



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS:
YOUBIKE, COMERCIALIZADOR DE BICICLETAS**

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

Presentado por:

Ronald Apolinares Fernandez

Milthon Gerardo Cabrera Aquije

Giancarlo Gabriel Costta Silva

Joze Antonio Espinoza Ortega

Benny Alberto Refulio Polo

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, mayo de 2022

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, por su constante e incondicional apoyo, y a nuestros profesores y compañeros, quienes han contribuido en nuestro desarrollo personal y profesional.

RESUMEN

El presente plan de negocio analiza y desarrolla la estrategia para ejecutar el proyecto empresarial YouBike Perú por un periodo de cinco años que comprende el periodo 2022 - 2026, en la ciudad de Lima, cuya finalidad es la comercialización de bicicletas de media y alta gama, ofreciendo un servicio personalizado en los segmentos competición, montaña y rendimiento. Para ello, la estrategia de ingreso al mercado será la de enfoque en diferenciación.

Luego del análisis realizado se encontró oportunidad en clientes correspondientes a los sectores socioeconómicos A, B y C, quienes requieren atender a las necesidades de obtener un medio de transporte seguro en términos de salud, comodidad y de alto rendimiento ante la nueva coyuntura de la pandemia ocasionada por el Covid-19 que se vive a nivel mundial y que ha generado un crecimiento del 25% anual en esta industria. El enfoque en diferenciación se dará a través del servicio de venta y post-venta, con proyectos de integración de ciclistas, servicios de mantenimiento en casa entre otros con la finalidad de generar una afinidad de largo plazo con cada uno de los clientes. Todo esto se hará a través de una cadena de valor eficiente que priorice la calidad en cada una de sus actividades, generando confianza en los procesos. YouBike tiene como objetivo obtener una recordación de marca de un 70%, así como también una cuota de mercado del 14% a fines del 2026. Así como también en términos financieros, se espera un margen neto promedio de los cinco años de 14.88%.

Hoy en día, los principales líderes del mercado de bicicletas en el Perú, dentro de los segmentos elegidos por Youbike, son las empresas Oxford, Giant y Specialized, que ofrecen productos de calidad media con un servicio estándar o convencional, razón por la cual se busca fortalecer la atención al cliente en sus diferentes etapas para lograr una identificación superior a la actual en el mercado. Muchos de estos procesos serán administrados utilizando la plataforma de planificación de recursos empresariales o ERP por sus siglas en inglés, de la casa matriz, lo cual permitirá ofrecer un mejor servicio con bajos costos. De la misma forma, los desarrollos tecnológicos de investigación y desarrollo que se generan en la casa matriz estarán a disposición del cliente exclusivo que busca un performance superior. Además de ello, se tendrá una membresía anual renovable que permitirá acceder a descuentos preferenciales y tener participación en eventos para todo público (incluyendo profesionales), con una plataforma de asistencia veinticuatro horas al día, los siete días de la semana para cubrir todas las necesidades del cliente.

La cadena de valor, principalmente en sus actividades de logística, marketing y operaciones, en general, son procesos estándar bien conocidos que permiten obtener una rentabilidad atractiva para hacer de este plan de negocio una opción interesante de inversión respecto de otros proyectos, a través de la importación del producto, pero con un servicio diferenciado. De esta

manera se logrará tener parámetros financieros relevantes, como un *payback* de un año y un retorno del 77% de la inversión en el primer año, entre otros. Según los cálculos hechos, este plan de marketing permitirá obtener una participación del mercado de 14% al cierre del cuarto año, teniendo como principal aliado a los canales de venta virtuales y esperando un posicionamiento de la marca del 70% para el mismo periodo. El financiamiento inicial se realizará a través de recursos propios de la casa matriz, necesitando un presupuesto total para los cinco años cercano a los 15 millones de soles.

La estructura organizacional estará liderada por una gerencia general secundada por jefaturas de marketing y operaciones y un departamento de administración y recursos humanos responsable de las actividades de apoyo. La fuerza de venta, logística, técnicos y aseguramiento de calidad estarán dentro del área de operaciones. El tema de responsabilidad social se enfocará dentro de las nuevas tendencias de cuidado a la salud y menores emisiones de dióxido de carbono al medio ambiente a través del uso de un vehículo de transporte limpio y sostenible, colocando el fomento del deporte como la principal herramienta del cuidado a la salud.

Por todo ello, se espera que Youbike sea un negocio exitoso que contribuya a la comunidad a tener un medio de transporte cómodo, seguro y de alta calidad y que rompa con el actual estándar de bicicletas.

Palabras clave: YouBike Perú, plan de negocios, enfoque en diferenciación del servicio, media y alta gama de bicicletas, buena rentabilidad y posicionamiento en el mercado, contribución a la comunidad.

ABSTRACT

This business plan analyzes and develops the strategy to execute the YouBike Peru business project for a period of five years from 2022 to 2026 in Lima city. Its purpose is the sale of medium and high range bicycles, offering a personalized service in the competition, mountain and endurance segments. To achieve this, the strategy for entry into the market will be focused on differentiation.

After the business analysis, an opportunity was found in clients corresponding to socioeconomic sectors A, B and C, who need to meet the needs of obtaining a safe means of transportation in terms of health, comfort and high performance in the new situation of the pandemic. caused by the Covid-19 that is experienced worldwide and that has generated an annual growth of 25% in this industry. The focus on differentiation will be given through the sales and pre-sales services, considering integration projects for cyclists, home maintenance services and others, in order to generate a long-term affinity with each of the clients. All this will be done through an efficient value chain that prioritizes quality in each of its activities, generating confidence in the processes. YouBike is aiming for a 70% brand recall as well as a 14% market share by the end of 2026. As well as financially, a five-year average net margin of 14.88% is expected.

Today, the principal leaders in the bicycle market in Peru, within the segments chosen by YouBike, are Oxford, Giant and Specialized, companies that offer medium quality products with a standard or conventional service. We can attain greater recognition in the market by strengthening customer service at every stage. Many of these processes will be managed using the enterprise resource planning platform, or ERP, from the parent company, which will allow a better service at a low cost. We will also be able to offer the research and development technologies created by the parent company to be used by exclusive customers who seek a higher performance. There will also be an available annual and renewable membership that will allow access to preferential discounts and participation in public events (including professional events), with a 24/7 assistance platform to cover the customer's every need.

The value chain, mainly in logistics, marketing, and operations activities in general, are well-known standard processes that bring in an attractive return that makes this business plan an interesting investment option compared to other projects, through the importation of products but with a differentiated service. This will mean achieving relevant financial parameters, such as payback in a year and a 77% return on investment in the first year, as well as other benefits. According to our calculations, this marketing plan will lead to a 14% share of the market in the fourth year, using virtual sales channels as our main ally, and a 70% positioning of the brand for the same period. The initial financing will be made with the parent company's own resources, requiring a total five-year budget of close to 15 million soles.

The organizational structure will be led by a general manager, assisted by the marketing and operations areas. Here will also be an administration and human resources department responsible for diverse support activities. The sales force, logistics, technicians, and quality assurance will be under the responsibility of the operations area. The issue of social responsibility will be focused within the new trends for health care and lower emissions of carbon dioxide using a clean and sustainable transport vehicle, positioning the development of sport as the main tool for health care.

With all this, YouBike is expected to be a successful business that will contribute to the community with a means of high-quality transport that is safe and that will break through the current standard of bicycles.

Key words: YouBike Peru, business plan, focus on service, medium and high model bikes, good profit and market positioning, contribution to the community.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE YOUNBIKE CORPORACIÓN.....	3
1. Contexto empresarial	3
2. ¿Por qué quiere expandirse YouBike en Latinoamérica?	4
3. ¿Por qué decide invertir en el Perú YouBike?.....	5
4. Objetivo	5
4.1 Objetivo general.....	5
4.2 Objetivos específicos	5
5. ¿Cómo ingresará YouBike al Perú?	6
6. Alcance	6
7. Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	8
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	8
1.1 Entorno político	8
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social	9
1.4 Entorno tecnológico	9
1.5 Entorno ecológico	10
1.6 Entorno global.....	11
2. Análisis del microentorno	11
2.1 Identificación, características y evolución del sector	11
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	13
CAPÍTULO III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	22

1. Recursos tangibles	22
1.1 Recursos financieros	22
2. Recursos físicos	22
3. Recursos intangibles	22
3.1 Marca	22
3.2 Experiencia y reputación.....	23
3.3 Tecnología	23
3.4 Recursos humanos	23
3.5 Capacidades	23
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	25
1. Objetivo general.....	25
2. Objetivos específicos	25
3. Metodología de investigación	25
3.1 Fuentes secundarias.....	25
3.2 Fuentes primarias (encuesta).....	26
4. Hallazgos de la investigación.....	28
5. Estimación de la demanda.....	28
6. Conclusiones.....	29
CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO.....	30
1. Presentación.....	30
2. Visión.....	30
3. Misión.....	30
4. Objetivos estratégicos	30
4.1 Crecimiento.....	30
4.2 Rentabilidad.....	30
4.3 Sostenibilidad.....	31
5. Modelo de negocio Canvas	31
6. Cadena de valor.....	31

7. Análisis de Recursos y Capacidades – Matriz VRIO	32
8. Matriz EFI.....	32
9. Estrategia competitiva.....	33
9.1 Ventaja competitiva	34
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	35
1. Presentación.....	35
2. Objetivos del plan de marketing.....	35
3. Formulación estratégica del marketing	35
3.1 Segmentación de mercado.....	35
3.2 Estrategia de posicionamiento.....	37
3.3 Estrategias del marketing mix	38
4. Precio	41
5. Plaza.....	43
6. Promoción.....	43
7. Personas	43
8. Procesos	43
9. Entorno físico.....	44
10. Cronograma de actividades	44
11. Presupuesto del plan de marketing.....	44
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....	45
1. Objetivos del plan de operaciones.....	45
2. Diseño del producto o del servicio	45
3. Diseño de los procesos.....	46
3.1 Procesos estratégicos.....	46
3.2 Determinación de la demanda	46
3.3 Proceso de innovación	47
3.4 Procesos operativos.....	47
3.5 Proceso logístico	48

3.6 Proceso de adquisición o contrato de tienda física	48
3.7 Proceso de obtención de tienda virtual	49
3.8 Procesos de servicios de venta	49
3.9 Procesos de servicios de postventa.....	50
3.10 Procesos de calidad del servicio y el producto	50
3.11 Procesos de apoyo	51
4. Planificación de recursos empresariales de Youbike (sistema ERP)	52
5. Página web para venta de productos y servicios.....	52
6. Redes sociales y WhatsApp	52
7. Diseño de instalaciones	53
7.1 Tienda física.....	53
7.2 Almacén	53
8. Programación de las operaciones de la empresa.....	54
8.1 Presupuesto del plan de operaciones	54
8.2 Margen de Contribución	54
8.3 Punto de equilibrio	54
CAPÍTULO VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	55
1. Estructura organizacional.....	55
2. Objetivos de recursos humanos.....	56
3. Estrategias de recursos humanos.....	56
3.1 Estrategias de selección.....	56
3.2 Estrategias de entrenamiento.....	57
3.3 Estrategias de comunicación	57
3.4 Presupuesto de recursos humanos	58
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	59
1. Objetivo	59
2. Identificación del grupo de interés	59

3. Estrategia de responsabilidad social.....	59
4. Presupuesto de responsabilidad social.....	60
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO.....	61
1. Objetivos del plan financiero	61
2. Flujo de caja.....	61
3. Supuestos del plan financiero.....	61
3.1 Supuestos generales	62
3.2 Proyecciones de venta.....	62
3.3 Estado de resultados.....	62
4. Evaluación y análisis económicos.....	63
4.1 Valor presente neto	63
4.2 Tasa interna de retorno.....	63
4.3 <i>Payback</i>	64
5. Análisis de sensibilidad.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores políticos de mayor relevancia, impacto y valoración	8
Tabla 2.	Factores económicos de mayor relevancia, impacto y valoración.....	9
Tabla 3.	Factores sociales de mayor relevancia, impacto y valoración	9
Tabla 4.	Factores tecnológicos de mayor relevancia, impacto y valoración.....	10
Tabla 5.	Factores ecológicos de mayor relevancia, impacto y valoración.....	10
Tabla 6.	Factores globales de mayor relevancia, impacto y valoración.....	11
Tabla 7.	Cinco fuerzas de Porter - poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 8.	Cinco fuerzas de Porter - poder de negociación de los clientes.....	15
Tabla 9.	Cinco fuerzas de Porter - amenaza de nuevos competidores	17
Tabla 10.	Cinco fuerzas de Porter - Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	18
Tabla 11.	Cinco fuerzas de Porter - rivalidades entre los competidores existentes	20
Tabla 12.	Factores externos para el sector de bicicletas	21
Tabla 13.	Sedes de YouBike a nivel mundial	22
Tabla 14.	Estudio de mercado - rango de edad	26
Tabla 15.	Estudio de mercado – sectores socioeconómicos identificados.....	27
Tabla 16.	Estimación de la demanda.....	28
Tabla 17.	Población objetiva según rango etario.....	28
Tabla 18.	Material elegido para la bicicleta	29
Tabla 19.	Objetivos del plan de marketing	35
Tabla 20.	Componentes del posicionamiento de marca	37
Tabla 21.	Bicicletas de montaña YouBike.....	39
Tabla 22.	Bicicletas de alto rendimiento YouBike.....	40
Tabla 23.	Bicicletas de competencia YouBike.....	40
Tabla 24.	Principales competidores de YouBike (en USD)	42
Tabla 25.	Precios de bicicletas YouBike (en USD).....	42
Tabla 26.	Precios de servicios YouBike (en soles)	42
Tabla 27.	Cronograma de actividades del plan de marketing.....	44

Tabla 28.	Objetivos del plan de operaciones.....	45
Tabla 29.	Actividades del proceso de calidad del servicio y del producto	51
Tabla 30.	Actividades preoperativas de YouBike	54
Tabla 31.	Objetivos de recursos humanos.....	56
Tabla 32.	Estrategia de responsabilidad social.....	60
Tabla 33.	Estado de resultados (en soles)	61
Tabla 34.	Flujo de caja.....	61
Tabla 35.	Proyecciones de venta.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Medios de transporte más usados	12
Gráfico 2. Tenencia de vehículos por hogares.....	13
Gráfico 3. Segmentos objetivos YouBike Corporación.....	23
Gráfico 4. Mapa perceptual de marcas competidoras	38
Gráfico 5. Proceso estratégico.....	46
Gráfico 6. Distribución de la tienda física.....	53
Gráfico 7. Organigrama de YouBike.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Estado de resultados YouBike Corporación (2019 – 2020).....	69
Anexo 2.	Flujo de efectivo YouBike Corporación (2019 – 2020)	70
Anexo 3.	Viajes en bicicleta reportados por día	71
Anexo 4.	Plan de implementación, construcción y mantenimiento de ciclovías 2020 – 2021	72
Anexo 5.	Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020.....	73
Anexo 6.	Modelo del negocio Canvas (YouBike)	74
Anexo 7.	Cadena de valor del modelo de negocio (YouBike).....	75
Anexo 8.	Proceso general de YouBike	76
Anexo 9.	Procesos estratégicos, operativos y de apoyo.....	77
Anexo 10.	Ubicación de la primera tienda YouBike	78
Anexo 11.	Presupuesto del plan de marketing.....	79
Anexo 12.	Presupuesto del plan de operaciones.....	80
Anexo 13.	Presupuesto de recursos humanos	81
Anexo 14.	Presupuesto de responsabilidad social	82
Anexo 15.	Flujo de caja.....	83
Anexo 16.	Estado de resultados.....	85
Anexo 17.	Estado de situación financiera.....	87
Anexo 18.	Evaluación financiera.....	88
Anexo 19.	Modelo CAPM.....	89

INTRODUCCIÓN

El uso de las bicicletas ha crecido a lo largo de los últimos cinco años en Latinoamérica y de forma más notoria a raíz del evento de la pandemia del Covid-19, puesto que muchos buscaron maneras de movilizarse manteniendo algunas variables sanitarias, como el distanciamiento social. Otro de los usos fue el de recreación, dado que las estrategias utilizadas para combatir el Covid-19 requerían de un aislamiento prolongado y por ello muchas personas sintieron la necesidad de desarrollar actividades que les permitiesen alejarse del estrés del aislamiento.

