
Aumentar el nivel de satisfacción de atención en tienda	% de quejas y/o reclamos	<15%	<10%	<5%

### 2. Acciones para conseguir los objetivos del plan de Operaciones

#### 2.1 Compras y abastecimiento

Cycling 4ever adquirirá los materiales requeridos para la fabricación de las bicicletas y se abastecerá los accesorios de Shimano de acuerdo con los pedidos recibidos.

#### 2.2 Locales

Se ha realizado la investigación de locales para la fábrica y tienda, y la zona de San Luis es la más recomendable para instalar locales industriales con una tarifa competitiva.

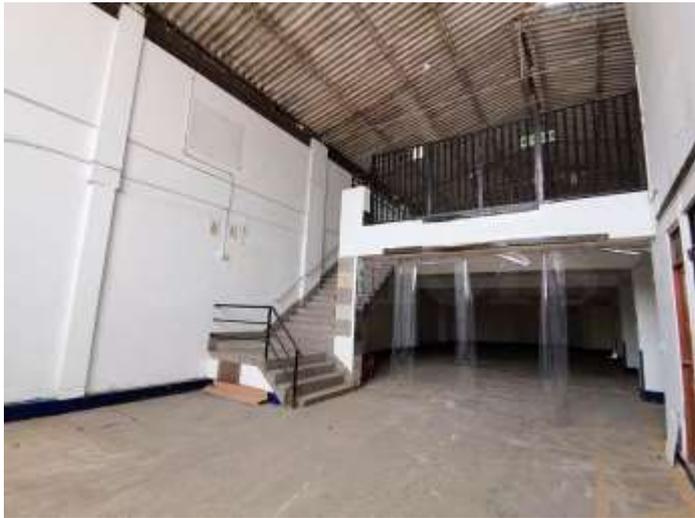
La fábrica tendrá un tamaño de 500 metros cuadrados, con un costo de alquiler de USD 7 000 mensuales.

#### Gráfico 1. Ubicación de taller - Almacén



Fuente: Maps

## Gráfico 2. Taller-Almacén: Vista frontal del primer ambiente



Fuente: [www.casas.mitula.pe](http://www.casas.mitula.pe) (fecha 12.10.21)

### 3. Impresión de bicicletas

Para el proceso de impresión de las bicicletas, la casa matriz adquirirá dos impresoras 3D en el año 0, con ello se permitirá cubrir la demanda de los tres primeros años.

Las impresiones se realizarán de acuerdo con los pedidos.

### 4. Ensamblaje

El ensamblaje de las bicicletas con los accesorios de Shimano se realizará localmente, siguiendo las indicaciones entregadas en los requerimientos de los clientes. El proceso estará a cargo del Gerente de Operaciones y Operario.

Posterior al ensamblaje se realizará un proceso de control de calidad, basado en *un check list* de cumplimiento elaborado por Cycling 4ever, aquellos productos que no cumplan deberán retornar a la fase de impresión.

### 5. Distribución

La distribución será mediante la atención directa: tienda propia y tienda virtual.

### 6. Posventa

Cycling 4ever brindará el soporte técnico posventa durante el año posterior a la compra de la bicicleta, garantía un año para la bicicleta y accesorios Shimano.

## 7. Presupuesto de Operaciones

### 7.1 Punto de equilibrio

PARTIDA	2023	2024	2025
C. Variable Unitario (en USD)	655	655	655
C. Fijo (en USD)	140 000	148 400	157 640
P. Unitario (en USD)	1 200	1 200	1 200
Margen de contribución (en USD)	545	545	545

$$\text{Precio Unitario} \times \text{Unidades} - \text{Costo Unitario} \times \text{Unidades} = 0$$

$$\text{USD } 1\,200 \times Q - \text{USD } 655 \times Q - \text{USD } 140\,000 = 0$$

$$545Q = \text{USD } 140\,000$$

$$Q = 256$$

Partiendo que los costos variables unitarios para la fabricación de los modelos de bicicletas de montaña y velocidad son los mismos, el margen de contribución por unidad es de USD 545, y el punto de equilibrio en unidades es de USD 256. Dicha cantidad se logra el primer año.

### 7.2 Margen de utilidad y presupuesto con monto en USD

RUBROS	2023	2024	2025
Costos Producción	455 880	820 060	1 292 315
Alquiler máquina	56 000	56 000	56 000
Alquiler Almacén/tienda	84 000	92 400	101 640
TOTAL	595 880	968 460	1 449 955

RUBROS	2023	2024	2025
Unidades	696	1 252	1 973
C. Unitario	856.15	773.53	734.90
PRECIO UNITARIO	1 200	1 200	1 200
%UTILIDAD OPERATIVA	29%	36%	39%

## CAPÍTULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Cycling 4ever es una empresa sociedad anónima, subsidiaria de Cycling 4ever Canadá, donde queda la casa matriz.

La cantidad de accionistas de la empresa inicialmente son 4 inversionistas mayoritarios, con una división alícuota de la inversión inicial.

**Gráfico 3. Organigrama Cycling 4ever**



Fuente: Elaboración propia 2023.

Cycling 4ever considera que sus colaboradores son la base importante del éxito de su negocio. Por lo que desde nuestro inicio de operaciones mantendremos nuestro foco y compromiso con ellos para iniciar programas de capacitación constante que permitan desarrollarse mediante línea de carrera y reconocimiento con planes de incentivos acordes al mercado.

### 1. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivos	Descripción	Iniciativa	Indicador	2023	2024	2025
Clima laboral	El clima laboral es el medio en el que se desenvuelve el quehacer rutinario de todos los colaboradores, desde posiciones de alta dirección hasta los operativos. Mantener un buen clima laboral asegurara una cultura organizacional adecuada y un compromiso con la empresa.	Mejorar clima laboral de los colaboradores	Percepción del clima laboral en todos sus niveles	80%	85%	90%
Cultura organizacional	Incrementar el grado de identidad, cultura e idiosincrasia de la empresa	Nivel de compromiso organización	Nivel de percepción de la organización en los empleados de todos los niveles	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia 2023.

## **1.1 Actividades para la consecución de objetivos del plan de Recursos Humanos**

### **Reclutamiento**

- Identificar competencias genéricas y específicas por cada perfil en cada nivel jerárquico, tanto para posiciones actuales y futuras.
- Analizar la carga laboral de cada puesto, según su naturaleza y nivel de jerarquía.
- Desarrollar un plan de reclutamiento óptimo que permita la selección idónea de los candidatos.
- Desarrollar y actualizar periódicamente un manual de funciones para cada uno de los puestos.
- La banda salarial estará definida acorde con los sueldos del mercado, adicionalmente a bonos de venta y producción, además de los beneficios por ley.
- La línea de carrera está asegurada, aunque Cycling 4ever está en la fase de plan de negocios, la línea de carrera será considerada y afianzada a medida que la empresa siga creciendo en tamaño y valor en el mercado peruano.

### **Clima laboral**

- Crear un plan constante de capacitación, dentro de este incluir una plataforma web para la capacitación en temas de organización, seguridad, comportamiento organizaciones, etc.
- Realizar alianzas educativas para que los colaboradores puedan tomar cursos o productos académicos con descuentos de estas instituciones
- Desarrollo constante de charlas especializadas dictadas por especialistas mediante programas *in house*.
- Realizar un programa de pausas activas para disminuir estrés por actividades rutinarias.