Otro aspecto que ha cobrado relevancia en los últimos años ha sido el del cuidado del estilo de vida, y el aspecto de la salud ha sido clave. En ese sentido, se han ido incrementando las propuestas de los gobiernos latinoamericanos para enmarcar el uso de las bicicletas como parte de la mejora de la salud de la población, permitiendo así la adherencia del ejercicio al estilo de vida de la población. Además de ello, gobiernos y organismos que potencian el desarrollo social han incentivado el uso de la bicicleta como un medio de transporte, con la finalidad de reducir la huella de carbono.

De lo mencionado en los párrafos precedentes, se concluye que el uso de la bicicleta ha tomado relevancia en estos últimos años a lo largo de Latinoamérica. Por tal motivo, este trabajo de investigación contiene el plan de negocios para una empresa comercializadora de bicicletas de marca Youbike en el Perú.

Este plan de negocio utiliza el conocimiento y las fortalezas de la casa matriz de Youbike, además de su experiencia en mercados similares, como el del Brasil, donde ya se comercializa esa marca. También se beneficiará del uso de sus tecnologías y desarrollo (I+D), de acuerdo con el desarrollo del mercado peruano.

La distribución del plan del negocio propuesto en el presente documento cuenta con los siguientes capítulos:

En el capítulo I, Perfil Competitivo de YouBike, se presentará a Youbike como compañía que fabrica y comercializa bicicletas en todo el mundo; en el capítulo II, Análisis y Diagnóstico Situacional, se realizará el análisis del microentorno y macroentorno peruano para las consideraciones de ingreso de Youbike al Perú; en el capítulo III, Factores Críticos de Éxito, se describen aquellas capacidades clave que ayudarán a apalancar el éxito del plan de negocio; en el capítulo IV, Estudio de Mercado, se colocarán los datos recogidos, así como las conclusiones del mercado peruano; en el capítulo V, Plan de Negocio YouBike-Perú, se buscará establecer las bases para el correcto funcionamiento de la empresa, a fin de que alcance los objetivos futuros trazados; en el capítulo VI, Plan de Marketing, se describe la forma cómo se realizará la venta de bicicletas, así como las estrategias para mejorarla; en el capítulo VII, Plan de Operaciones, se describen las capacidades y los procesos requeridos para la comercialización de bicicletas; en el

capítulo VIII, Estructura Organizacional y Plan de Recursos Humanos, se describirá cómo se gestionará y potenciará al personal requerido para el desarrollo del plan de negocio; en el capítulo IX, Plan de Responsabilidad Social, se abordarán los temas del tipo eco y se generará conciencia acerca del valor del uso de las bicicletas para el cuidado del medio ambiente, por último, en el capítulo X, Plan Financiero, se describirán los objetivos financieros de la compañía, así como los indicadores asociados al plan de negocio.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE YOUBIKE CORPORACIÓN

Este capítulo inicial tiene como objetivo presentar a YouBike Corporación como compañía que fabrica y comercializa bicicletas en todo el mundo. Se analizará el resultado de sus estrategias, los conocimientos adquiridos en el mercado desde su creación y cuáles son los puntos más relevantes para poder ingresar al mercado del Perú.

La idea del plan de negocio “YouBike: Comercializador de Bicicletas”, nace a partir de detectar, en tiempos de Covid-19, la necesidad, en personas de Lima Metropolitana, de movilizarse manteniendo el distanciamiento social, un aumento progresivo en la creación de ciclovías y en paralelo, un mercado sin fidelización de marcas de bicicletas, las cuales no terminan de satisfacer las necesidades de los consumidores.

1. Contexto empresarial

El contexto empresarial es el corporativo pues, como parte de su estrategia de expansión de negocio, y en línea con su área de innovación, decide crear la empresa YouBike en 2019, con el propósito de ingresar al mercado de bicicletas en todo el mundo.

YouBike adopta la cultura corporativa de una empresa que siempre está centrada en el cliente. Además, se potencia por intermedio de las fortalezas con las que ya cuenta, que son una creciente área de I+D, el espacio para la continua innovación, generación y desarrollo de equipos multidisciplinarios, el uso y el manejo de herramientas de transformación digital, como parte de su estructura de desarrollo, y un último licenciamiento obtenido en tecnología para elaborar bicicletas con fibra de carbono bajo el método de fabricación aditiva, conocido como impresión 3D. Cabe destacar que esta tecnología es propia del ámbito corporativo de la empresa y cuenta con patentes y permisos para poder llevarla a cualquier parte del mundo.

Otro aspecto importante que permite este modelo de fabricación 3D es el de la personalización; es decir, el usuario puede decidir sobre características como el tamaño, el modelo, la descripción de piezas en específico y otras particularidades que se pueden lograr gracias a la flexibilización en el diseño. Para la compañía, este modelo de fabricación también genera otros aspectos importantes y retadores, como el almacenaje, dado que ahora es posible reducir el espacio de almacenaje. Todas estas oportunidades fueron tomadas en cuenta al momento de delinear la visión para poner en marcha la estrategia de desarrollo de esta compañía.

Estas estrategias y herramientas originadas desde el terreno corporativo han permitido a YouBike crecer rápidamente en el mercado internacional. Actualmente se encuentra dentro de los mercados de Norteamérica, Asia - Pacífico, África y Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile y Colombia) y cuenta con centros de venta en 20 países a nivel mundial que están ubicados en las ciudades de mayor referencia comercial, como Tokio, Nueva York y Ámsterdam, lo cual ha permitido a

YouBike comprender de manera global el mercado y mantenerse de una forma más cercana a sus clientes.

El despliegue a nivel internacional fue promovido por dos estrategias importantes. La primera de ellas es la de *first mover*, es decir, al ser los primeros en ingresar a un nuevo mercado, la empresa aprovecha los beneficios que esto conlleva; en segundo lugar, se establecen estrategias correctas para diferenciarse de las empresas con productos que puedan ser similares. Es decir, se posiciona a la empresa de manera diferenciadora frente a la competencia.

Dentro del conocimiento adquirido por el equipo de YouBike está el de haber logrado identificar cinco mercados o segmentos potenciales, de acuerdo con las características de los consumidores. Estos son los segmentos de juventud, recreación, trabajo, montaña y velocidad. Cada uno de ellos tiene características distintivas importantes, las cuales fueron aprovechadas por YouBike para introducir un producto nuevo en el mercado en estos dos años. La compañía tiene bastante claro que esta segmentación puede ser variable, dependiendo de cada una de las regiones donde se espera ingresar, puesto que cada una de ellas presenta sus propias particularidades, así como su entorno, mercado y clientes.

La experiencia que YouBike va adquiriendo incrementa, lo cual va en beneficio del mercado. YouBike continúa innovando para poder afianzar la marca y llevar el producto a la mayor cantidad de mercados, teniendo claridad respecto de su misión, que es movilizar al mundo y hacer de cada viaje una experiencia segura, cómoda e inolvidable.

2. ¿Por qué quiere expandirse YouBike en Latinoamérica?

Los mercados de América Latina presentan una serie características que son motivo de reflexiones estratégicas para algunas compañías. Por una parte, el apetito del consumidor por bienes y servicios ha aumentado en muchos países y, por otro lado, hay actividades y eventos que propician el incremento del comercio. Un ejemplo de ello son los nuevos tratados de libre comercio y algunos eventos mundiales, como las olimpiadas, que activan diversos sectores de la economía. Así mismo, se desarrollan proyectos de infraestructura que plantean nuevas interrogantes sobre la dirección de dichas economías.

Actualmente YouBike cuenta con centros de producción y venta de bicicletas en Argentina, Brasil, Chile y Colombia. El creciente consumo del producto en dicho mercado es una de las variables importantes que inducen a pensar en la necesidad de continuar con la expansión en Latinoamérica. De acuerdo con el índice Copenhagenize, el cual presenta de manera holística un ranking de las ciudades que impulsan el desarrollo de uso de las bicicletas, la ciudad colombiana de Bogotá ya aparece en su reporte de 2019, ubicada en el puesto número 12 (Copenhagenize Index, 2019).

Por otro lado, invertir en esos países puede presentar riesgos microeconómicos y macroeconómicos. En primer lugar, la mayoría de los países dependen en gran medida de su comercio con China y los EE.UU. En vista de la futura crisis financiera, los países latinoamericanos también van a verse afectados. Sin embargo, otro factor relevante es que los gobiernos de la mayoría de esos países están mucho mejor equipados para enfrentar esta crisis, dado su fortalecimiento económico producto de los buenos indicadores de crecimiento del PBI en los últimos 10 años.

En resumen, aunque existen riesgos, las economías de América Latina se caracterizan por un alto índice de crecimiento, abundancia de recursos y productos básicos y una población en aumento que las hace atractivas para cualquier empresa que desee invertir. En ese contexto, YouBike no es la excepción. Es conocido el potencial de los mercados latinoamericanos y también se sabe cuáles son las necesidades y las capacidades de los productos que se van a ofrecer y qué es lo que el cliente necesita.

3. ¿Por qué decide invertir en el Perú YouBike?

Adicionalmente a los factores mencionados en el punto anterior, YouBike decide invertir en el Perú porque las marcas que se encuentran instaladas en el país no cubren las necesidades de los consumidores. En la actualidad, según encuesta de Lima Cómo Vamos (2019), el 70.6% de los limeños todavía utiliza un medio de transporte público para movilizarse y un 10.4% viaja en auto propio. Definitivamente, en tiempos de Covid-19, el distanciamiento social no se cumple y existe un mayor riesgo de contagiarse, lo que produciría un colapso en el sistema de salud, con pérdida de muchas vidas. Por tal motivo, YouBike ingresa al mercado peruano con productos para los segmentos montaña, alto rendimiento y competencia, que contribuirán con el traslado seguro al trabajo, a un menor costo y con la comodidad requerida. Asimismo, la empresa tiene productos de gama alta para quienes les gusta la velocidad y la exclusividad.

4. Objetivo

4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que permita a YouBike, con el soporte de los factores de éxito de su casa matriz, ingresar con éxito al mercado peruano y establecer las estrategias que permitan hacer sostenible a la compañía.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado peruano para la selección de la forma de ingreso de YouBike al Perú.
- Elaborar el modelo de negocio para establecer las estrategias que permitan diferenciar las categorías para los segmentos de mercado y asegurar el éxito de la compañía a nivel de ventas.
- Identificar la ventaja competitiva que permita hacer sostenible el negocio.
- Analizar la viabilidad de la implementación de las estrategias a ejecutar.

5. ¿Cómo ingresará YouBike al Perú?

El plan de negocio de YouBike, para el ingreso al mercado peruano, contempla una estrategia de enfoque en diferenciación respecto de la cobertura de los distintos segmentos que requieren y utilizan como medio de transporte una bicicleta. Para ello, y como parte del presente trabajo de investigación, se realizará un estudio de mercado a fin de identificar diferentes necesidades, usos e *insights* de los clientes.

El resultado del estudio de mercado a realizar será el de las estrategias a desarrollar en los diferentes planes de acción:

- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos
- Plan de responsabilidad social
- Plan financiero

La propuesta de valor de YouBike se presenta en la sección 5 del “Capítulo V: Análisis Interno” del presente trabajo de investigación.

6. Alcance

El presente trabajo de investigación se enmarcará en el Perú, específicamente en la ciudad de Lima. El periodo de ejecución del presente plan de negocio abarca desde el año 2022 hasta el año 2026. La línea de productos que desarrollará la empresa YouBike está conformada por bicicletas de los segmentos de montaña, alto rendimiento y competencia, haciendo uso de diferentes materias primas, tales como el aluminio y la fibra de carbono. Se utilizará la tecnología como medio diferenciador y se ofrecerán bicicletas y otros accesorios propios desarrollados en la casa matriz que tengan aceptación en los segmentos de gama alta, con la intención de que generen en el cliente una sensación de mayor beneficio respecto del promedio del mercado.

La información utilizada fue actualizada y publicada hasta octubre 2021.

7. Limitaciones

La información para el análisis de mercado estará basada en fuentes secundarias confiables: páginas web especializadas del sector, página web de la situación económica actual del país y región, medios de comunicación confiables sobre la realidad política, entrevistas en diversos medios especializados de dicha industria, información sobre los planes de trabajo de gobiernos locales, blogs, diarios electrónicos, documentales en plataformas web, buscadores, bibliotecas,

repositorios de datos, información de la industria en la región y el mundo, encuestas de campo y otras similares.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo se hará un análisis situacional del entorno macro y micro del sector al que pertenece la empresa, el cual servirá de base para la construcción e implementación de las estrategias de ingreso al mercado. Para evaluar los factores relevantes del entorno general de una empresa se utilizará un análisis PESTEG, con un enfoque en el sector de actividad propuesto. Asimismo, para determinar los factores relevantes del entorno específico, desarrollará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, de modo que se complemente el estudio de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades de esta propuesta, identificando las variables más resaltantes y las estrategias a aplicar, según el resultado.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

A partir del análisis del entorno político, se tomaron en cuenta los factores que se señalan en la tabla 1, por ser los de mayor relevancia. También se consideró su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

Tabla 1. Factores políticos de mayor relevancia, impacto y valoración

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Crisis política debido a la adopción de políticas populistas.	(RPP Noticias, 2021)	El gobierno envía mensajes en pro de la estatización de ciertas empresas.	Paralización de inversión pública.	Amenaza
Nivel de corrupción en el sector público	(Business Empresarial, 2020)	El Perú bajo 14 puntos con respecto 2019, según estudio de CPI (2020), ubicándose en el puesto 87.	Desconfianza de los inversionistas.	Amenaza
Enfrentamiento entre poderes del Estado	(RPP Noticias, 2021)	Constantemente se generan enfrentamientos entre el poder ejecutivo y el legislativo.	Paralización de la inversión público-privada.	Amenaza

Elaboración propia, 2022

1.2 Entorno económico

A partir del análisis del entorno económico, se consideró que los factores que se señalan en la tabla 2 eran de mayor relevancia. También se tomó en cuenta su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

Tabla 2. Factores económicos de mayor relevancia, impacto y valoración

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Tasa de crecimiento PBI	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021)	La tasa de crecimiento del PBI se encuentra en recuperación: 2019 → 2.20 % 2020 → -11.1% 2021 → 13.5 %	Disminución del poder adquisitivo de la población.	Amenaza
Inflación	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021)	La inflación tiene una tendencia al alza 2019 → 1.9 % 2020 → 2.15% 2021 → 6.4 %	Debilitamiento de la demanda interna	Amenaza
Inversión pública	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021)	La inversión pública tiene una tendencia al alza 2019 → -0.5% 2020 → -19 % 2021 → 42.3%	Mayor inversión de la empresa privada	Oportunidad

Elaboración propia, 2022

1.3 Entorno social

A partir del análisis del entorno social, se determinó que los siguientes factores son los de mayor relevancia. También se consideró su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

Tabla 3. Factores sociales de mayor relevancia, impacto y valoración

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Transporte público	(Lima Cómo Vamos, 2021)	El 70.6% de los capitalinos viaja en transporte público y solo el 10.4% viaja en auto propio.	Búsqueda de transporte económico y eficiente	Oportunidad
Infraestructura para ciclovías	(El Comercio Perú, 2020)	La infraestructura para ciclovías se incrementará rápidamente.	Aumento de ciclistas	Oportunidad
Conflictos sociales	(Defensoría del Pueblo, 2021)	198 conflictos registrados: 74.7% conflictos activos y 25.3% conflictos latentes.	Inseguridad ciudadana para los ciclistas; baja seguridad vial	Amenaza
Bicicleta de bajo costo	(El Comercio Perú, 2020)	El Estado desarrollará un prototipo de bicicleta de bajo costo.	Aumento de ciclistas	Oportunidad
Desempleo	(Diario Gestión, 2021)	6.7 millones de peruanos ha perdido su empleo durante el último año.	Menor poder adquisitivo	Amenaza
Seguridad ciudadana	(Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021)	Bajo nivel de seguridad	Mayor aversión para adquirir y utilizar bicicleta	Amenaza
Informalidad	(Lima Cómo Vamos, 2021)	Incremento de la informalidad	Menor poder adquisitivo	Amenaza

Elaboración propia, 2022

1.4 Entorno tecnológico

A partir del análisis del entorno tecnológico, se consideró que los siguientes factores eran los de mayor relevancia. También se precisó su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

Tabla 4. Factores tecnológicos de mayor relevancia, impacto y valoración

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad / Amenaza
La cantidad de habitantes que utiliza el internet en el mundo presenta un incremento del 7% en 2020 respecto 2019.	(Digital Around The World, 2021)	El crecimiento del uso de medios digitales podría mejorar la visibilidad del sector bajo este medio y generar un nuevo nicho de mercado.	Incremento de competitividad por la utilización del mismo canal de ventas.	Amenaza
McKinsey considera la impresión 3D como la novena tecnología disruptiva que generará un gran impacto en nuestras vidas.	(MCKinsey & Company, 2021)	El alto despliegue de las tecnologías 3D podría mejorar el precio de los productos fabricados por este proceso.	Generación de demanda en nuevos nichos de mercado, producto del uso de esta tecnología.	Oportunidad
El e-Commerce en Perú puede crecer en 60% al 2020, comparándose con 2019. El 91% de los peruanos piensa comprar <i>on-line</i> a partir de octubre 2020	(Ipsos Perú, 2020)	El incremento de compras y ventas de servicios por intermedio de e-Commerce podría mejorar la demanda en el sector.	El mayor uso del e-Commerce ayudará a tener una exposición rápida del producto y de la marca.	Oportunidad

Elaboración propia, 2022

1.5 Entorno ecológico

A partir del análisis del entorno ecológico, se precisó que los siguientes factores eran los que tenían mayor relevancia. También se destacó el impacto y la valoración sobre la oportunidad o amenaza que representan.

Tabla 5. Factores ecológicos de mayor relevancia, impacto y valoración

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad / Amenaza
Las Naciones Unidas, en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) número 13: “Acción por el clima”, pretende fomentar la adopción de medidas para afrontar el cambio climático y sus repercusiones.	(Naciones Unidas, 2020)	Incremento de usos de productos que reduzcan las variables que impactan negativamente en el cambio climático	Impacto positivo en la demanda, dado que la bicicleta no impacta negativamente aspectos del cambio climático	Oportunidad
El BID, como parte de su respuesta al Covid-19, viene brindando alternativas para el transporte urbano, como el uso de bicicletas e, inclusive, desarrolla un plan para su implementación en las ciudades de Latinoamérica.	(Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)	Incremento de uso de medios alternativos de transporte urbano, producto del Covid-19	Incremento del uso de bicicletas como medio alternativo de transporte	Oportunidad
El Gobierno peruano, mediante la ley N.º 30936, establece políticas para la promoción y la regulación de la bicicleta como medio de transporte sostenible.	(Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019)	Ley promulgada en 2019. pero que el Gobierno no ha promovido con rapidez, por lo que se espera que la situación se mantenga casi igual.	La oportunidad de alianzas estratégicas con el Gobierno podría mejorar la demanda de bicicletas.	Oportunidad

Elaboración propia, 2022

1.6 Entorno global

A partir del análisis del entorno global, se tomó en cuenta los siguientes factores de mayor relevancia, así como su impacto y la valoración sobre la oportunidad o la amenaza que representan.

Tabla 6. Factores globales de mayor relevancia, impacto y valoración

Variable	Fuente	Tendencia	Efecto Probable en el Sector	Oportunidad / Amenaza
PBI mundial - implementación de medidas económicas	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2021)	La actividad económica global pasaría de contraerse 3,3% en 2020 a crecer 13.5% en 2021.	Recuperación lenta de la economía global	Oportunidad
Demoras en la distribución y la efectividad de las vacunas contra el Covid-19.	(Ministerio de Economía y Finanzas, 2021)	El Covid-19 seguirá presentando retos en todos los sectores, incluyendo el transporte, por lo que se buscarán servicios o productos alternativos.	Impacto positivo en la demanda de bicicletas o del sector	Oportunidad

Elaboración propia, 2022

2. Análisis del microentorno

En el presente capítulo se hará un análisis de los factores con los que la empresa deberá interactuar en su entorno más íntimo. Para ello, se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permiten hacer un diagnóstico estructural de la industria cuantificando de manera objetiva la atractividad para así definir la estrategia que se utilizará en el presente plan de negocios. Para la valoración de las cinco fuerzas se utilizará una tabla de valoración de 1 al 5, donde 1 representa no atractivo y 5 muy atractivo. La conclusión respecto de la potencialidad de la fuerza en la industria dependerá del análisis que se esté haciendo.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Es importante definir dónde está enmarcado el modelo de negocio para identificar a los clientes potenciales, los competidores y los proveedores. A continuación, se definirá el sector en estudio:

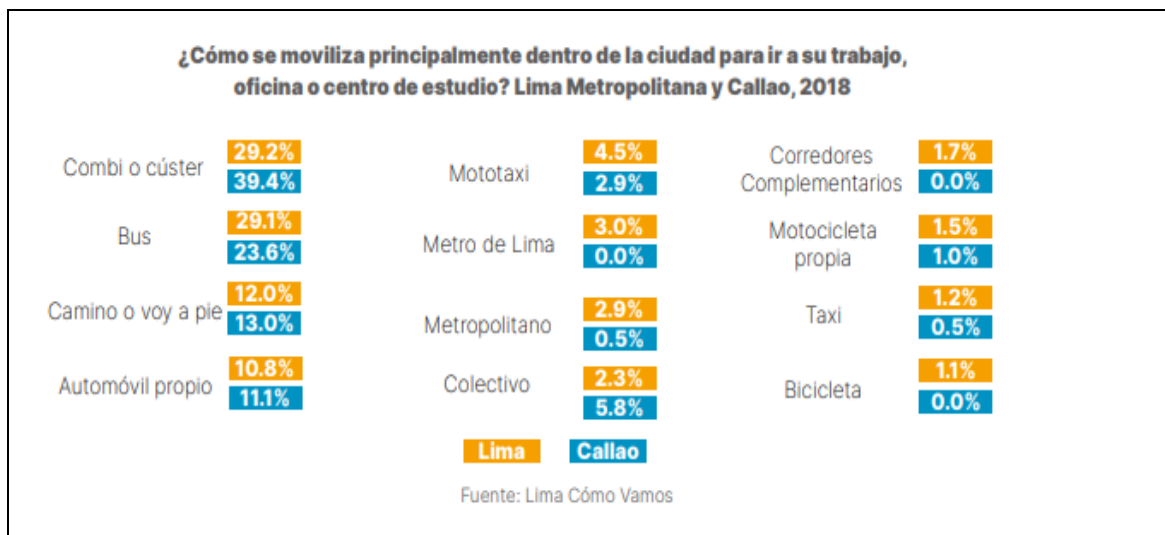
- Sector: comercial / transporte
- Industria: comercio
- Actividad: comercialización de productos importados
- Negocio: comercialización de bicicletas.

En Lima Metropolitana y Callao, las personas se movilizan mediante el uso de diversos medios de transporte. Según la última encuesta publicada por Lima Cómo Vamos (2021), el uso de bicicletas es el modo de transporte menos empleado por los ciudadanos. Asimismo, en los últimos años, la tenencia de bicicletas en los hogares de Lima Metropolitana y Callao ha presentado una

notoria disminución, según información provista por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2018).

En el gráfico 1 se puede apreciar que el peruano se moviliza dentro de la ciudad, para ir a su trabajo, oficina o centro de estudio, mayormente en bus, combi o *custer*, alcanzando hasta un 39.4% en el Callao y un 29.2% en Lima. El Metro de Lima y el Metropolitano hacen lo propio, con un 3.0% y un 2.9%, respectivamente. Cerca de 11% de la población de Lima y Callao utilizan automóvil propio y 1.3%, aproximadamente, se desplaza en motocicleta, lo que deja, finalmente, un mínimo de usuarios que utiliza bicicleta: 1.1% en Lima y 0.0% en el Callao.

Gráfico 1. Medios de transporte más usados

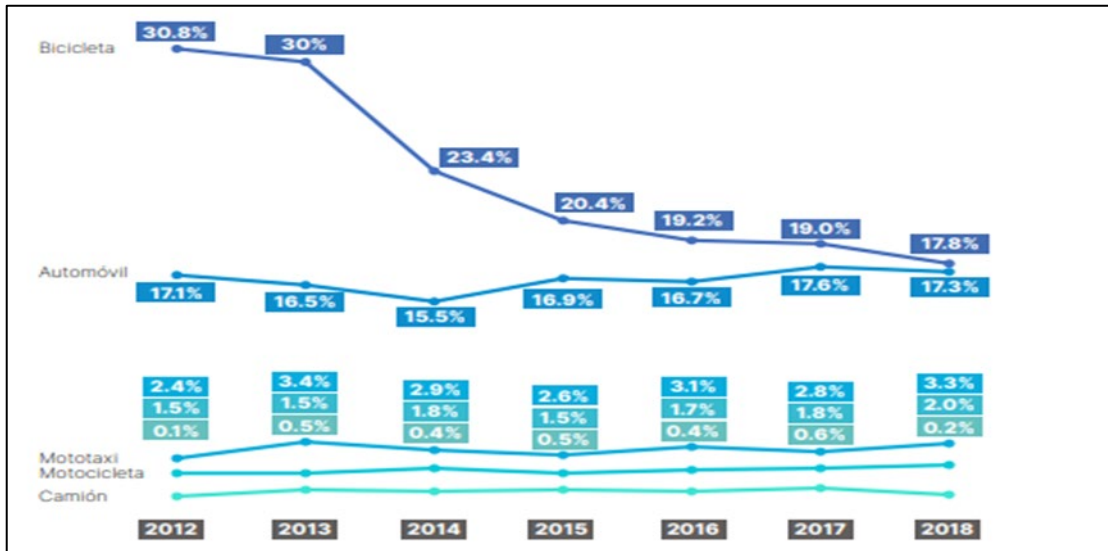


Nota: Figura extraída de Lima Cómo Vamos, 2021

En el gráfico 2 se puede observar que el uso de la bicicleta ha disminuido a lo largo de los últimos años, pasando de un 30.8% en el año 2012 a un 17.8% en 2018, mientras que el automóvil como medio de transporte ha incrementado ligeramente, de un 17.1% a un 17.3% en el mismo periodo. También ha habido un aumento en el uso de mototaxis y motocicletas de 2.4% a 3.3%, en el primer caso, y de 1.5% a 2.0% en el segundo.

La principal razón por la que ha habido una reducción en el uso de la bicicleta como medio de transporte ha sido el crecimiento económico sostenido, lo cual ha permitido que más familias peruanas adquieran un vehículo.

Gráfico 2. Tenencia de vehículos por hogares



Nota: Figura extraída del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La industria de las bicicletas en el Perú está dominada por marcas extranjeras, tales como Giant, Specialized y Trek, que, a través de empresas constituidas en el país, se encargan de la importación y la distribución de bicicletas y accesorios, sea de forma directa, a través de tiendas propias, o indirecta, en tiendas por departamento (Saga Falabella, Ripley y Oechsle, entre otras).

Debido a que todas las bicicletas serán fabricadas en el extranjero a través de nuestra casa matriz, quien además provee la manufactura a más de 20 países se considera que el poder de negociación de los proveedores es bastante atractivo ya que se tiene asegurada la importación, costes y diseños desde la fuente corporativa.