### **Cultura organizacional**

- Desarrollar eventos para mejorar y transmitir la cultura organizacional: actividades de integración, días festivos, aniversario de la empresa, etc.
- Horarios flexibles.

## **2. Presupuesto de Recursos Humanos**

De acuerdo con el crecimiento orgánico que tendría Cycling 4ever, se presenta el siguiente

presupuesto proyectado, en donde se observa todo el gasto en que se incurrirá por las operaciones a desarrollar con relación al factor humano que usará Cycling 4ever.

**Tabla 25. Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en USD)**

Rubro	2023	2024	2025
Capacitaciones	4 500	4 725	5 434
Clima Organizacional	2 500	2 625	3 019
Gastos Gerencial	28 730	30 167	34 691
Planilla	110 500	116 025	133 429
Selección de personal	3 000	3 150	3 623
Suministros y equipos de protección	1 500	1 575	1 811
Total RRHH	150 730	158 267	182 006

Fuente: Elaboración propia 2023.

## CAPÍTULO 9. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que plantea Cycling 4ever es poder hacer sostenible el compromiso de llevar todos los procesos, desde el productivo hasta la comercialización y distribución de una manera ética, en armonía con el ambiente que rodea la empresa y las partes interesadas.

### 1. Objetivo general

Objetivo	Instrumento	2023	2024	2025
Ser reconocidos como una empresa socialmente responsable	Encuestas	75%	80%	85%

Se realizará una encuesta permanente para hacer un seguimiento constante sobre la percepción de responsabilidad social empresarial, el objetivo al 2025 es que la empresa sea reconocida, al menos por el 80% del total, como una empresa socialmente responsable.

### 2. Relación con *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Relevancia
Accionistas	Son los que proporcionan el capital para el funcionamiento de la empresa. En el caso de Cycling 4ever, son los que permiten la expansión al mercado peruano. Parte de la decisión estratégica de la expansión pasa por el visto bueno de los accionistas de la empresa.
Colaboradores	El desempeño en el trabajo de los colaboradores es fundamental para cualquier empresa, su esfuerzo se refleja en todas las áreas y jerarquías de Cycling 4ever.
Proveedores	La dependencia de los proveedores es fundamental, ya que al estar en procesos de producción y de distribución, son necesarios materias primas, servicios de distribución, etc. Es por esto por lo que los proveedores juegan un papel fundamental en el proceso de la empresa.
Clientes	La razón de ser de Cycling 4ever son sus clientes, todos los esfuerzos realizados por todos los actores antes mencionados son para poder brindar al cliente una experiencia única al adquirir un producto.
Comunidad	La comunidad se manifiesta como agente de presión, mediante asociaciones de ciclistas, organizaciones de deportistas del ciclismo, etc. Cycling 4ever tiene presente el cuidado de las relaciones con estas organizaciones de la comunidad, siempre tomando la iniciativa de mantenerlas de manera armoniosa

### 3. Acciones para cumplir los objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial (en relación con los *stakeholders*)

#### Accionistas

La información presentada de la situación de Cycling 4 ever siempre debe reflejar la realidad operativa y económica, esta debe ser demostrada evitando asimetría de parte de la plana gerencial.

## **Colaboradores**

El pago acorde con su banda salarial, recibir un pago justo por su trabajo, además de hacer efectivo el plan de recursos humanos, dándole un buen clima laboral y plan de crecimiento acorde con el crecimiento de la empresa.

## **Proveedores**

Ser transparentes con los proveedores, siempre cumplir las fechas de pago pactadas o, de ser el caso, llegar a una solución para siempre reforzar la relación comercial con los proveedores, hacerlos sentir que más que proveedores son socios estratégicos.

## **Clientes**

Contacto permanente, siempre velando por sus necesidades, referentes al producto, además de demostrar el compromiso de responsabilidad siempre, para que la percepción sea lo más favorable para Cycling 4ever.

## **Comunidad**

La comunidad debe percibir a la empresa como una justa, que tiene relaciones comerciales, económicas y financieras justas con su entorno, además de proyectar la preocupación por el medio ambiente y las personas mediante campañas de RSE y concientización vial.

Adicionalmente, se propondrán campañas referentes a la concientización y responsabilidad vial de los ciclistas, como también actividades para promover el ciclismo urbano y de montaña.

## **4. Presupuesto**

Los gastos de las actividades de responsabilidad social serán manejados dentro del presupuesto de *Marketing*.

## CAPÍTULO 10. PLAN FINANCIERO

### 1. Objetivos del plan de Finanzas

Objetivo específico	Medidor	2023	2024	2025
Generar Margen Rentabilidad en el período 2023-2025	EBITDA/Ingresos %	0%	10%	20%

### 2. Datos, supuestos y políticas

#### Datos

- La inversión inicial de este proyecto será financiada por la matriz, no se utilizará financiamiento de terceros como bancos o inversiones.
- La máquina de impresión 3D será provista por la matriz y cobrará un *fee* anual como arrendamiento.
- Costo de fabricación (fibra de carbono, accesorios, distribución) de USD 655, precio fijado con proveedores desde la matriz.
- La tasa de rendimiento promedio esperado por el accionista es de 15%.

#### Supuestos

- Los valores de tasa de impuestos, IGV e inflación se mantendrán constantes

#### Políticas

- No se repartirán dividendos los 3 primeros años del plan.

### 3. Monto de inversión necesaria y financiamiento (en USD)

	PERIODO 0
Inversión Total	
- Alquiler local y Acondicionamiento	142 000.00
- Administración	75 365.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>-217 365.00</b>

La inversión inicial de este proyecto es de USD 217 365, el cual involucra como capital de trabajo los gastos de los 6 primeros meses previos a la operación, correspondiente al acondicionamiento del local y la planilla del personal.

El financiamiento será con recursos de la matriz, no se utilizará líneas con el banco o inversiones externas; por tal motivo, solo se usará el COK como tasa de descuento del plan.

#### 4. Determinación del COK

El proyecto será financiado con recursos de la matriz, por ello, inicialmente se calculará el valor teórico del COK. Se utilizará la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + RP$$

VARIABLE		VALOR	FUENTE
Rf	Tasa libre de riesgo	2.20%	Bonos del tesoro de EE. UU. a 10 años.
Rm	Tasa de rentabilidad del mercado	11.97%	La tasa promedio rendimiento a 10 años S&P500.
β	Coefficiente Beta	1.16	Beta de Damodaran del mercado.
RP	Prima por riesgo país	1.19%	Emitido por el BCRP.
COK		12.52%	

Fuente: BCRP (2023), Yahoo Finance (2023), Damodaran (2023), Terranova (2023).

El COK calculado es de 12.52%; sin embargo, se va a utilizar para el presente proyecto la tasa de rendimiento promedio esperada por la matriz que es de 15% que es más exigente.