Si bien existe elaboración europea y asiática, la primera orientada a marcas de alta gama con marcos de aluminio y carbono, o la mezcla de ambos, y la segunda orientada a bicicletas de consumo masivo, en su gran mayoría con marcos de aluminio. El mercado peruano tiene casi en su totalidad importación de bicicletas fabricadas en China.

Finalmente, en términos generales, el aseguramiento de la manufactura, tanto de bicicletas como de sus componentes, hace que se tenga una estabilidad en los temas de suministro a nivel global; determinando una fuerte atractividad para la colocación de este negocio en Perú, el puntaje obtenido fue de 3.4.

Tabla 7. Cinco fuerzas de Porter - poder de negociación de los proveedores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Grado de atracción en la industria		1	2	3	4	5		Total
Número de proveedores de componentes	Bajo				4		Alto	4
Número de proveedores de bicicletas	Bajo				4		Alto	4
Facilidad para la sustitución de componentes	Moderado			3			Medio	3
Calidad y confiabilidad de los proveedores	Bajo				4		Alto	4
Costo de cambio de proveedores	Alto		2				Bajo	2
Promedio								3.4

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2022.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En el Perú, las bicicletas son distribuidas a través de los siguientes canales:

- Canal moderno:
 - Tiendas propias: locales comerciales de marcas importadoras especializadas en bicicletas, como, por ejemplo, La Bicielería.
 - Tiendas terceras: tiendas por departamento, como Saga Falabella, Oechsle, Ripley y La Curazao, entre otras.
- Canal tradicional: galerías, como, por ejemplo, Polvos Rosados.
- Canal digital: tiendas digitales que comercializan sus marcas solo por el canal digital mediante la ubicación de un *marketplace* para comercializar sus productos.
- Mercado informal: galerías ubicadas en lugares masivos de Lima, como la Av. Emancipación o la Av. Grau.

La nueva normalidad, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, ha reforzado el distanciamiento social y, si la infraestructura vial lo permite, las personas están usando bicicletas como medio de transporte para dirigirse a sus centros de labores en ciertas zonas de Lima. De esta manera, buscan evitar el transporte público. Según un estudio de mercado de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (2020), el 40% de limeños estaría dispuesto a usar la bicicleta como medio de transporte cuando se haya culminado el estado de emergencia, para evitar el contagio del Covid-19 y por la rapidez en el traslado. En este sentido, se puede concluir que el número de usuarios o compradores de bicicletas incrementará en los siguientes meses e inclusive años, tomando en cuenta, también, la tasa de crecimiento poblacional y el esfuerzo del Gobierno por aumentar las ciclovías en Lima. Esto va de la mano con la mayor cantidad de marcas y tiendas que ofrecen bicicletas en el periodo 2020.

De igual manera, esta tendencia al mayor uso de la bicicleta se ha visto reflejado en el incremento de ventas de bicicletas a través de canales digitales; sin embargo, no existe fidelización hacia una marca en particular, habiendo espacio para el ingreso de algunas nuevas marcas al mercado peruano.

Por otra parte, se constató a través del estudio que los clientes tenían múltiples opciones en lo referente a marcas, modelos y lugares de compra al momento de decidirse por comprar una bicicleta. Sin embargo, el poder adquisitivo del mercado peruano se ha visto impactado por la actual pandemia, lo que genera una demanda inferior a la esperada para el año 2021. Aun así, hay un importante potencial si se espera que este sea uno de los medios de movilización primarios, por lo que se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto, reflejando una atraktividad moderada para YouBike valorada con 2.4 en la tabla 8.

Tabla 8. Cinco fuerzas de Porter - poder de negociación de los clientes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Grado de atracción en la industria		1	2	3	4	5		Total
Número de usuarios o compradores	Creciente					5	Alto	5
Nivel adquisitivo de los compradores	Bajo	1					Alto	1
Número de productos sustitutos	Alto	1					Bajo	1
Fidelización de las marcas	Bajo			3			Medio	3
Cantidad de lugares de venta	Alto		2				Bajo	2
Promedio								2.4

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2022.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

- **Diferenciación del servicio:** la diferenciación a través del enfoque en servicios especializados en segmentos específicos es un tema complejo de copiar para competidores nuevos o primigenios. Por lo tanto, la diferenciación se considera una barrera importante para la llegada de nuevos competidores.
- **Necesidad de capital:** el capital de inversión inicial es importante si lo que se desea es diferenciarse del mercado informal o poco confiable. Ofrecer niveles de servicio de calidad (con garantía) representa una inversión importante que debe ser asumida por la estrategia inicial. Es necesario también tomar en consideración que productos elaborados con fibra de carbono y otros segmentos menos convencionales generan costos de inventario importantes. Será necesario contar con vendedores capacitados técnicamente en el detalle del producto e invertir en bonos para incentivar el desempeño y lograr mayores ventas. Otros elementos que requerirán inversión de capital serán la publicidad y el marketing entre otros. Todo esto suma; por lo tanto, la necesidad de contar con una inversión importante genera una buena barrera de entrada.
- **Acceso a canales de distribución:** es relativamente sencillo acceder a canales de distribución, como por ejemplo tiendas por departamento, alquiler de locales modestos y subarrendar alguna página de comercio electrónico, entre otros. Por dicha razón, no se considera una barrera de ingreso difícil de desarrollar.
- **Regulaciones:** el decreto supremo que aprueba el reglamento de la ley N.º30936, ley que promueve el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, modifica el reglamento nacional de tránsito. Este decreto está referido a fomentar normas técnicas para que el desarrollo urbano permita el uso seguro de la bicicleta como medio de transporte. A la fecha, no existe una regulación que defina qué características técnicas debe tener este tipo de vehículo, razón por la cual las regulaciones no constituyen una barrera de entrada hoy en día.

El diagnóstico hecho permite afirmar que la amenaza de nuevos competidores es de moderada a baja, lo cual generará una moderada atraktividad para la industria de bicicletas valorizada, como puede apreciarse en la tabla 9, con 3.5. La diferenciación genera barreras de entrada importante en términos económicos esto requerirá altos niveles de inversión más aún si se busca tecnología constante, Además, si se toma en cuenta la falta de infraestructura vial y tiempos de desplazamiento en el actual parque automotor peruano se hace insostenible el uso del automóvil como medio de transporte principal, las motocicletas y otros están tomando participaciones de mercado que deben ser tomadas en cuenta.

Tabla 9. Cinco fuerzas de Porter - amenaza de nuevos competidores

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Determinantes de la rivalidad		1	2	3	4	5		Total
Diferenciación del servicio	Bajo				4		Alto	4
Necesidades de capital	Alto				4		Bajo	4
Acceso a canales de distribución	Bajo		2				Alto	2
Regulaciones	Bajo				4		Alto	4
Promedio								3.5

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2022.

A la fecha, no existe regulación para el uso de bicicletas, pero existen proyectos de ley que buscan regular su uso, por lo que se podrían generar barreras de ingreso, limitando el mercado con las empresas ya existentes.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El consumidor adquiere un producto para satisfacer una necesidad, por lo tanto, cualquier producto con capacidad de satisfacer las mismas necesidades es un potencial sustituto del primero. Los potenciales productos sustitutos de la bicicleta pueden ser varios y de muy diferentes sectores y dependerá, principalmente, de cuál es el motivo (uso) por el cual se adquiere una bicicleta: movilidad, salud, ocio y tiempo libre.

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: hay diversos productos y servicios sustitutos de la bicicleta, según el motivo o el modo de uso requerido.
- Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos: en los últimos años, diversas marcas extranjeras han ingresado al mercado peruano.
- Costos de cambio de usuario: los clientes no tienen costos de cambio significativos que les impida hacer cambios.
- Precio/valor del sustituto: debido a diversos factores, como la informalidad, la calidad y la delincuencia, los precios pueden variar significativamente.

Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter - Amenaza de productos o servicios sustitutos

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Amenaza de sustitución		1	2	3	4	5		Puntaje
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto	1					Bajo	2
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alto	1					Bajo	2
Costos de cambio de usuario	Bajo	1					Alto	1
Precio/valor del sustituto	Alto				4		Bajo	2
Promedio								1.75

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2022.

En la tabla 10 se puede apreciar la valoración de la amenaza de productos o servicios para la industria de bicicletas, con una atractividad de 1.75, lo que significa poco atractiva, por tener el riesgo de ser reemplazada por otros medios de transporte, como el *scooter*, motocicletas, mototaxis y patinetas, entre otros. El uso de diferentes materias primas como elemento diferenciador del chasis también representa un alto riesgo. En este aspecto, hay bicicletas convencionales, eléctricas y de fibra de carbono, entre otras. Todas estas razones generan poca atractividad de la industria de cara a productos sustitutos.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

- **Número de competidores:** el número de competidores actuales en Lima es diverso y amplio. En el mercado existen marcas extranjeras, como Oxford, Giant, Goliat, Specialized, Circuit y Xiaomi, pasando por las empresas que venden sus marcas solo a través de tiendas por departamento, tales como Mountain Gear, Breco y Besaty, hasta vendedores al menudeo organizados en el sector de la Avenida Emancipación. En consecuencia, dada la amplia gama y segmentación de los competidores, la rivalidad es alta.
- **Competidores equilibrados:** los competidores tienen tamaño, capacidad, estrategia y estándar de trabajo muy distintos para competir en el mercado, generándose una especie de agrupamiento por nivel sociocultural. Están quienes buscan obtener ventas a través de precios bajos, con productos de menor calidad, servicios modestos y bajos niveles de garantía, pero también están quienes buscan diferenciarse a través de productos innovadores, con uso moderado a intenso de tecnología, desarrollando marcas personalizadas que ofrecen valor a los clientes más exigentes. Estas empresas pueden optar, desde su posición, por tomar acciones agresivas en publicidad, e-Commerce, marketing y remates, entre otros. Por estas razones, se considera que la rivalidad es alta.

- Crecimiento: según Oxford Perú (Diario Gestión, 2021), el crecimiento del mercado de bicicletas tendría una proyección anual del 25%, impulsado principalmente por la demanda de los *millennials*. Sostiene que el mercado peruano tiene una demanda del 90% para bicicletas *low cost* y del 10% para bicicletas de alta gama. Esta demanda podría verse favorecida gracias al comercio electrónico, el cual podría representar un 5% adicional. El segmento que está teniendo mayor atractivo es el de las bicicletas eléctricas. Este nivel de crecimiento resultaría en una rivalidad alta.
- Costos fijos: los costos fijos podrían representar un 22% de los ingresos proyectados en un año inicial y hasta un 24% en promedio en los años en los que la marca tenga un lugar establecido en el mercado. Estos costos estarían principalmente conformados por alquileres de locales para ventas o espacios en las tiendas por departamento, gastos administrativos y costos de personal, exceptuando bonos de ventas, entre otros. Por lo tanto, para diluir los costos fijos, se requiere un alto nivel de ventas, lo que significa que la rivalidad sería alta.
- Diferenciación: la estrategia de YouBike busca diferenciarse de otras marcas a través de la generación de productos únicos, personalizados, con uso intensivo de tecnología que brinde comodidad, seguridad y un desempeño superior para los segmentos de alta gama. En los segmentos de alta gama el uso de la fibra de carbono para los modelos eléctricos, además de accesorios con el mismo estándar, marcará una mejora en el estándar actual. En consecuencia, por la estrategia con enfoque en la diferenciación que se ofrece, la rivalidad sería de baja a moderada.
- Costos de cambio: en caso de que el cliente desee cambiar de marca, los costos serían altos, al no ser compatibles. Por lo tanto, la rivalidad es baja.

En la tabla 11 se puede apreciar una buena atractividad de la industria en términos de rivalidad de competidores existentes, ponderada en 3.3. Como principal componente, se muestra la potencialidad del crecimiento de la industria. Se espera que la demanda del uso de la bicicleta incremente de manera continua durante los próximos años, esto genera un efecto de amortiguamiento a la alta competitividad que existe entre los líderes actuales del mercado.

Tabla 11. Cinco fuerzas de Porter - rivalidades entre los competidores existentes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Determinantes de la rivalidad		1	2	3	4	5		Total
Número de competidores	Alto	1					Bajo	1
Competidores equilibrados	Alto				4		Bajo	4
Crecimiento de la industria	Bajo					5	Alto	5
Costos fijos	Alto		2				Bajo	2
Diferenciación de servicio	Baja				4		Alto	4
Costos de cambio	Bajo				4		Alto	4
Promedio								3.3

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2022.

La tabla 12 muestra la matriz de evaluación de factores externos para el sector de bicicletas, la cual permitirá identificar las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta YouBike en su reto por ingresar al Perú. A cada factor se le asigna una ponderación de entre 0,00 (no importante) y 1,00 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.

De igual manera, se asigna una calificación a cada factor, lo cual indica qué tan eficazmente pueden responder las actuales estrategias al factor correspondiente, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

El resultado de 2,81 para YouBike indica que la empresa puede responder favorablemente a las oportunidades y las amenazas externas en la industria, siendo un 2,50 un valor aceptable y 4,00 la indicación de que la empresa responde de la mejor forma posible a las oportunidades y las amenazas del sector. Por lo mencionado, se considera un escenario moderadamente favorable para realizar la inversión en Perú.

Tabla 12. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
O1. Mayor inversión pública para la reactivación económica	0.03	3	0.03
O2. Incremento del uso de la bicicleta como medio de transporte	0.10	4	0.4
O3. Mantenimiento y mejora de infraestructura para ciclovías en Lima	0.08	3	0.24
O5. Crecimiento del e-Commerce y canal digital como medio de compra	0.03	3	0.09
O6. Aparición de la impresión 3D como la novena tecnología disruptiva que generará un gran impacto en nuestras vidas	0.03	3	0.09
O7. Políticas del Gobierno para la promoción y la regulación de la bicicleta como medio de transporte sostenible	0.03	4	0.08
O8. Búsqueda de medios de transporte alternativos y económicos a nivel global por temor a contagiarse del Covid-19	0.05	4	0.2
O9. Baja rivalidad entre los competidores existentes; mercado altamente segmentado	0.05	4	0.2
O10. Alta barrera de entrada para nuevos competidores	0.08	4	0.32
O11. Moderado poder de negociación de los proveedores	0.03	3	0.09
Amenazas			
A1. Crisis política debido a la inestabilidad del Gobierno	0.10	2	0.20
A2. Corrupción en el sector público	0.10	1	0.10
A3. Disminución en la tasa de crecimiento del PBI	0.08	3	0.24
A4. Incremento en la competencia comercial por el uso de un mismo canal de ventas	0.05	2	0.10
A5. Menor capacidad de gasto del sector público, principalmente por las elecciones presidenciales 2021	0.04	1	0.04
A6. Alta amenaza por productos sustitutos	0.07	2	0.14
A7. Alto poder de negociación de nuevos clientes	0.05	3	0.15
	1,00		2.81

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2022.