#### 5. Flujo de caja económico (en USD)

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3
<b>INGRESOS (PxQ)</b>		<b>835 200</b>	<b>1 502 400</b>	<b>2 367 600</b>
Precio Unitario		1 200	1 200	1 200
Cantidad Vendida		696	1 252	1 973
<b>EGRESOS</b>	<b>215 365</b>	<b>834 610</b>	<b>1 211 727</b>	<b>1 756 961</b>
Inversión Total				
- Alquiler local y Acondicionamiento	140 000			
Costos de Fabricación				
- Costos directos		455 880	820 060	1 292 315
- Costos fijos		140 000	148 400	157 640
Costos de Operación				
- Administración	75 365	150 730	158 267	182 006
- Ventas		88 000	85 000	125 000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>590</b>	<b>290 673</b>	<b>610 639</b>
Impuesto a la Renta (30%)		0	87 202	183 192
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-215 365</b>	<b>590</b>	<b>203 471</b>	<b>427 447</b>
<b>MARGEN EBITDA</b>		<b>0%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>

## 6. Cálculo del VAN Y TIR (en USD)

<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-215 365	590	203 471	427 447
--------------------------------	----------	-----	---------	---------

<b>Tasa de Descuento COK</b>	15%
VAN Económico (en USD)	220 054.97
TIR Económico	50.57%
B/C Económico	2.02
Período Recuperación (años)	1.02

El valor actual neto del proyecto es positivo, y ratio beneficio vs costo es 2.02, superior a 1, con estos indicadores podemos determinar que el proyecto es rentable.

Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión es de 1.02 años.

## 7. Análisis de sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad estableciendo porcentajes de reducción de ventas del 5%, 10% y 15%; con ello se concluye que con una variación hasta en el orden del 15% el VAN continúa siendo positivo y el proyecto rentable; sin embargo, si la reducción en ventas supera el 8% el proyecto deja de ser rentable. Cabe destacarse que en las proyecciones de ventas del escenario esperado se han asumido valores bastante conservadores.

### Escenario 1 – Variación -5% (en USD)

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	LIQUIDACION
<b>INGRESOS (PxQ)</b>		<b>793 200</b>	<b>1 426 800</b>	<b>2 248 800</b>	<b>Rescate</b>
Precio Unitario		1 200	1 200	1 200	
Cantidad Vendida		661	1189	1874	
<b>EGRESOS</b>	<b>215 365</b>	<b>811 685</b>	<b>1 170 462</b>	<b>1 692 116</b>	
Inversión Total					
- Alquiler local y Acondicionamiento	140 000				
Costos de Fabricación					
- Costos directos		432 955	778 795	1 227 470	
- Costos fijos		140 000	148 400	157 640	
Costos de Operación					
- Administración	75 365	150 730	158 267	182 006	
- Ventas		88 000	85 000	125 000	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>-18 485</b>	<b>256 338</b>	<b>556 684</b>	
Impuesto a la Renta (30%)		0	76 901	167 005	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-215 365</b>	<b>-18 485</b>	<b>179 437</b>	<b>389 679</b>	<b>0.00</b>

<b>Tasa de Descuento COK</b>	<b>15%</b>
------------------------------	------------

<b>VAN Económico</b>	<b>160 461.07</b>
<b>TIR Económico</b>	<b>41.19%</b>
<b>B/C Económico</b>	<b>1.75</b>
<b>Período Recuperación (años)</b>	<b>1.17</b>

### Escenario 2 – Variación -10% (en USD)

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	LIQUIDACION
<b>INGRESOS (PxQ)</b>		<b>751 200</b>	<b>1 351 200</b>	<b>2 130 000</b>	<b>Rescate</b>
Precio Unitario		1 200	1 200	1 200	
Cantidad Vendida		626	1126	1775	
<b>EGRESOS</b>	<b>215 365</b>	<b>788 760</b>	<b>1 129 197</b>	<b>1 627 271</b>	
Inversión Total					
- Alquiler local y Acondicionamiento	140 000				
Costos de Fabricación					
- Costos directos		410 030	737 530	1 162 625	
- Costos fijos		140 000	148 400	157 640	
Costos de Operación					
- Administración	75 365	150 730	158 267	182 006	
- Ventas		88 000	85 000	125 000	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>-37 560</b>	<b>222 003</b>	<b>502 729</b>	
Impuesto a la Renta (30%)		0	66 601	150 819	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-215 365</b>	<b>-37 560</b>	<b>155 402</b>	<b>351 910</b>	<b>0.00</b>

<b>Tasa de Descuento COK</b>	<b>15%</b>
------------------------------	------------

<b>VAN Económico</b>	<b>100 867.18</b>
<b>TIR Económico</b>	<b>31.65%</b>
<b>B/C Económico</b>	<b>1.47</b>
<b>Período Recuperación (años)</b>	<b>1.38</b>

### Escenario 3– Variación -15% (en USD)

	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	LIQUIDACION
<b>INGRESOS (PxQ)</b>		<b>709 200</b>	<b>1 276 800</b>	<b>2 012 400</b>	<b>Rescate</b>
Precio Unitario		1 200	1 200	1 200	
Cantidad Vendida		591	1064	1677	
<b>EGRESOS</b>	<b>215 365</b>	<b>765 835</b>	<b>1 088 587</b>	<b>1 563 081</b>	
Inversión Total					
- Alquiler local y Acondicionamiento	140 000				
Costos de Fabricación					
- Costos directos		387 105	696 920	1 098 435	
- Costos fijos		140 000	148 400	157 640	
Costos de Operación					
- Administración	75 365	150 730	158 267	182 006	
- Ventas		88 000	85 000	125 000	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>-56 635</b>	<b>188 213</b>	<b>449 319</b>	
Impuesto a la Renta (30%)		0	56 464	134 796	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-215 365</b>	<b>-56 635</b>	<b>131 749</b>	<b>314 523</b>	<b>0.00</b>

<b>Tasa de Descuento COK</b>	<b>15%</b>
------------------------------	------------

<b>VAN Económico</b>	<b>41 812.60</b>
<b>TIR Económico</b>	<b>21.99%</b>
<b>B/C Económico</b>	<b>1.19</b>
<b>Período Recuperación (años)</b>	<b>1.66</b>

### 8. Conclusiones del plan financiero

En la evaluación financiera se observan valores de VAN y TIR adecuados pese a que se asumió una posición conservadora en la proyección de ventas esperadas. El plan es viable económicamente y sostenible en el tiempo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- Los análisis interno y externo brindan condiciones favorables para el desarrollo del proyecto en el mercado limeño.
- Existe una tendencia creciente en la demanda de bicicletas deportivas, segmentos de velocidad y montaña, lo cual permite una proyección positiva de las ventas de Cycling 4ever en los próximos años.
- El crecimiento de las ventas de Cycling 4ever dependerá del mantenimiento de su mejor oferta de valor (beneficio/valor).
- En el flujo de caja del análisis financiero se establece que el proyecto es rentable, aun cuando en el primer año la utilidad sea cercana a 0%, a partir del segundo año se tiene una EBITDA superior al 15% y con una tendencia a seguir incrementándose.
- El indicador costo-beneficio del proyecto es de 2.02 y el periodo de recuperación de la inversión es de 1.02 años.

### 2. Recomendaciones

- Debido a la inestabilidad política, económica y social del país es necesario que el plan de negocios se revise trimestralmente, mínimo, para ajustar los cálculos y proyecciones.
- Para mejorar los niveles de ventas, se propone mejorar a partir del primer año la distribución numérica de la cobertura a nivel nacional, a través del incremento de puntos de ventas y volumen de ventas.
- Mantener la relación comercial con Shimano sólida durante los primeros años de operación de Cycling 4ever hasta su consolidación; posterior a ello y de acuerdo con el mercado se recomienda fortalecer la marca Cycling 4ever o buscar nuevas representaciones que sumen a la propuesta de valor de la empresa.
- Después de que la marca Cycling 4ever se posicione y se tenga una mejor posición de negociación con proveedores, se debe evaluar firmar contratos a mediano plazo para fijar los precios de los suministros y accesorios, con ello se podrán mejorar los márgenes de rentabilidad.

- Siguiendo la línea de investigación, a partir del año 4 debe evaluarse la ampliación de las líneas de producto y desarrollo de producto, abarcando nuevos segmentos como trabajo y recreación; además, se deben explorar nuevos mercados en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- América Retail (2022). *Llega Black Friday y los consejos*. <https://www.america-retail.com/omnicanalidad/llega-black-friday-y-los-consejos/>
- Andina. (2022a). *Impresión 3D se afianza en el Perú con estas iniciativas e inventos peruanos*. <https://andina.pe/agencia/noticia-impresion-3d-se-afianza-el-peru-estas-iniciativas-e-inventos-peruanos-911790.aspx>
- Andina. (2022b). *Promperú lanza campaña orientada a promover el turismo de naturaleza y aventura*. <https://andina.pe/agencia/noticia-promperu-lanza-campana-orientada-a-promover-turismo-naturaleza-y-aventura-918350.aspx>
- Arbeláez, G., Román, O., y Patiño, C. (2013). *Identificación de elementos para el diseño de un modelo de planeación estratégica que coadyuve a una gerencia integral*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/1.15.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Data del BCRP. Bonos del Tesoro EE. UU. – 10 años (%)*. Data a mayo de 2023. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Damodaran, A. (2023). *Betas por sector (US)*. A enero de 2023. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. PEARSON. [https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos\\_de\\_administraci\\_n\\_strat](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci_n_strat)
- Diario Norte. (2023). *El gran reto ambiental es mantener un clima habitable*. <https://www.diarionorte.com/223563-el-gran-reto-ambiental-es-mantener-un-clima-habitable>
- El Comercio (2022). *Ciclismo de montaña: ¿dónde podemos practicar este deporte en el Perú?* <https://elcomercio.pe/vamos/peru/dia-mundial-de-la-bicicleta-ciclismo-de-montana-donde-podemos-practicar-este-deporte-en-el-peru-bicicleta-ciclismo-lima-peru-deporte-lugares-morro-solar-trocha-de-shitarero-canchacalla-valle-de-chilina-canchaque-noticia/>
- El Español, (2022). *La otra guerra de Europa*. [https://www.elespanol.com/mundo/europa/20221101/guerra-europa-ucrania-crisis-gas-bloqueo-grano/714928912\\_0.html](https://www.elespanol.com/mundo/europa/20221101/guerra-europa-ucrania-crisis-gas-bloqueo-grano/714928912_0.html)

- El Peruano. (2022). *Apoyo a las Mypes*. <https://elperuano.pe/noticia/196827-apoyo-a-las-mipymes>
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*. IE Business School 1-9. <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>
- Gestión. (2021). *Más de 9 millones de peruanos empezaron a hacer deporte durante pandemia*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mas-de-9-millones-de-peruanos-empezaron-a-hacer-deporte-durante-pandemia-noticia/>
- Harvard Business Publishing (2021). *Simulador*. <https://hbsp.harvard.edu/product/MP0007-HTML-ENG>
- Iberdrola. (2022). *¿Cuáles son los países más innovadores del mundo?* Economipedia.
- Infobae. (2022). *Se invirtieron US\$ 45.5 millones en 22 startups peruanas este año*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/11/02/se-invirtieron-us-455-millones-en-22-startups-peruanas-este-ano/>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Ministerio de la Producción. (2022). *Proinnovate*. <https://startup.proinnovate.gob.pe/>
- Mitula (2023). *Búsqueda de inmuebles en venta y alquiler*. <https://casas.mitula.pe/>
- New York Times (2022). *Acaba de terminar una era en China*. <https://www.nytimes.com/es/2022/10/30/espanol/opinion/china-xi.html>
- Perú 21. (2022a). *Finalmente la política afecta la economía*. <https://peru21.pe/opinion/opinion-carlos-bruce-finalmente-la-politica-afecta-la-economia-noticia/>
- Perú 21. (2022b). *Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica*. <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/tecnologias-informacion-peru-es-el-quinto-pais-en-inversion-en-tecnologias-de-la-informacion-en-latinoamerica-noticia/>
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review*

*of Economics and Statistics*, 61(2), 214. <https://doi.org/10.2307/1924589>

Planeta Triatlón (2023). *¿Cuál es el perfil psicológico de aquellos que suben sus entrenamientos a Facebook?* <https://planetatriatlón.com/perfil-psicologico-aquellos-suben-entrenamientos-facebook/>

Shimano (S/F). *Sobre Shimano*. <https://www.shimano.com/en/company/index.html>

Shimano (S/F). *Bicicletas*. <https://bike.shimano.com/es-ES/home.html>

Terranova, J. (20 de marzo de 2023). Riesgo país aumenta tras colapso de SVB. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-aumenta-tras-colapso-de-svb-noticia/>

Veritrade (2023). *Importación de bicicletas deportivas*. Información privilegiada.

Veritrade (2022). *Porcentaje de importaciones por marca de bicicleta*. Información privilegiada.

Veritrade (2021). *Partidas arancelarias*. Información privilegiada.

Villavicencio, W. (2018). *Guía de diseño de instalaciones deportivas*. <https://waltervillavicencio.com/wp-content/uploads/2018/06/CICLISMO.pdf>

Yahoo Finance (2023). *Historial de rendimiento de SPDR, S&P, 500 ETF Trust (SPY)*. [https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAANjc3pvUAY4C8xyf7IaAD6Hxjd2aUUS33jCEEPMhKDTTrK6yRMNfD5R9KS8mjxv6\\_RauWJUA2j5GjokZL8g2\\_fE09bjL-w742p0PLZS6Y8-XZYEK2PW0JFVLSZh79tgFa-toWZRvSah6HV39H\\_pdjrhCEndkaSYz5-q\\_VjivRDVxF](https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAANjc3pvUAY4C8xyf7IaAD6Hxjd2aUUS33jCEEPMhKDTTrK6yRMNfD5R9KS8mjxv6_RauWJUA2j5GjokZL8g2_fE09bjL-w742p0PLZS6Y8-XZYEK2PW0JFVLSZh79tgFa-toWZRvSah6HV39H_pdjrhCEndkaSYz5-q_VjivRDVxF)

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Factores relevantes – Shimano Bikes<sup>4</sup>**

Establecido en 1921, Shimano opera globalmente con oficinas de venta y fábricas en las principales ciudades del mundo. Constantemente buscan la innovación, el desarrollo de tecnologías y mantenerse a la vanguardia para poder ofrecer productos que cautiven al mercado global con el fin de promover la cultura del ciclismo y deportes al aire libre. Con sede en Japón, Shimano ha desarrollado productos que son reconocidos mundialmente debido a su calidad y a la confianza que significa la marca a lo largo de sus 101 años de vigencia.

### **Visión**

Promover la salud y la felicidad a través del disfrute de la naturaleza y el mundo que nos rodea.

### **Misión**

A lo largo de sus más de 90 años de historia, Shimano ha estado constantemente a la vanguardia, desarrollando tecnologías y productos de vanguardia.