CAPÍTULO III. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En el presente capítulo, se analizarán los elementos de la corporación YouBike en los cuales podrá apalancarse para el ingreso al mercado peruano. Asimismo, estos elementos deberán ser utilizados estratégicamente, a fin de aprovechar las oportunidades identificadas en el capítulo anterior y orientarlas hacia la creación de valor para los clientes.

1. Recursos tangibles

1.1 Recursos financieros

YouBike Corporación ha generado beneficios netos que ascienden, aproximadamente, a 25 millones de euros, lo que está por encima del 20% de rentabilidad esperada al final del segundo año de operaciones (ver anexo 1). Esto permite a la compañía mantener una adecuada capacidad de endeudamiento para proyectos de inversión (expansión). Asimismo, YouBike Corporación mantiene una sólida capacidad para generar fondos por medio de sus operaciones internas. Es así, que al término del segundo año de operaciones el saldo de caja asciende a 29 millones de euros aproximadamente (ver anexo 2).

2. Recursos físicos

La corporación YouBike se encuentra en cinco regiones del mundo (Norteamérica, Latinoamérica, Asia, Oriente Medio, África y Europa), con presencia en cuatro ciudades en cada región. En Latinoamérica se poseen tiendas (producción, ensamblado y comercialización) las cuales se ubican en Bogotá, Buenos Aires, Río de Janeiro y Santiago.

Tabla 13. Sedes de YouBike a nivel mundial

Norteamérica	Latinoamérica	Europa	Oriente Medio y África	Asia
Ciudad de México	Bogotá	Ámsterdam	Johannesburgo	Bangalore
Nueva York	Buenos Aires	Marruecos	Konya	Hangzhou
Portland	Río de Janeiro	Nantes	Marruecos	Melbourne
Toronto	Santiago de Chile	Sevilla	Nairobi	Tokio

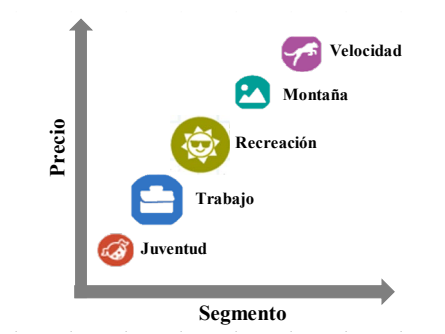
Elaboración propia, 2022

3. Recursos intangibles

3.1 Marca

La compañía ha posicionado la marca YouBike en 20 de las principales ciudades del mundo. Como puede verse en el gráfico 3, YouBike lidera las preferencias de los clientes según los segmentos objetivos.

Gráfico 3. Segmentos objetivos YouBike Corporación



Elaboración propia, 2022

3.2 Experiencia y reputación

A lo largo de los dos últimos años, la compañía ha logrado identificar y atender diferentes necesidades y emociones de sus clientes, generando en ellos una amplia satisfacción en cuanto a requerimientos vinculados con movilidad y transporte. Asimismo, YouBike ha trabajado arduamente en su estrategia de cuidado del medio ambiente y su clara orientación a la innovación.

3.3 Tecnología

La producción de bicicletas de fibra de carbono mediante la impresión 3D es uno de los elementos diferenciadores que posee la compañía, pero aún más importante es el desarrollo constante de nuevos componentes que permitan sostener la ventaja competitiva respecto de la generación de valor para sus clientes.

3.4 Recursos humanos

El equipo humano de YouBike mantiene altos estándares en los diferentes procesos estratégicos que desarrolla la compañía. Para mantener una adecuada motivación y un equipo de alto rendimiento, se desarrollan frecuentemente programas de capacitaciones, complementados con planes de recompensa a los trabajadores según logros obtenidos.

3.5 Capacidades

“La compañía combina todos los recursos tangibles e intangibles para crear capacidades. A su vez, emplea las capacidades para desempeñar las tareas organizacionales necesarias para producir, distribuir y brindar servicios para los bienes que dirige a los clientes, con el propósito de crear valor para ellos” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). Entre las áreas funcionales de YouBike, las capacidades centrales que se desarrollan “funcionan como origen de la ventaja competitiva de una compañía” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). A continuación, se destacan los principales atributos de cada una de ellas:

3.5.1 Producción

- Uso de material de fibra de carbono

- Uso de impresión 3D
- Calidad y diseño personalizado

3.5.2 Marketing

- Diseño publicitario según segmento y considerando atributos de cada marca
- Uso eficiente de canales de publicidad: tiendas, revistas e internet, entre otros.

3.5.3 Ventas y distribución

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (ver anexo 3) respecto del número de viajes metropolitanos realizados en bicicleta en distintas ciudades de América Latina, Lima se ubica entre las ciudades donde menos viajes diarios se realizan con relación a ciudades que presentan similares índices poblacionales y económicos en la región.

- Ubicación de tiendas en zonas estratégicas.
- Eficiente número de vendedores y personal técnico en cada tienda.
- Zona de distribución asignada según definición de cobertura geográfica de cada tienda.
- Personal para atención postventa.

3.5.4 Investigación y desarrollo

La fabricación se efectúa mediante el uso de impresoras 3D especiales que inyectan fibra de carbono poco a poco, hasta formar un cuadro de bicicleta completo. Esta técnica de fabricación permite crear de una sola pieza, y sin ningún tipo de soldadura o unión, un cuadro de bicicleta esbelto, pero a su vez totalmente personalizado para cada ciclista. La fibra de carbono es 61 veces más resistente que el acero y 15 veces más que el titanio.

- Permanente innovación en desarrollo de nuevos componentes.
- Análisis de mercado recurrente.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

1. Objetivo general

El objetivo general del estudio de mercado es el de validar la factibilidad de la implementación de un negocio de comercialización de bicicletas en el mercado peruano. Asimismo, se analizará la oferta y la demanda según los sectores socioeconómicos.

2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del estudio de mercado se detallan a continuación:

- Conocer el perfil de las personas que utilizan una bicicleta como medio de transporte.
- Identificar las motivaciones para el uso de las bicicletas.
- Estimar el tamaño del mercado objetivo.
- Identificar los atributos de una bicicleta más valorados por las personas.
- Conocer los medios de comunicación preferidos por las personas para recibir publicidad sobre bicicletas.

3. Metodología de investigación

3.1 Fuentes secundarias

- Guía de implementación de sistemas de transporte sostenible no motorizado: desarrollada con el objetivo de brindar a las autoridades de departamentos, provincias y distritos del Perú una herramienta para planificar, implementar y operar dicha infraestructura. Esta guía ha sido elaborada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), a través del Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible (Promovilidad) y con el apoyo de la Cooperación Alemana al Desarrollo -Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Plan de implementación, construcción y mantenimiento de ciclovías 2020-2021: según la Municipalidad de Lima (Municipalidad de Lima, 2020) en el transcurso de la pandemia provocada por el Covid-19, se han implementado 17.4 kilómetros de ciclovías emergentes (temporales). Asimismo, nueve ciclovías están en proceso de rehabilitación y ocho en proceso de construcción para el periodo 2020-2021 (ver anexo 4).
- Importaciones de bicicletas nuevas: de acuerdo con información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), la importación de bicicletas nuevas en el año 2020 aumentó en 159%. El monto importado durante el año 2020 ascendió a 28'683,612 dólares americanos, versus los 18'041,269 dólares americanos importados el año anterior. Adicionalmente, entre enero y febrero 2021, las importaciones acumuladas ascendieron a 10'179,572 dólares americanos, lo cual representa un crecimiento de 722% respecto del mismo periodo del año 2020 (1'410,119 dólares americanos).

- Origen de las importaciones: de acuerdo con información de la Sunat, en los últimos cinco años (2016-2020), el 95% del valor de las importaciones (27'574,993 dólares americanos) de bicicletas nuevas que ingresaron al Perú procedían de China (República Popular China y Taiwán). En términos de cantidad, el número de bicicletas importaciones procedentes de China representa el 99%. De las 526,292 bicicletas importadas durante el año 2020, 521,977 tenían como país de origen China (incluido Taiwan).

3.1.1 Principales conclusiones de la revisión de fuentes secundarias

- Existen organismos públicos y privados que buscan fomentar una cultura para la utilización de transportes no motorizados, fundamentalmente en grandes ciudades del Perú. El establecimiento de un marco regulatorio para la planificación, construcción y mantenimiento de ciclovías promueve la puesta en marcha de proyectos por parte de gobiernos regionales y distritales, en busca de otorgar a sus respectivas ciudades un transporte sano y sostenible.
- A consecuencia del Covid-19, el uso de la bicicleta ha incrementado en la ciudad de Lima en un 180%. Entre los meses de enero y febrero 2021, diversas marcas, reportaron desabastecimiento de stock y el precio promedio de una bicicleta se incrementó en 30%.

3.2 Fuentes primarias (encuesta)

Para este trabajo de investigación, se realizó una encuesta anónima a personas mayores de 18 años que viven en la ciudad de Lima Metropolitana y en la Provincia Constitucional de El Callao. La encuesta se realizó en formato virtual, mediante la plataforma Google Docs. Para la difusión entre los usuarios, se utilizó redes sociales, como Facebook y WhatsApp.

El tamaño de la muestra fue de 394 participantes procedentes de distritos de la ciudad de Lima Metropolitana y de la Provincia Constitucional de El Callao. Se trata, en su mayoría, de una población perteneciente a sectores socioeconómicos A, B y C, según el informe *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana* elaborado por Ipsos Perú (2020) (ver anexo 5).

A continuación, se hace referencia a los principales hallazgos de las encuestas realizadas:

- El rango de edad más significativo del sondeo corresponde a hombres y mujeres entre los 18 a 45 años. A este rango etario pertenece el 87% del total de los encuestado.

Tabla 14. Estudio de mercado - rango de edad

Edad				
< 17	18-30	31-45	46-60	> 60
0.30%	9.6%	77.4%	10.9%	1.8%

Elaboración propia, 2022

- Respecto al ingreso promedio mensual consultado en el sondeo, se identificó que el 72.3% de los encuestados pertenece a los sectores socioeconómicos A, B y C.

Tabla 15. Estudio de mercado – sectores socioeconómicos identificados

Sector socioeconómico				
A	B	C	D	E
18.3%	25.1%	28.9%	16.0%	11.70%

Elaboración propia, 2022

- De acuerdo con las preferencias respecto del material de las bicicletas, 12.6% indicó que prefería acero, 36.1% aluminio, 16.3% fibra de carbono y 35% señaló que no era relevante.
- Respecto de la intención de compra de una bicicleta, 9.7% de los encuestados estaba completamente de acuerdo con hacerlo, 35.9% indicó que lo estaba evaluando, 43% señaló que no lo descartaba y solo 11.5% descartaba la posibilidad de adquirir una bicicleta.
- Según los resultados del sondeo, a la pregunta sobre la inversión que estarían dispuestos a realizar para adquirir una bicicleta, 55.3% respondió que menos de mil soles, 35% entre mil y dos mil soles, 6.8% entre dos mil y tres mil soles y 2.9% estaría dispuesto a invertir más de tres mil soles.
- La intención de compra señalada por los encuestados se concentra en un mediano y largo plazo. El 46.4% indicó tener planificado adquirir una bicicleta en los próximos doce meses, el 32.7% en los próximos seis meses, el 14.6% en los próximos tres meses y solo un 6.3% en el próximo mes.
- Los canales de venta más utilizados por los encuestados para la compra de una bicicleta son las tiendas especializadas, las páginas web y las tiendas por departamento.
- Los medios de comunicación preferidos por los encuestados para recibir publicidad de bicicletas son las redes sociales y los correos electrónicos.

3.2.1 Principales conclusiones de la revisión de fuentes primarias

- Existe un gran interés para la compra de una bicicleta en los sectores socioeconómicos objetivos A, B y C. El 45.6% está completamente seguro de que adquirirá una bicicleta o lo está evaluando.
- Los materiales objetivos (aluminio y fibra de carbono) representan el 52.4% de las preferencias. Adicionalmente, un tercio de los encuestados indica que no es relevante ese atributo en su decisión de compra.
- En cuanto a la inversión destinada para la compra de una bicicleta, un 9.7% de los encuestados manifestó que sería de dos mil soles o más.

4. Hallazgos de la investigación

Según las fuentes primarias y secundarias revisadas en el presente estudio de mercado, citamos a continuación los hallazgos determinantes que serán tomados en cuenta en la estimación de la demanda:

- La población de los niveles socioeconómicos A, B y C viven mayoritariamente en los distritos de Lima Moderna (Tabla 16). Se identificó que el 93.2% de esta población pertenecen a los sectores socioeconómicos A, B y C.
- La población con poder de decisión se encuentra entre 18 y 55 años mayoritariamente. Según la investigación realizada, en los distritos seleccionados el 56.7% de personas se encuentran en este rango etario.
- La intención de compra identificada representa el 45.6% del público objetivo.
- Los materiales de bicicletas más solicitados, por el público objetivo, son aluminio y fibra de carbono. Entre ambos, el nivel alcanzado representa el 52.4% de las preferencias.
- El 9.7% del público objetivo tiene la intención de adquirir una bicicleta en los próximos doce meses.

5. Estimación de la demanda

La demanda se ha estimado según los niveles que se señalan a continuación:

- **Nivel 1:** población por zona (Lima Moderna) – 1'493,500
- **Nivel 2:** población objetiva según nivel socioeconómico (NSE A, B y C) – 1'391,942

Tabla 16. Estimación de la demanda

Zona	Distritos	Población	NSE				Segmento elegido
		Habitantes	A - B	C	D	E	NSE (A,B,C)
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493,500	69.1%	24.1%	5.7%	1.1%	93.2%

Elaboración propia, 2022

- **Nivel 3:** población objetiva según rango etario (de 18 a 55 años) - 791,904

Tabla 17. Población objetiva según rango etario

NSE	Habitantes	0 - 5	6 - 12	13 - 17	18 - 24	25 - 39	40 - 55	56 - +	Grupo elegido (18 - 55)
A/B	1'032,009	7.6%	8.5%	6.4%	10.8%	24.4%	21.4%	20.8%	56.7%
C	359,934	8.8%	9.7%	7.0%	11.7%	25.4%	20.5%	16.9%	57.6%

Elaboración propia, 2022

- **Nivel 4:** intención de compra (conclusiones fuentes primarias) - 361,108
- **Nivel 5:** preferencia según material de las bicicletas (aluminio y fibra de carbono) - 189,221

Tabla 18. Material elegido para la bicicleta

Material elegido	%	Habitantes
Aluminio	36.1%	130,360
Fibra de carbono	16.3%	58,861

Elaboración propia, 2022

- **Nivel 6:** inversión dispuesta a realizar (conclusiones tomadas de las fuentes primarias) - 9.7%

Se estima que la demanda de bicicletas en los próximos 12 meses será de 18,354. Es así como 9,838 personas económicamente activas de los sectores A, B y C de los distritos elegidos estarían dispuestas a adquirir una bicicleta en los próximos seis meses y 8,516 en los próximos 12, según las fuentes primarias consultadas.

6. Conclusiones

- Existe una clara intención por parte de diversas organizaciones públicas y privadas de fomentar el uso de medios de transporte no tradicionales como, por ejemplo, las bicicletas. En Lima Metropolitana existen ciclovías recientemente inauguradas y otras en proceso de habilitación.
- Casi la totalidad de las bicicletas importadas y comercializadas en el Perú provienen de Asia y particularmente de China y Taiwán.
- La pandemia por el Covid-19 ha generado un incremento sustancial en la demanda de bicicletas, fundamentalmente por la necesidad de que se cumpla un estricto distanciamiento social para evitar los contagios. Adicionalmente, previo a la pandemia, ya se estaba fomentando el uso de bicicletas con la finalidad de disminuir la congestión vehicular en Lima Metropolitana y para cuidar el medio ambiente.
- El motivo principal para el uso de bicicletas en Lima Metropolitana sigue siendo con fines de competencia, montañismo y para lograr alto rendimiento.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO

1. Presentación

El total del financiamiento para la apertura de YouBike será a través de capitales propios. Debido a la experiencia que se tiene en la apertura de nuevos mercados, el costo de oportunidad solicitada por la matriz es del 16.4% (ver anexo 18) para el periodo del presente plan de negocio que va desde el 2022 al 2026.

Es indispensable conocer qué tipo de variables se debe analizar para determinar la mejor ubicación de una tienda y cuál es el nivel de inversión requerido en marketing y la calidad del mismo para generar un posicionamiento de la marca. También debe tenerse un estándar de entrenamiento para el personal, determinar el número adecuado por tienda, de acuerdo con la temporada y decidir qué beneficios son apropiados para incentivar las ventas de manera interna. Por otra parte, debe tomarse en cuenta los modelos de bicicletas desarrollados en otros países y establecer segmentos de interés, haciendo ligeros ajustes de acuerdo con las preferencias locales.

2. Visión

Ser una de las tres mejores empresas comercializadoras de bicicletas en los segmentos de montaña, alto rendimiento y competencia en el Perú, al cierre del año 2026, respetando los compromisos sociales y ambientales de la empresa.

3. Misión

Ser una de las tres mejores empresas comercializadoras de bicicletas en los segmentos de montaña, alto rendimiento y competencia en el Perú, al cierre del año 2026, respetando los compromisos sociales y ambientales de la empresa.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se dividen en objetivos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

4.1 Crecimiento

- Lograr una recordación de la marca del 70% a fines 2026.
- Lograr una participación de mercado en el Perú del 14% al cierre 2026.
- Promover el uso de bicicletas de fibra de carbono, con un crecimiento de ventas anual del 20%.

4.2 Rentabilidad

- Obtener una rentabilidad neta del 15% al cierre del año 2026.
- Lograr un valor económico operativo (VEO) o margen operativo del 30% al cierre 2026.

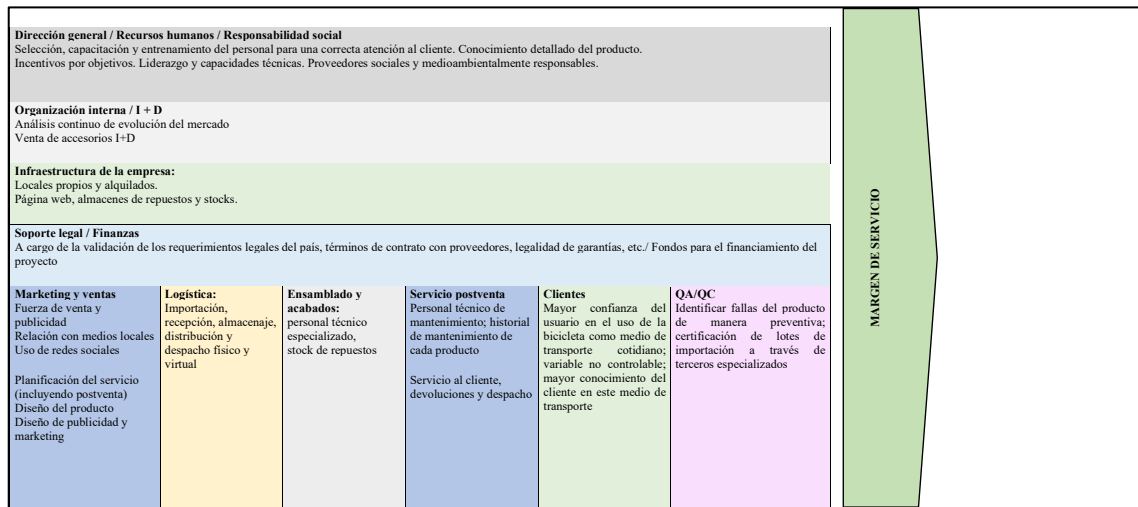
4.3 Sostenibilidad

- Ser reconocidos por un enfoque en diferenciación en el mercado peruano en los segmentos de montaña, alto rendimiento y competencia. Esto será medido a través de encuestas top of mind de manera anual, esperando al cierre del año 2026 estar ubicado dentro de las tres mejores marcas de bicicletas en el Perú.

5. Modelo de negocio Canvas

En el anexo 6 se describe el modelo de negocio Canvas desarrollado para YouBike, el cual busca generar valor a través de la venta de bicicletas de calidad que proporcione al cliente una satisfacción superior a sus principales necesidades. Este modelo será actualizado de manera dinámica, en función de cómo se valida la aceptación obtenida en el mercado.

Gráfico 4. Canvas



Fuente: Porter (2002). Elaboración propia 2022

6. Cadena de valor

En el anexo 7 se describen las actividades primarias y de soporte de los procesos que YouBike desarrollará a fin de generar valor a sus clientes. Básicamente, la cadena de valor está constituida por todas las actividades principales y de soporte que permitan llevar a cabo el desarrollo de este plan de negocio. Entre las principales áreas, están las de marketing, operaciones y gerencia, entre otras.

Gráfico 4. Cadena de Valor

Cómo	Qué	Quién
Aliados Clave: Deportistas calificados e influencers Importadores Fabricantes, proveedores certificados Gobiernos locales Medios de comunicación de entretenimiento y deporte Clientes	Actividades Clave: Distribución de bicicletas Importación Centros de distribución Capacitación personal, atención física Servicio de atención al cliente Servicio técnico postventa Marketing y ventas Control de calidad Mejora continua Recursos Clave: Recursos humanos Materia prima para los productos Modelo / Marca del producto Locales de distribución Respaldo financiero	Relación de clientes: Venta física y virtual Servicio postventa a domicilio y remoto Entrega puntual y de calidad Garantía del producto Servicio de mantenimiento Canales Tiendas propias Página web Publicidad en medios locales Redes sociales Publicidad boca a boca
Egresos: Costo de producción (planillas, materia prima, diseñadores, locales, etc.) Costos de importación, postventa. Costo de marketing Costos de stock, repuestos en general Desarrollo y mantenimiento de página web, Otros		Ingresos: Venta de bicicletas Venta de repuestos Mantenimiento, garantía extendida

Fuente: Porter (2002). Elaboración propia 2022

7. Análisis de Recursos y Capacidades – Matriz VRIO

La matriz VRIO nos permitirá identificar las ventajas competitivas según los análisis internos de recursos y capacidades.

Recursos & Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Capacidad Financiera	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Manufactura y diseños modernos	Tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Investigación y Desarrollo	Tecnológico	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Fuerza de venta	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Portafolio de productos	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Política de precios	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Cadena de Valor	Gestión	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva sostenible
Cultura Organizacional	Humano	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2022

8. Matriz EFI

La matriz EFI arroja un valor ponderado de 2.82, esto significa que YouBike posee fortalezas bien marcadas como la capacidad instalada que proviene de la casa matriz, así como el sólido respaldo financiero que sumado a la tecnología I+D desarrollada generan buenas ventajas competitivas para que el negocio tenga una buena probabilidad de éxito. Estas fortalezas le permitirán mitigar las debilidades y eliminarlas en función al tiempo de posicionamiento de la marca, así como llevar a cabo todos los planes de marketing que se tienen agendados como parte de este plan de negocios.

Factores Internos Clave		Ponderación (Industria)	Calificación (Empresa)	Puntuación (Ponderada)
Fortaleza				
1	Capacidad Financiera	0.10	4	0.4
2	Manufactura y diseños modernos	0.10	4	0.4
3	Investigación y Desarrollo	0.10	4	0.4
4	Fuerza de venta	0.08	3	0.24
5	Portafolio de productos	0.08	3	0.24
6	Política de precios	0.08	3	0.24
7	Cadena de Valor	0.08	3	0.24
8	Cultura Organizacional	0.05	3	0.15
Debilidades				
9	Nueva marca en el mercado	0.10	1	0.1
10	Lento proceso para adaptacion de diseños	0.06	2	0.12
11	Lento proceso para cambios organizacionales	0.05	1	0.05
12	Estrategia de Marketing	0.06	2	0.12
13	Inicio de Procesos Operativos	0.06	2	0.12
				2.82

Fuente: David (2013), Elaboración propia 2022.

9. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva del presente plan de negocio se basa en un enfoque en diferenciación a través de un servicio personalizado de alta calidad, que va desde la venta de bicicletas con diseños modernos hasta servicios de postventa de mantenimiento, que incluye el expediente de seguimiento y garantías para lograr la satisfacción del cliente. Otro aspecto es el uso de aluminio y fibra de carbono como principales materias primas, con la posibilidad de personalizar aún más los productos a través de la adquisición de accesorios I+D de última generación a nivel mundial. Además, Youbike ofrece ser parte del club Youbike a través de una membresía simbólica que permite el acceso a eventos, descuentos y competencia para toda clase de público. Los clientes Youbike podrán programar de manera remota las revisiones técnicas en casa para siempre tener disponibilidad mecánica de los productos adquiridos. De esta forma, el enfoque en diferenciación a través de un servicio personalizado desde el inicio de la relación comercial hasta el mantenimiento y el seguimiento al producto permitirá que Youbike Perú obtenga un posicionamiento en el mercado.

Los segmentos en los que incursionará YouBike Perú serán los de montaña, alto rendimiento y competencia. Los principales motivos radican en el precio de venta promedio esperado para estos sectores y a los insights no satisfechos encontrados en el mercado, los cuales indican la necesidad de los clientes por obtener bicicletas más exclusivas y de mayor performance.

El aprovechamiento de estos dos factores permite tener la confiabilidad de asegurar el retorno de la inversión y generar una rentabilidad adecuada para el negocio.

El ingreso al mercado será a través de la apertura de una tienda en el distrito de Miraflores en el primer año. En función del crecimiento de las ventas y el posicionamiento de la marca, se abrirá un segundo local en el distrito de Magdalena y, finalmente, en el tercer año, se espera inaugurar una tienda en Jesús María, todo supeditado a los resultados financieros obtenidos cada año. Esta última tienda se podría desestimar tempranamente, según el porcentaje de participación que obtenga el canal de ventas digital.

La estrategia de enfoque se basa en brindar a los clientes un servicio de alta calidad para productos de gama media a alta, interesados en los segmentos de montaña, alto rendimiento y competencia, con un enfoque en los niveles socioeconómicos A, B y C interesados en obtener un producto de calidad, a un precio competitivo, con un servicio de postventa que les dé la tranquilidad de asegurar el performance del bien adquirido. El servicio postventa será desarrollado por personal propio que incluirá un expediente de seguimiento del estado de la bicicleta y sus componentes, de tal forma que el usuario pueda monitorear la confiabilidad del bien adquirido a mediano y largo plazo.

Los usuarios podrán obtener una garantía extendida que asegure el performance de la bicicleta a través de repuestos originales, mantenimiento especializado en la marca y confiabilidad de que el equipo mantiene sus capacidades en materia de seguridad. Además, los clientes podrán suscribirse al club YouBike, que les permitirá interactuar con especialistas de ciclismo, hacer recorridos programados y aprovechar continuos descuentos, buscando generar una fidelización marca-cliente.

9.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva, según Porter (Magreta, 2014), consiste en generar valor haciendo algo diferente respecto de los rivales. Es sinónimo de un desempeño superior al promedio del mercado, el cual permite tener precios de venta superiores o costos de producción debajo de la competencia.

La ventaja competitiva con la que cuenta YouBike para suponer un ingreso exitoso en el mercado se basa en I+D. YouBike cuenta con los componentes más modernos del mercado producto de inversiones en desarrollo continuo de la casa matriz. Como estrategia, YouBike permitirá a sus clientes personalizar su bicicleta a través del upgrade de los componentes de última generación que le permitan cubrir los insights al momento de la compra. De esta forma, la diferenciación del producto a través de un servicio personalizado, que incluye disponer de tecnología a costos competitivos, será la principal ventaja de Youbike

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

1. Presentación

En el presente capítulo se describen los objetivos y las estrategias del plan de marketing de YouBike para el quinquenio 2022-2026, considerando el cambio en las necesidades de los consumidores ante la pandemia Covid-19 y los retos que la compañía afronta para incursionar en el mercado peruano de bicicletas.

2. Objetivos del plan de marketing

En este capítulo se indican los objetivos de marketing generales y específicos de YouBike, los cuales deben ser claros y medibles y estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía. En consideración de lo anterior, se establecieron los siguientes objetivos:

- Lograr una alta participación en el mercado en el primer año (6%) y aumentarla en 4% cada dos años.
- Posicionar una marca consolidada y recordada (*top of mind*) por los usuarios de bicicletas en el mercado peruano.
- Maximizar las ventas a través del canal digital, de tal manera que no se dependa de las tiendas físicas.
- Lograr una alta satisfacción por parte del cliente e incrementarla anualmente.

Tabla 19. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicador	Año 1	Año 2 a 3	Año 4 a 5
Obtener alta participación de mercado en el sector	Cuota de mercado	6%	10%	14%
Obtener alto posicionamiento de marca	Encuesta <i>top of mind</i>	50%	60%	70%
Maximizar la participación de las ventas digitales	Ventas a través de canal digital entre ventas totales.	10%	20%	30%
Generar alta satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	90%	95%	99%

Elaboración propia, 2022

3. Formulación estratégica del marketing

Para lograr los objetivos de marketing planteados, se consideró el desarrollo de la estrategia de marketing a partir de tres pilares: segmentación de mercado, posicionamiento de marca y marketing *mix*.