Shimano desarrolla productos que satisfacen la demanda mundial de componentes para bicicletas, aparejos de pesca y equipos de remo de calidad superior a través de tecnologías originales e ideas innovadoras.

### **Productos**

Los productos que ofrece Shimano se clasifican en 4 grandes segmentos: Componentes para bicicletas, componentes para pesca, equipos de remo y accesorios lifestyle.

### **Sedes**

- Japón
- Norte América
- Latino América
- Europa
- Oceanía

---

<sup>4</sup> Tomado y adaptado de: <https://www.shimano.com/en/company/index.html>

## Anexo 2. Portafolio de productos de Cycling 4ever

El portafolio de productos se divide por segmentos de uso que detallaremos a continuación.

**Bicicletas de Montaña:** En este segmento, nuestros equipos están destinados a ciclistas que tienen como medio la montaña, estas bicicletas se caracterizan por ser de alta resistencia, con materiales de alto *performance* para poder dar un equipo liviano, pero a la vez resistente al ciclista.

### Bicicleta de Montaña



Fuente: Marketplace – Harvard Business Publishing (2021).

**Bicicletas de velocidad:** En este segmento, se tiene como público objetivo a ciclistas que buscan la velocidad como fortaleza principal, los cuales requieren un rendimiento alto del equipo para competencias en ciclismo de resistencia, esto se da gracias a la aerodinámica del producto que permite que el ciclista pueda lograr los niveles competitivos que busca.

### Bicicleta de Velocidad



Fuente: Marketplace – Harvard Business Publishing (2021).

**Bicicletas de recreación:** Este segmento está conformado por ciclistas amateurs que buscan manejar bicicleta para hacer ejercicios o para trasladarse de una manera más ecoamigable en la ciudad, buscan un rato ameno realizando ciclismo en un parque o una pista para bicicletas de corto tramo.

## Bicicleta de Recreación



Fuente: Marketplace – Harvard Business Publishing (2021).

**Bicicletas de trabajo:** Este segmento está conformado por personas que ven en las bicicleta un modo de transporte alternativo, utilizan un modelo ligero para poder trasladarse a su centro de labores por la mañana y por la noche al regreso.

## Bicicleta de Trabajo

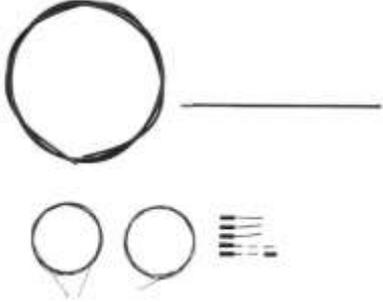


Fuente: Marketplace – Harvard Business Publishing (2021).

## Portafolio de productos Shimano

Los principales componentes que utilizará Cycling 4ever en el armado de sus bicicletas están destinados a brindar una experiencia de manejo confortable y con la confianza que representan los componentes Shimano.

El portafolio de componentes Shimano es el siguiente:

<p>ZAPATAS DE FRENO</p>	 A blue and white blister pack for Shimano brake shoes. The text on the packaging includes "SHIMANO", "BRAKE SHOE SET", "R55C4 (BR-9010)", and "DURA-ACE". The brake shoes are visible through the clear plastic window.
<p>PLATOS</p>	 A black, 110mm diameter Shimano chainring with a 48-tooth count. It features a spider design with three arms and a central cutout.
<p>DISCOS DE FRENO</p>	 A blister pack for Shimano disc brake pads. The packaging is blue and white with the Shimano logo and text: "SHIMANO", "DISC BRAKE PADS", and "1044". Two brake pads are visible through the clear window.
<p>CABLE DE CAMBIO</p>	 A collection of Shimano shift cables and tools. It includes a large black cable loop, a long straight black cable, two smaller black cable loops, and a set of three metal cable cutters.

<p>CABLE DE FRENO</p>	
<p>LATIGUILLO DE FRENO DE DISCO</p>	
<p>POLEAS DEL CAMBIO TRASERO</p>	
<p>ADAPTADOR DE MONTAJE DE FRENO DE DISCO</p>	
<p>GOMAS CUBREMANETAS</p>	

Fuente: <https://bike.shimano.com/es-ES/home.html>

### Anexo 3. Importaciones a Perú 2018 al 2021, por razón social

U\$ M CIF						
IMPORTADORES	2018	2019	2020	2021	2021 h	2021 H
MONARK PERU S A	1,780	2,901	2,918	6,073	9%	9%
OXFORD S.A.- SUCURSAL PERU	1,536	1,509	1,799	4,801	7%	16%
SPECIALIZED PERU	2,253	2,624	2,088	2,475	4%	20%
JESUS ALIAGA FABIAN INDUSTRIAL BIKE SRL	870	730	2,313	4,810	7%	27%
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	592	666	911	3,455	5%	32%
BIKEKAM S.R.L	286	337	1,292	2,522	4%	35%
DEPORTES SPARTA PERU S.A.C.	644	931	939	1,693	2%	38%
SAGA FALABELLA S A	623	662	671	2,027	3%	41%
INVERSIONES COMERCIALES JESUS S.A.C.	359	362	649	1,815	3%	44%
GRUPO MACLAU S.R.L.	230	244	832	1,838	3%	46%
FULL BIKE PERU S.A.C.	314	490	93	1,929	3%	49%
ORIENTE IMPORT DEL PERU S R L	0	537	489	1,459	2%	51%
CENCOSUD RETAIL PERU S.A.	437	380	281	985	1%	53%
PREMIER MOTORS S.A.	563	86	337	780	1%	54%
MOTOLINE S.A.C.	0	0	622	1,124	2%	55%
RECREO & BABY KING GROUP S.A.C.	533	0	75	1,135	2%	57%
DISEÑOS TATOO PERU S.R.L.	77	207	354	897	1%	58%
TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.	252	254	74	836	1%	60%
OTROS	5,252	5,298	12,260	27,499	40%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>16,602</b>	<b>18,221</b>	<b>28,995</b>	<b>68,152</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Veritrade (2021). Partida arancelaria 8712 Bicicletas y demás velocípedos, del 2018 al 2021.

#### Anexo 4. Análisis de la industria y el segmento de bicicletas deportivas

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
		1	2	3	4	5	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>							
Número de proveedores importantes	Muchos				X		Escasos
Disponibilidad de sustitutos de proveedores	Alta				X		Baja
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Baja			X			Alta
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja			X			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad	Alta					X	Baja
Resultado sobre negociación de proveedores				3.8			
<b>Rivalidad entre competidores</b>							
Nº de competidores igualmente equilibrado	Muchos				X		Escasos
Crecimiento de la industria	Baja				X		Alta
Barreras de Salida	Alta				X		Baja
Diversidad de competidores	Alta				X		Baja
Resultado entre competidores					4.0		
<b>Poder de negociación de los clientes</b>							
Número de compradores importantes	Escasos					X	Muchos
Disponibilidad de sustituir de productos de la industria	Baja				X		Alta
Costo del cambio del cliente	Alta				X		Baja
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás	Alta				X		Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Alta				X		Baja
Contribución a la calidad de los productos de los clientes	Baja				X		Alta
Resultado del poder de los clientes					4.2		
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>							
Diferenciación del producto	Escasos				X		Muchos
Identificación de las Marcas	Baja				X		Alta
Costo de cambio del cliente / consumidor	Baja				X		Alta
Acceso al canal <i>retail</i> / distribuidor.	Alta				X		Baja
Experiencia y efecto del aprendizaje.	Alta				X		Baja
Resultado del poder de los clientes					4.0		
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos				X		Escasos
Costo de cambio del cliente / consumidor	Baja				X		Alta
Agresividad y rentabilidad del producto sustitutos	Alta				X		Baja
Valor de precio del sustituto	Alta				X		Baja
Resultado del poder de los clientes					4.0		

Fuente: Elaboración propia 2023.