3.1 Segmentación de mercado

YouBike desarrollará una estrategia de segmentación que divide el mercado peruano en grupos más pequeños y con características demográficas, psicográficas y conductuales similares. YouBike estará presente a lo largo del territorio nacional a nivel de recordación, pero enfocará su estrategia en Lima Metropolitana. Esta segmentación se realizó bajo los siguientes criterios:

3.1.1 Geográfica

Este nivel se refiere a la ubicación geográfica donde YouBike enfocará sus esfuerzos y se basa en el estudio de mercado desarrollado, el cual concluye que el cliente objetivo se encuentra en las siguientes zonas de Lima Metropolitana:

- Lima Oeste: Barranco, Chorrillos, Miraflores, Magdalena, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco, Surquillo.
- Lima Centro: Breña, Cercado de Lima, Jesús María, La Victoria, Lince, Pueblo Libre, Rímac.

3.1.2 Demográfica

Este nivel se refiere a los niveles socio económicos entre los cuales YouBike basará su estrategia, que son los NSE A, B y C.

3.1.3 Psicográfica

Este nivel indica los estilos de vida de los potenciales consumidores y describe al cliente objetivo, sus hábitos y preferencias:

- Sofisticados: son preocupados por el estatus y consideran que la marca es un valor importante en el momento de una compra; además se preocupan por adquirir productos de alta calidad.
- Modernos: buscan adquirir instrumentos prácticos y de fácil adaptación tecnológica; además compran productos por canales digitales.
- Conscientes: valoran mucho su tiempo y se preocupan por la conservación del medio ambiente.

3.1.4 Conductual

Este nivel indica en qué se basan los consumidores para decidir una compra y está basado en el estudio de mercado realizado por YouBike y fuentes secundarias.

- Roles de decisión: se basan en la marca, al ser una bicicleta de media o alta gama, y recomendaciones de amigos/expertos, buscando maximizar el atributo calidad/precio. La reputación de la marca es relevante.
- Beneficio esperado: bicicleta cómoda, segura y de buena calidad.
- Frecuencia de uso: para ir al trabajo, pasear, hacer ejercicios y realizar excursiones en sendas rurales y de alta competencia.
- Estatus de lealtad: para la categoría de bicicletas de gama media o alta, los compradores de bicicleta valoran mucho la calidad de los componentes y la reputación de la marca, ya

que son compradores con cierto grado de experiencia en el uso de bicicletas; sin embargo, no logran tener lealtad a alguna marca en específico.

Por consiguiente, el segmento de mercado que YouBike atenderá está conformado por personas de entre los 18 y 55 años que se encuentran en el NSE A, B y C, viven en Lima Metropolitana y utilizan medios de transportes para trasladarse a su centro de labores y realizar actividades recreativas, como pasear o hacer ejercicios.


3.2 Estrategia de posicionamiento

El esquema de posicionamiento de marca, denominado *mantra de la marca*, permitirá a YouBike comunicar la estrategia de posicionamiento. Al ser una empresa que se introduce dentro de un mercado con gran cantidad de competidores y segmentos, YouBike necesita darse a conocer ante los potenciales consumidores. Por ello, es de vital importancia que la marca ocupe un lugar distintivo en la mente de los potenciales clientes. De igual manera, para lograr conectar con los potenciales clientes, son importantes el logotipo y los mensajes que comunique la marca. Los componentes del posicionamiento de la marca se pueden ver en la tabla 20.

Asimismo, YouBike desarrolló un mapa perceptual que permite conocer dónde está posicionada respecto de los competidores a nivel de efectividad o calidad/precio. El mapa perceptual puede verse en el gráfico 5. Dicho mapa permite concluir que los competidores que tienen mayor participación de mercado en la gama media y alta de bicicletas en el Perú son Trek, Specialized y Giant.

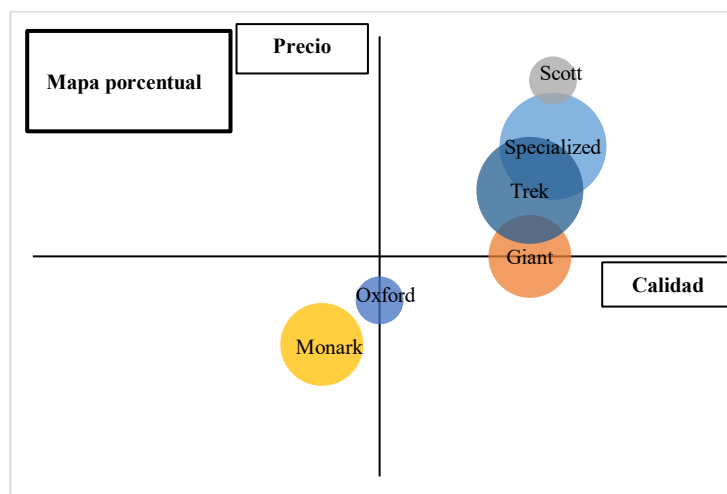
Tabla 20. Componentes del posicionamiento de marca

Mantra de la marca		Generar una relación a largo plazo con usuarios de bicicletas
Marco competitivo de referencia		Comparado con marcas del mercado posicionadas como bicicletas de gama media y alta, y que tengan buena reputación de marca
Puntos de paridad	De la categoría	Calidad, abastecimiento oportuno, precio
	Competitivos	Marca
Puntos de diferencia	Diferenciación	Personalización de bicicletas
		Servicios postventa: expediente YouBike, mantenimiento en casa, Club YouBike
	Beneficios	Beneficio racional: bicicletas y componentes de calidad para movilizarse
Beneficio emocional: excelente servicio postventa y relación marca-cliente		
Justificadores		Los elementos que permiten justificar que el mantra se mantendrá son estos:
		I+D: personalización y soporte técnico de la casa matriz
		YouBike Club: aumenta la fidelización y la confianza en la marca
		Expediente YouBike: DNI de la bicicleta, aumenta la confianza con la marca
		Programa de mantenimiento en casa: practicidad

Valores		Responsabilidad corporativa, calidad y responsabilidad social
Identidad virtual	Marca	
		El nombre de la marca YouBike es en inglés, de fácil pronunciación y alto nivel de recordación. Contiene la palabra <i>bike</i> , que cita al producto que se vende, y la palabra <i>you</i> , que lo relaciona con el cliente.
		La marca genera un sentido de pertenencia en los clientes.
		La marca tiene la intención de usar el nombre en inglés como referencia de estatus y calidad.
		You: tú/para ti, Bike: bicicleta
	Imagotipo	Imagen y marca simples; representación gráfica del producto que se vende
	Eslogan	"Contigo en tu ruta" relacionado con la marca y el sentido de pertenencia
	Colorimetría	Negro: seriedad, profesionalismo, modernidad Rojo: energía, fresca, comodidad
Tipografía	Formas circulares y ligadas: mensaje positivo, mezcla de frescura y profesionalismo	

Nota: Elaboración propia, 2022, con base en Kotler y Keller, (2016)

Gráfico 5. Mapa perceptual de marcas competidoras



Elaboración propia, 2022

3.3 Estrategias del marketing mix

3.3.1 Producto

Para definir los tipos de bicicletas a comercializar, hubo que basarse en las características de bicicletas que se comercializan en el Perú en los segmentos de media y alta gama, principalmente dominados por las marcas Trek (Deportes Sparta Perú S.A.C.), Specialized (Specialized Perú S.R.L.) y Giant (Monark Peru S.A.). Las bicicletas que comercializará YouBike serán bicicletas de media y alta gama, las cuales se caracterizan por la alta calidad y duración del marco y la

calidad y la reputación de los proveedores de los componentes. YouBike ofrece bicicletas de aluminio y fibra de carbono para tres categorías de usuarios de bicicletas:

- **Bicicletas de montaña (*crosscountry*):** YouBike ofrecerá tres tipos de bicicleta de montaña o *crosscountry*, que podrán usarse para ir a trabajar, realizar actividades de recreación o hacer entrenamiento deportivo. Estas bicicletas contarán con marcos de aluminio diseñados y fabricados por YouBike Corporación. Dentro de la misma categoría, los modelos se llamarán YouRide e irán desde el modelo 0 hasta el 2, principalmente diferenciados por la calidad de los componentes. Las características de estas bicicletas se encuentran en la tabla siguiente.

Tabla 21. Bicicletas de montaña YouBike

Modelo	YouRide 0	YouRide 1	YouRide 2
Cuadro o marco	Aluminio	Aluminio	Aluminio
Talla de cuadros	XS, S, M, L, XL	XS, S, M, L, XL	S, M, L, XL
Suspensión	SunTour	SunTour XCT	RockShox Judy
Llantas	Aluminio	Aluminio	Aluminio
Tamaño de llantas	27.5" / 29"	27.5" / 29"	29"
Tipo de freno	Mecánico	Hidráulico	Hidráulico
Componentes	Tourney, Altus	Altus, Shimano	SX Eagle
Velocidades	2 x 7	2 x 8	1 x 12

Elaboración propia, 2022

- **Bicicletas de alto rendimiento (*enduro*):** YouBike ofrecerá dos tipos de bicicleta de alto rendimiento, o *enduro*, cuyo uso recomendado es la práctica de ciclismo en campo abierto y sendas rurales, como ciclismo de montaña. Estas bicicletas contarán con marcos de aluminio ligero diseñados y fabricados por YouBike Corporación, además de llantas gruesas y componentes resistentes desarrollados para sendas rurales, y doble suspensión. Dentro de la categoría, los modelos se llamarán YouClimb y se tendrá dos modelos, ya que esta categoría es de alta gama. Además se diferenciarán, en cuanto a la calidad de los componentes, por el uso de la fibra de carbono para la YouClimb 1. Las características de estas bicicletas se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 22. Bicicletas de alto rendimiento YouBike

Modelo	YouClimb 0	YouClimb 1
Cuadro o marco	Aluminio	Carbono
Talla de cuadros	S, M, L, XL	S, M, L, XL
Color de cuadros	Negro, rojo	Negro
Suspensión	RockShox Lyrik Select	RockShox Lyrik Select
Llantas	Aluminio	Carbono
Tamaño de llantas	29"	29"
Tipo de freno	Hidráulico	Hidráulico
Componentes	GX Eagle	GX Eagle
Velocidades	1 x 12	1 x 12

Elaboración propia, 2022

- **Bicicletas de competencia (*race*):** YouBike ofrecerá dos tipos de bicicletas de competencia, o *race*, cuyo uso recomendado es el ciclismo de competición. Estas bicicletas contarán con marcos de fibra de carbono diseñados y fabricados por YouBike Corporación, los cuales son ultra ligeros. Este tipo de bicicleta se diferencia por el uso de la fibra de carbono en el marco, en ambos modelos, y en todos los componentes de la bicicleta para la YouFast. Las características de estas bicicletas se encuentran en la tabla a continuación.

Tabla 23. Bicicletas de competencia YouBike

Modelo	YouFast 0	YouFast 1
Cuadro o marco	Carbono	Carbono
Talla de cuadros	S, M, L, XL	S, M, L, XL
Color de cuadro	Negro	Negro
Suspensión	RockShox Judy	Carbono
Llantas	Aluminio	Carbono
Tamaño de llantas	29"	29"
Tipo de freno	Hidráulico	Hidráulico
Componentes	GX Eagle	X01 Eagle
Velocidades	2 x 11	2 x 11

Elaboración propia, 2022

Cada uno de estos productos está acompañado de una garantía de cuadro de por vida y diseñado con componentes necesarios para cada tipo de actividad, de tal manera que pueda generar una eficiencia en el uso de la bicicleta y una alta satisfacción en los clientes. Además, YouBike comercializará accesorios que permitan simplificarle la vida a los clientes y encontrar todo en un solo lugar.

- Para el ciclista: cascos, lentes, zapatillas e indumentaria necesaria para la ruta, todo de la marca YouBike, de tal manera que se genere identidad de los clientes con la marca.
- Para la bicicleta: luces, candados, infladores, paradores y timbres, los cuales serán también de marca YouBike.
- Componentes: frenos, transmisión, asientos, pedales, cámaras, llantas y suspensiones marca Shimano, Altus, Tourney y MicroShift, considerando que la calidad de los componentes es reconocida por los compradores por la marca de los mismos.
- Racks: para auto y para pared, marca YouBike.

Finalmente, YouBike ofrecerá los siguientes servicios complementarios, con el objetivo de fidelizar a los clientes y generar confianza en la marca:

- Servicio de entrega en Lima Metropolitana, lo cual tendrá un costo; las bicicletas se entregarán armadas.
- Garantía extendida para componentes, que tendrá un costo adicional que dependerá del modelo de bicicleta adquirida.
- Servicio de expediente YouBike, el cual será un servicio sin costo, que consistirá en registrar la bicicleta en una base de datos que permita recordar al usuario las fechas de calibración y mantenimiento y obtener información sobre componentes alternativos para su modelo de bicicleta.
- Servicio de mantenimiento en casa, que tendrá un costo para el usuario por el mantenimiento anual recomendado por YouBike.
- Suscripción en YouBike Club: membresía anual que permitirá interactuar con especialistas en ciclismo, participar de salidas ciclistas semanales y contar con descuentos en componentes, servicios y en la segunda bicicleta. Al comprar una bicicleta YouBike los clientes contarán con un año de suscripción sin costo.

4. Precio

Los precios de venta de las bicicletas fueron definidos en función de la competencia y al análisis de costos realizados por YouBike. En la tabla a continuación se muestran los modelos y los precios de los principales competidores de YouBike.

Tabla 24. Principales competidores de YouBike (en USD)

Categoría	Marca	Modelo	Rango de Precios
Montaña	Trek	Marlin	\$ 750 - \$ 1,650
Montaña	Specialized	Rockhopper	\$ 900 - \$ 1,850
Montaña	Giant	Talon	\$ 550 - \$ 1,250
Alto rendimiento	Trek	Slash	\$ 3,500 - \$ 8,000
Alto rendimiento	Specialized	Epic	\$ 5,000 - \$ 10,000
Alto rendimiento	Giant	Stance	\$ 2,000 - \$ 4,000
Competencia	Trek	Emonda	\$ 3,000 - \$ 8,000
Competencia	Specialized	Tarmac	\$ 4,000 - \$ 8,000
Competencia	Giant	TCR Advanced	\$ 2,500 - \$ 5,000

Elaboración propia, 2022

En el mercado de bicicletas de gama alta, Specialized es la más costosa, seguida de cerca por Trek y, por último, por Giant; sin embargo, la calidad entre estas marcas no es muy diferente. Al ser YouBike una marca nueva en el mercado peruano, buscará posicionarse dentro del segmento de gama media y alta, como una bicicleta de alta calidad con precios medios, ubicados entre los de Trek y Giant. Los precios de las bicicletas serán en dólares americanos, debido a la volatilidad del dólar en el último año en Perú; sin embargo, se dará la alternativa de realizar el pago en soles con el tipo de cambio del día. Los precios de accesorios y servicios serán en soles. En la tabla siguiente se indican los precios para las bicicletas YouBike.