## Anexo 5. Guía de indagación: Concepto, hábitos y consumo de bicicletas deportivas

**Metodología:** *Focus Groups* de 95 minutos

Objetivos generales del estudio:

- Determinar los hábitos de consumo de las bicicletas deportivas
- Determinar los atributos positivos y negativos, durante el proceso de compra.
- Identificar el concepto ganador.

	<i>Focus Group 1</i>	<i>Focus Group 2</i>
<b>Ruta 1</b>	Bicicletas Montaña	Bicicletas Velocidad
<b>Ruta 2</b>	Bicicletas Montaña	Bicicletas Velocidad

### Introducción

- Descripción breve del proyecto y objetivos de la entrevista
- Cuéntenme un poco sobre Uds.
  - ¿Cuántos años tienen?
  - ¿Con quiénes vive?
  - ¿Practicas deportes en bicicletas?
  - ¿Dónde práctica? ¿Qué tan seguido? ¿En qué ocasiones? ¿Cómo ingresó al mundo de las bicicletas deportivas?

Ahora que ya nos conocemos quisiera revisar el concepto. Comencemos con el concepto 1:

#### Concepto 1:

Las bicicletas Cycling 4ever ofrecen mayor desempeño al ser un producto tecnológico con los mejores componentes del mercado y diseñado para ti.

Soporte: Bicicletas con material de fibra de carbono y componentes Shimano, que se puede personalizar de acuerdo al cliente.

#### Evaluación General

- ¿Qué les pareció el acaban de escuchar? Quisiera que evalúen el concepto del 1 al 20.  
¿Por qué?

### *Likes/Dislikes*

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento del concepto que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

### **Diferenciación**

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas (si conocen otra marca)?
- Si pensamos en todas las bicicletas, ¿creen que este diseño llamaría la atención o pasaría desapercibido? ¿Por qué?

### **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida este concepto? ¿Crees que es para personas como tú?
- Intención de compra
  - ¿Comprarías esta bicicleta? ¿Por qué?
  - ¿Cuál sería el precio que pagarías USD 1 200, más o menos?
  - ¿Qué debería tener para que se sientan más animados a comprarla?

Ahora quisiera que veamos la segunda propuesta:

### **Evaluación General**

- Al verlo, ¿qué fue lo primero que sintieron/ pensaron? ¿Por qué?
- ¿Qué les pareció lo que acababan de ver? Quisiera que evalúen el diseño de esta imagen del 1 al 20. ¿Por qué?

### **Mensaje**

- ¿Qué idea crees que quiere transmitir el producto?
- ¿Cómo se debe promocionar esta idea?

### *Likes/Dislikes*

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento en el diseño que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

## Credibilidad

- ¿Este comercial/concepto hace *fit* con lo que normalmente comunican las bicicletas deportivas?

## Diferenciación

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas de bicicletas (si conocen otra marca)?

## Público Objetivo

- ¿A qué tipo de personas está dirigida estas bicicletas? ¿Crees que es para personas como tú?

## Concepto 2:

Las bicicletas Cycling 4ever te convierte en un deportista calificado, al tener tecnología de punta en sus diseños y los mejores proveedores de componentes a nivel global, con la experiencia de Cycling 4ever.

Soporte: Bicicletas con material de fibra de carbono y componentes Shimano, que se puede personalizar de acuerdo al cliente, experiencia del líder de bicicletas de fibra de carbono.

## Evaluación General

- ¿Qué les pareció el acaban de escuchar? Quisiera que evalúen el concepto del 1 al 20. ¿Por qué?

## Likes/Dislikes

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento del concepto que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

## Diferenciación

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas (si conocen otra marca)?
- Si pensamos en todas las bicicletas, ¿creen que este diseño llamaría la atención o pasaría desapercibido? ¿Por qué?

## **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida este concepto? ¿Crees que es para personas como tú?
- Intención de compra
  - ¿Compraría esta bicicleta? ¿Por qué?
  - ¿Cuál sería el precio que pagarías USD 1 200, más o menos?
  - ¿Qué debería tener para que se sientan más animados a comprarla?

Ahora quisiera que veamos la segunda propuesta:

## **Evaluación General**

- Al verlo, ¿qué fue lo primero que sintieron/ pensaron? ¿Por qué?
- ¿Qué les pareció lo que acaban de ver? Quisiera que evalúen el diseño de esta imagen del 1 al 20. ¿Por qué?

## **Mensaje**

- ¿Qué idea crees que quiere transmitir el producto?
- ¿Cómo se debe promocionar esta idea?

## **Likes/Dislikes**

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento en el diseño que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

## **Credibilidad**

- ¿Este comercial/concepto hace *fit* con lo que normalmente comunican las bicicletas deportivas?

## **Diferenciación**

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas de bicicletas (si conocen otra marca)?

## **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida estas bicicletas? ¿Crees que es para personas como tú?

## **Anexo 6. Guía de indagación**

### **Juicio de expertos**

1. ¿Años en el mercado?

### **Temas de mercado**

1. ¿Cuál es el tamaño del mercado de bicicletas en el Perú: ¿Soles y unidades?
2. ¿Qué segmentos existen en mercado de bicicletas y como los define: perfil y precios públicos?
3. ¿Cuáles son las marcas más importantes por segmento en el mercado peruano y cuáles son los canales de venta?
4. ¿Cuáles son los atributos más importantes para el consumidor al momento de comprar una bicicleta de montaña o aventura?
5. ¿Cuáles son los lugares donde los ciclistas de montaña y aventura, utilizan como locación?
6. Cómo define el perfil del consumidor de montaña y aventura: Edad, modo de vida.
7. ¿Qué opinas de la asociación con la empresa Shimano?
8. ¿Cuál es el margen de las empresas ensambladoras de bicicletas?
9. ¿Cuáles son la tendencia que vendrán en los próximos años para Perú y Lima?
10. ¿Cómo son los canales de comercialización, la venta *on-line* es una amenaza para las tiendas físicas?

### **Temas de operación**

11. ¿Cuántos empleados son necesarios tanto en taller como tienda: Ventas?
12. ¿Cuánto costaría remodelar una tienda y el taller?
13. ¿Cuál es su opinión de las bicicletas de fibra de carbono y la impresora 3D?
14. ¿Qué tamaño de superficie se necesita para producir en fibra de carbono?
15. ¿Qué opina de la elección de la tienda en Miraflores y un centro productivo en San Luis límite con La Victoria?

## Conclusiones:

1. Shimano es una marca muy fuerte para el mercado peruano es un atributo importante para la intensión de compra.
2. El margen bruto de la empresa ensambladoras es de 50%
3. El tamaño de mercado de bicicletas deportivas se estima que seria 5000 unidades año.
4. Recomiendan tener una tienda física para generar experiencia de manejo al consumidor.
5. La tienda es Miraflores concluyen que es importante para brindar una mejor experiencia de manejo.

**Guía de indagación:** Concepto, hábitos y consumo de bicicletas deportivas

**Metodología:** *Focus Groups* de 95 minutos

Objetivos generales del estudio:

- Determinar los hábitos de consumo de las bicicletas deportivas.
- Determinar los atributos positivos y negativos, durante el proceso de compra.
- Identificar el concepto ganador.

	<i>Focus Group 1</i>	<i>Focus Group 2</i>
Ruta 1	Bicicletas Montaña	Bicicletas Velocidad
Ruta 2	Bicicletas Montaña	Bicicletas Velocidad

## Introducción

- Descripción breve del proyecto y objetivos de la entrevista
- Cuéntenme un poco sobre Uds.
  - ¿Cuántos años tienen?
  - ¿Con quiénes vive?
  - ¿Practicas deportes en bicicletas?
  - ¿Dónde práctica? ¿Qué tan seguido? ¿En qué ocasiones? ¿Cómo ingresó al mundo de las bicicletas deportivas?

## **Concepto 1**

Ahora que ya nos conocemos quisiera revisar el concepto. Comencemos con el concepto 1:

### **Concepto 1: Mejor desempeño.**

Las bicicletas Cycling 4ever ofrecen mayor desempeño al ser un producto tecnológico con los mejores componentes del mercado y diseñado para ti.

Soporte: Bicicletas con material de fibra de carbono y componentes Shimano, que se puede personalizar de acuerdo con el cliente.

### **Evaluación General**

- ¿Qué les pareció el acaban de escuchar? Quisiera que evalúen el concepto del 1 al 20. ¿Por qué?

### **Likes/Dislikes**

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento del concepto que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

### **Diferenciación**

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas (si conocen otra marca)?
- Si pensamos en todas las bicicletas, ¿creen que este diseño llamaría la atención o pasaría desapercibido? ¿Por qué?

### **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida este concepto? ¿Crees que es para personas como tú?
- Intención de compra
  - ¿Compraría esta bicicleta? ¿Por qué?
  - ¿Cuál sería el precio que pagarías USD 1 000 USD 1 200 y USD 1 400 más o menos?
  - ¿Qué debería tener para que se sientan más animados a comprarla?

Ahora quisiera que veamos la segunda propuesta:

## **Evaluación General**

- Al verlo, ¿qué fue lo primero que sintieron/ pensaron? ¿Por qué?
- ¿Qué les pareció el concepto? Quisiera que evalúen el concepto del 1 al 20. ¿Por qué?

## **Mensaje**

- ¿Qué idea crees que quiere transmitir el producto?
- ¿Cómo se debe promocionar esta idea?

## **Likes/Dislikes**

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento en el diseño que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

## **Credibilidad**

- ¿Este comercial/concepto hace *fit* con lo que normalmente comunican las bicicletas deportivas?

## **Diferenciación**

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas de bicicletas (si conocen otra marca)?

## **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida estas bicicletas? ¿Crees que es para personas como tú?

## **Concepto 2: Deportista calificado**

Las bicicletas Cycling 4ever te convierte en un deportista calificado, al tener tecnología de punta en sus diseños y los mejores proveedores de componentes a nivel global, con la experiencia de Cycling 4ever.

Soporte: Bicicletas con material de fibra de carbono y componentes Shimano, que se puede personalizar de acuerdo con el cliente, experiencia del líder de bicicletas de fibra de carbono.

## **Evaluación General**

- ¿Qué les pareció el acaban de escuchar? Quisiera que evalúen el concepto del 1 al 20.  
¿Por qué?

## **Likes/Dislikes**

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento del concepto que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

## **Diferenciación**

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas (si conocen otra marca)?
- Si pensamos en todas las bicicletas, ¿creen que este diseño llamaría la atención o pasaría desapercibido? ¿Por qué?

## **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida este concepto? ¿Crees que es para personas como tú?
- Intención de compra
  - ¿Comprarías esta bicicleta? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería el precio que pagarías USD 1 200, más o menos?
  - ¿Qué debería tener para que se sientan más animados a comprarla?

Ahora quisiera que veamos la segunda propuesta:

## **Evaluación General**

- Al verlo, ¿qué fue lo primero que sintieron/ pensaron? ¿Por qué?
- ¿Qué les pareció el concepto? Quisiera que evalúen el concepto del 1 al 20. ¿Por qué?

## **Mensaje**

- ¿Qué idea crees que quiere transmitir el producto?
- ¿Cómo se debe promocionar esta idea?

### **Likes/Dislikes**

- ¿Qué aspectos les gustan del concepto? ¿Cómo así?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene? ¿Qué cambiarías de él? ¿Por qué?
- ¿Hay algún elemento en el diseño que pueda ser confuso? ¿Cuál? ¿Por qué?

### **Credibilidad**

- ¿Este comercial/concepto hace *fit* con lo que normalmente comunican las bicicletas deportivas?

### **Diferenciación**

- El mensaje, ¿es diferente a lo que dicen otras marcas de bicicletas (si conocen otra marca)?

### **Público Objetivo**

- ¿A qué tipo de personas está dirigida estas bicicletas? ¿Crees que es para personas como tú?

### **Resultados**

- El concepto ganador fue el concepto 1. Que la bicicleta mejora el rendimiento, con 18 puntos vs. 12 puntos del concepto 2 deportista calificado.
- El soporte del concepto que el marco está fabricado de fibra de carbono y con componentes 100% Shimano es muy importante para mejorar la intención de compra del producto.
- El promedio de edad es de 32 años, que llevan 5 años en promedio practicando deportes con bicicletas, en su mayoría hombre 90% de entrevistados, los lugares para la práctica del deporte están fuera por ello todos los entrevistados indican tener vehículos con accesorios para transportar las bicicletas.
- El concepto 1: Genera mayor vínculo con el mercado meta.

## Anexo 7. Perfiles para Cycling 4ever

Puesto	Objetivo	Formación y Especialización	Experiencia/años	Competencias	Funciones
Gerencia General	Dirigir a la empresa conforme a los planes establecidos por el ápice estratégico (Directorio y accionistas)	Titulado en administración, Ingeniería Industrial, Economía o carreras afines.	10	Liderazgo en equipos comerciales, visión de negocio, orientación a los resultados, organización, enfoque en el cliente.	Dirigir y plantear la estrategia comercial de la compañía en conjunto con el Directorio para el despliegue a todos los colaboradores.
		Maestría en Administración de Empresas (MBA), Gestión Comercial			Liderar todo el proceso de la estrategia comercial
					Brindar los lineamientos de la empresa.
Jefe de Finanzas	Implementar todas las estrategias de <i>marketing</i> y comunicación para todo el equipo.	Titulado en administración, Ingeniería industrial, Economía, Finanzas, <i>Marketing</i> o carreras afines.	5	Comunicación efectiva, liderazgo de equipos, empoderamiento, orientación a los resultados y toma de decisiones, pasión por el negocio, integridad.	Controlar y planificar bien los recursos financieros
	Gestionar la sostenibilidad y la eficiencia de las finanzas e identificar la mejor estrategia de desarrollo y crecimiento conforme a lo que el Ápice estratégico exige.	Maestría en Administración de Empresas (MBA), Gestión Comercial			Asegurar que los presupuestos establecidos por las áreas se cumplan.
		Desarrollar las estrategias para el logro de los objetivos del área de <i>Marketing</i> .			
	Realizar estudio de mercado constantemente para poder tomar decisiones con respecto al precio, producto respecto a lo que el cliente final está en búsqueda.				
Jefe de Operaciones	Planificar, supervisar y dar seguimiento constante a los procesos de fabricación, almacenamiento, distribución y logística inversa de los productos a fin de cumplir con el compromiso de entrega y calidad de nuestros productos.	Titulado de las carreras en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o carreras afines.	5	Liderazgo de equipos, comunicación efectiva, capacidad de análisis, enfoque en el cliente, orientación a los resultados y la mejora continua.	Planificar el <i>stock</i> de los insumos para la fabricación de los productos.
					Administrar el taller y el almacén
		Maestría en <i>Supply Chain Management</i> , MBA			Administrar y monitorear el servicio posventa
					Monitorear los pedidos y las entregas <i>on time</i> a cliente final.
Jefe de <i>Marketing</i>	Planificar y brindar soporte a las actividades de ventas de	Carrera de Administración de Empresas, <i>Marketing</i> , Gestión	5	Comunicación activa, liderazgo de equipos,	Determinar a los equipos de fuerza de ventas para las tiendas.

Puesto	Objetivo	Formación y Especialización	Experiencia/años	Competencias	Funciones
	cara a cumplir con los objetivos comerciales de acuerdo a los plazos establecidos, Implementarlas estrategias de <i>marketing</i> .	Comercial o carreras afines.		orientación a los resultados, planificación estratégica.	Comunicar el plan de los precios de los productos
		Maestría de Administración de Empresas, <i>Marketing</i> , carreras afines.			Coordinar directamente con los administradores de tienda
Administradores de tienda	Administrar, monitorear, coordinar y brindar soporte a los equipos de venta con el objetivo de lograr las metas comerciales planteadas por la Gerencia.	Carrera de Administración de Empresas, <i>Marketing</i> , Gestión Comercial o carreras	3	Comunicación activa, liderazgo de equipos, orientación a los resultados, orientación de servicio al cliente.	Brindar el soporte al equipo comercial de tiendas para el logro de los objetivos comerciales.
		Diplomados en Gestión comercial.			Comunicar a los equipos el impulso comercial conforme a las estrategias de <i>marketing</i> .
Vendedores	Vender los productos con calidad de servicio, brindando la información de todas las especificaciones de nuestros productos que tenemos para todos los segmentos.	Estudios técnicos y superiores	No aplica	Orientación a los resultados, Orientación al logro, pasión por la cultura de la compañía, Enfoque en el cliente.	Brindar en conjunto con el equipo de tienda la mejor experiencia de compra de los usuarios.
					Brindar las características y beneficios de nuestros productos de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes.
Operarios	Ejecutar labores de Ensamblaje, almacén en orden de los pedidos.	Estudios técnicos de logística, Mecánica.	1	Orientación a resultados, trabajo a presión, puntualidad y organización de pedidos	Conocer todos los precios de cada uno los productos.
					Brindar la mejor experiencia de servicio y conocimiento del rubro de la compañía.
Especialistas	Brindar soporte técnico a los clientes durante el proceso de venta y posventa a fin de generar la confianza en nuestros productos hacia	Estudios de Mecánica	No aplica	Conocimiento de productos y experiencia con los componentes de Shimano bikes, Enfoque en el cliente, vocación de servicio.	Ejecutar el ensamblado de productos de acuerdo con pedido.
					Conocimiento de productos de los componentes para cada producto y servicios de post venta.
					Brindar el soporte y conocimiento de nuestros productos y componentes de fabricación
					Facilitar la labor de venta como un soporte técnico.

Puesto	Objetivo	Formación y Especialización	Experiencia/años	Competencias	Funciones
	nuestros clientes.				Brindar la mejor experiencia de servicio durante y el post venta
<i>Business Partner</i> de RR.HH.	Involucrar a los colaboradores al trabajo social, trabajar de la mano con los colaboradores en revisar los planes de capacitación	Titulado de la carrera de Administración de Empresas, especialistas en RR.HH.	2	Trabajo en equipo, liderazgo de equipos, orientación a resultados, vocación de servicios	Brindar el soporte a los colaboradores de acuerdo con los objetivos planteados contar con todas las capacitaciones. Involucrarse con el trabajo de labor social de la empresa.
<i>Community Manager</i>	Responsable de la gestión de las redes sociales, página web.	<i>Marketing</i> digital, <i>Marketing</i> , social media	2	Trabajo en equipo, liderazgo de equipos, orientación a resultados, proactividad, capacidad de análisis, enfoque en el cliente.	Trabajar en la comunicación en nuestras redes sociales y pagina web Impulsar la marca y la alianza estratégica en redes Construir una relación con nuestros clientes a través de la comunicación activa en redes sociales.
Especialista de Innovación y Tecnología	Brindar las herramientas de acuerdo con los cambios tecnológicos que permitan asegurar un crecimiento sostenible de la compañía.	Ingeniería de Sistemas, Informática, Ingeniera Industrial. Maestría en Administración de Empresas o afines.	2	Orientación al cambio, orientación a los resultados, calidad de servicio	Identificar las soluciones adecuadas entorno al enfoque actual. Colaborar con las soluciones adecuadas para elaborar los planes de acción para el logro de objetivos. Trabajar en la mejora continua de los <i>softwares</i> y <i>hardwares</i> de la empresa para el desarrollo sostenible de la compañía.

## Anexo 8. *Headcount* proyectado

Puesto	2021	2022	2023
Gerente General	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1
Jefe de <i>Marketing</i>	1	1	1
Jefe de Finanzas	1	1	1
Administradores de tienda	1	1	2
Vendedores	1	2	2
Especialistas	1	1	2
<i>Business Partner</i> de RR.HH.		1	1
Operarios	1	2	2
<i>Community Manager</i>		1	1
Especialista de Innovación y Tecnología			1
Total HC	8	12	15

## **Notas Biográficas**

### **Rully Asto Soria**

Nació en Ayacucho. Es Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional de Ingeniería, especializado en Marketing en la universidad ESAN, cuenta con más de 16 años de experiencia en empresas de consumo masivo e industrial, Actualmente se desempeña como Category Manager de la empresa San Fernando, empresa de consumo masivo – alimentos.

### **Fiorella Castillo Ojeda**

Nació en Lima. Es titulada en Administración y Finanzas por la Universidad ESAN, especializada en Administración de empresas y Gestión de Proyectos, cuenta con más de 8 años de experiencia en el rubro de Servicios para el sector de Energía y Gran Minería. Actualmente se desempeña como jefe de Administración en Qualitas S.A., empresa especializada en Mantenimiento de Transformadores de Potencia.

### **Daril Gonzales Vilca**

Nació en Arequipa. Es titulado en Ingeniería Comercial por la Universidad Católica de Santa María, es Magister en Regulación, Gestión y Economía Minera por la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con más de 10 años de experiencia en los sectores minero y logístico en áreas de planeamiento, control de gestión y diseño de indicadores. Actualmente se desempeña como Líder de Planificación en Dinet. S.A, operador logístico.