Tabla 25. Precios de bicicletas YouBike (en USD)

Categoría	Marca	Modelo	Precio
Montaña	YouBike	YouRide 0	\$ 649
Montaña	YouBike	YouRide 1	\$ 799
Montaña	YouBike	YouRide 2	\$ 1,099
Alto rendimiento	YouBike	YouClimb 0	\$ 1,999
Alto rendimiento	YouBike	YouClimb 1	\$ 3,999
Competencia	YouBike	YouFast 0	\$ 2,999
Competencia	YouBike	YouFast 1	\$ 3,999

Elaboración propia, 2022

En la tabla 26 se indican los precios de los servicios postventa que ofrece YouBike.

Tabla 26. Precios de servicios YouBike (en soles)

Servicio	Precio	Tipo
Servicio de entrega	S/ 50	Pago único
Garantía extendida	S/ 300	Pago anual
Mantenimiento en casa	S/ 100	Pago por servicio
Subscripción YouBike Club	S/ 200	Pago anual

Fuente: Elaboración propia (2021)

5. Plaza

YouBike solo comercializará sus productos a través de tiendas físicas y un e-Commerce propios; es decir, no distribuirá sus productos a través de tiendas por departamento o representantes, debido a que se quiere desarrollar el sentido de interés y exclusividad de la marca. En el primer año, YouBike abrirá una tienda física en el distrito de Miraflores y el objetivo es inaugurar una nueva tienda en el segundo y tercer año, respectivamente. Adicionalmente, YouBike contará con una página web mediante la cual se podrán realizar compras sin necesidad de que se vaya a una tienda física. En la web se podrán realizar compras directamente o con previa asesoría, para lo cual se tendrá un link que direccionará a un número WhatsApp de YouBike, donde se tendrá asesores que ayudarán al cliente con sus consultas de forma inmediata dentro del horario de tienda.

6. Promoción

La promoción para YouBike se realizará en las tres etapas siguientes:

- Etapa introductoria: se realizará antes del lanzamiento de la tienda física y buscará generar intriga en los clientes acerca de qué ofrece la marca. Se realizará 100% en redes sociales, mediante anuncios en Facebook e Instagram, y pautas publicitarias en YouTube y Spotify. El anuncio de la marca y propuesta de valor de YouBike se lanzará pocas semanas antes a la apertura de la tienda física.
- Etapa de apertura: se realizará luego del anuncio de la marca y, además de continuar con la publicidad agresiva en redes sociales, se realizará anuncios en paneles publicitarios en lugares estratégicos de la ciudad donde se encuentren los clientes objetivos. Además, los puntos de venta tendrán un diseño personalizado.
- Etapa de consolidación: se realizará activaciones en los principales eventos ciclistas de Lima. Además de ello, YouBike organizará rutas para ciclistas en las cuales se realizarán sorteos de vales de consumo y se repartirá merchandising POP de la compañía.

Además, para promover las ventas digitales, se establecerá un descuento de 5% a 10% en las bicicletas de montaña durante fechas específicas, como por ejemplo, en Black Friday y Cyber Monday, entre otras.

7. Personas

El recurso humano es importante para lograr los objetivos de marketing, por lo que es responsabilidad de YouBike capacitarlo constantemente y mantenerlo informado sobre la propuesta de valor y los logros de la compañía.

8. Procesos

Los procesos de soporte comercial son esenciales para lograr las cuotas de ventas, por lo que la capacitación técnica y de habilidades de ventas a los representantes de ventas será clave en la

atención al cliente. Además, los vendedores tendrán la responsabilidad de hacerle seguimiento a los compradores, para monitorear su satisfacción con los productos adquiridos y detectar tendencias y oportunidades.

9. Entorno físico

Para asegurar la calidad de los productos y servicios, se realizarán las siguientes acciones:

- **Productos:** las bicicletas y accesorios contarán con certificación de calidad por parte del fabricante; además, estos serán testeados aleatoriamente para validar el cumplimiento de las especificaciones y la calidad, lo cual creará una reputación alta de calidad para la marca YouBike. La intención es que los clientes relacionen a YouBike con una marca con garantía de calidad.
- **Tiendas físicas:** las condiciones de los locales, en lo referente a abastecimiento, presentación y personal, serán monitoreadas constantemente.
- **Tienda virtual, redes sociales y YouBike Club:** la atención será monitoreada mediante encuestas anónimas a clientes y visitantes de los medios virtuales y se medirá también la satisfacción de permanencia en el YouBike Club.

10. Cronograma de actividades

Tabla 27. Cronograma de actividades del plan de marketing

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapa de introducción								
Creación de contenido	x			x	x	X	x	x
Campanas de intriga (redes sociales)		x	x					
Pautas publicitarias		x	x					
Evento de lanzamiento de marca			x					
Lanzamiento de redes sociales y página web			x					
Etapa de apertura								
Apertura de tienda				x	x	X		
SEO				x	x	X	x	x
Publicidad en redes sociales				x	x	X	x	x
Publicidad en paneles publicitarios				x	x	X	x	x
Lanzamiento de YouBike Club				x				
Etapa de consolidación								
Activaciones en eventos y ferias					x	X	x	x
Presencia en eventos diversos y <i>co-branding</i>					x	X	x	x

Fuente: Elaboración propia 2022

11. Presupuesto del plan de marketing

El presupuesto del plan de marketing se detalla en el anexo 11.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo tiene como propósito describir las operaciones que comprenden la adquisición y la venta de bicicletas YouBike.

1. Objetivos del plan de operaciones

En la tabla 28 se detallan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 28. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos	Indicador	Año 1	Año 2 y 3	Año 4 y 5
Obtención de cadena de proveedores	Número de proveedores inscritos y certificados	3	5	7
Asegurar los flujos de la cadena de suministro de las bicicletas	Cantidad de bicicletas entregadas /Cantidad de bicicletas pedidas	98%	99%	99.99%
Asegurar la atención por medio del canal digital	Consultas atendidas/ Consultas realizadas	95%	99%	99.99%
Asegurar la calidad de los productos entregados	Productos entregados/ Productos con reclamo	95%	99%	99.99%
Optimización de la capacidad de respuesta en tiempos de entrega	Pedidos entregados a tiempo/Pedidos requeridos	96%	99%	99.99%
Optimización de la capacidad de respuesta en tiempo servicios postventa	Solicitudes entregadas a tiempo/Solicitudes requeridas	95%	99%	99.99%

Fuente: Elaboración propia 2022

2. Diseño del producto o del servicio

Para poder gestionar las operaciones de YouBike, se ha definido un proceso general que muestre las actividades marco desde el inicio hasta el fin del servicio (ver anexo 8).

- Demanda estimada
- Importación de bicicletas y componentes
- Almacenaje y transporte
- Ensamblado de bicicletas
- Colocación en tienda
- Venta de bicicletas
- Servicio postventa

Adicionalmente, en el anexo 9 se describen los procesos en detalle, los cuales están divididos en tres niveles: estratégico, operativo y de apoyo.

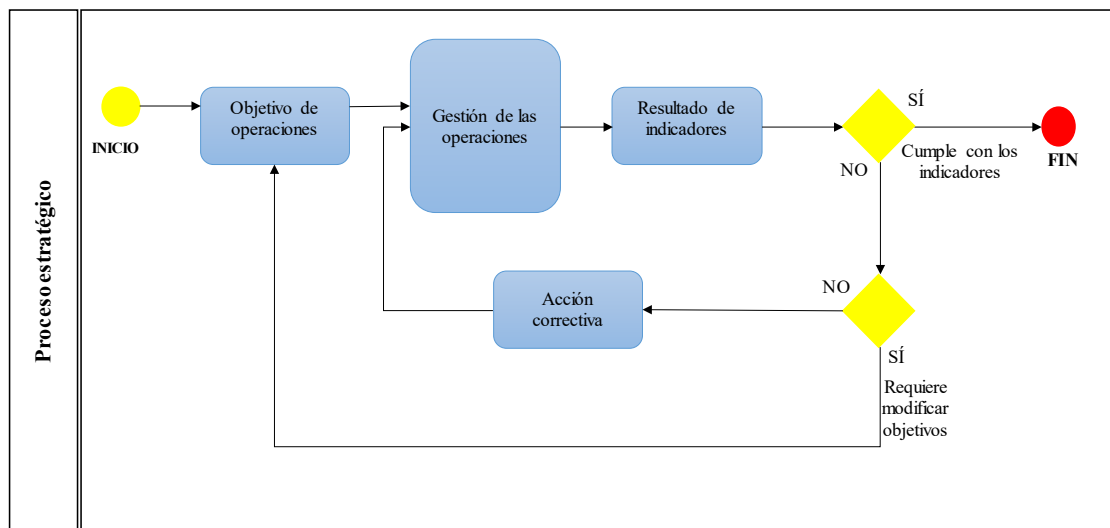
3. Diseño de los procesos

3.1 Procesos estratégicos

3.1.1 Proceso de dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo mantener el alineamiento estratégico y para ello se realiza la validación del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en el plan de negocio de YouBike para al área de operaciones.

Gráfico 6. Proceso estratégico



Elaboración propia, 2022

El área responsable de este proceso es la gerencia, en conjunto con operaciones. La revisión del cumplimiento se realizará de forma trimestral o cuando exista un cambio en la estrategia para el área de operaciones.

3.2 Determinación de la demanda

El proceso de determinación de la demanda estará a cargo del área de marketing, en conjunto con la gerencia. La revisión de información acerca de la demanda se realizará con una frecuencia mensual, con la finalidad de poder determinar cualquier variación o cambio en el consumo o tendencias de consumo actuales y planificar la siguiente importación. Los pedidos de importación para las bicicletas y los repuestos se realizarán con frecuencia trimestral (setiembre, diciembre, marzo y junio) para el primer año de inicio de operaciones, y luego se ajustará de acuerdo con el flujo del mercado y las estrategias de YouBike. El documento de entrega de este proceso tendrá la siguiente información:

- Información relevante de cambios en la demanda, en términos de cantidad y modelos
- Cantidad total de unidades a importar para el siguiente trimestre
- Cantidad de unidades por modelo de bicicletas a importar para el siguiente trimestre

- Cantidad de componentes a importar por cada categoría para el siguiente trimestre

3.3 Proceso de innovación

El proceso de innovación estará a cargo del área de gerencia. Este se realizará bajo el proceso de *design thinking*, por intermedio de reuniones en las que se revisará la información de los productos diferenciales existentes en el mercado, además de la data recogida del producto en los diversos puntos de contacto con el cliente. La revisión de propuestas se llevará a cabo con frecuencia mensual y su finalidad será, en conjunto con el corporativo, orientar esfuerzos en I+D que permitan mantener la ventaja competitiva del producto, dadas las fortalezas de la casa matriz en tecnología y experiencia. Adicionalmente, en cuanto a los aspectos del servicio, la reunión se llevará a cabo con todas las áreas de YouBike, cuya finalidad será identificar y mantener el valor diferencial que se le brinda al cliente en los servicios postventa.

3.4 Procesos operativos

3.4.1 Proceso de importación y gestión de proveedores

Este proceso tiene como finalidad la obtención de proveedores homologados y el mantenimiento por intermedio de certificaciones de YouBike corporativo. Ello permitirá mantener la calidad y la disponibilidad de las bicicletas. El área responsable de este proceso será operaciones. Los procesos se detallan a continuación:

- **Proceso de gestión de proveedores de bicicletas, accesorios y repuestos:** cuando se dé inicio a la empresa, posterior a su acta de constitución, deberá contarse con tres proveedores homologados tres meses antes del inicio de las operaciones, con el objetivo de realicen las exportaciones de productos y accesorios para bicicletas y obtengan los permisos y las licencias requeridos. El proceso de desempeño de los proveedores se realizará de forma trimestral, considerando las variables de calidad, tiempo y coste de productos. La dirección de esta parte del proceso estará a cargo del área logística y tendrá como calificadoros al área de operaciones. Los documentos entregables de este proceso serán los contratos con los importadores, incluyendo también los aspectos de penalidades y los indicadores a revisar para su cumplimiento.
- **Proceso de importación de componentes I+D:** los componentes de I+D son proporcionados por la casa matriz y serán atendidos bajo demanda, por solicitud de los clientes. Los procesos de importación serán por las unidades requeridas de forma independiente al proceso de importación de bicicletas. Los tiempos de atención para componentes I+D se encuentran en un rango de entre uno a tres meses, de acuerdo con la disponibilidad. Una vez que el componente se encuentre en el Perú, corresponde al

área de ensamblado del equipo de operaciones realizar la instalación en un tiempo no mayor a cinco días, para que luego pasar al proceso logístico de entrega.

3.5 Proceso logístico

El objetivo del proceso logístico es permitir la disponibilidad inmediata del producto o de los accesorios, tanto para YouBike como para el cliente final. El área responsable de este proceso es operaciones. Dentro de las actividades que se desarrollan dentro de este proceso, se debe considerar lo siguiente:

- Seguimiento de envío del producto y accesorios en cuanto se tenga confirmación por parte de la empresa importadora
- Seguimiento de actividades de la empresa tercera que evalúa la calidad de las bicicletas en el puerto de llegada y gestión de la devolución, en caso de que el indicador supere los límites de calidad establecidos
- Labores administrativas preliminares para desaduanaje y documentación requerida para el retiro de los productos de aduanas del Perú
- Entrega de documentación contable y operativa a las áreas respectivas para su procesamiento
- Transporte y descarga de los productos y accesorios desde aduanas hasta el almacén principal de YouBike
- Seguimiento de las actividades de la logística de salida; control al tercero que realiza las entregas de bicicletas cuando se adquiere el servicio de *delivery*

La revisión de este proceso se realizará de forma mensual y estará a cargo del área de operaciones, en conjunto con las de gerencia y marketing. Los documentos que se presentarán como entregables en este proceso son los siguientes:

- Guías de remisión de productos y accesorios liberados de aduanas
- Informe final de empresa tercera de evaluación de muestras del pedido de importación
- Guías de remisión de productos recibidos y accesorios posterior a aduanas
- Hoja de cargo de recepción de documentación contable y operativa
- Hoja de cargo de recepción de almacén de los productos en guía de remisión
- Hoja de cargo de recepción de los productos o accesorios finales en el servicio *delivery*

3.6 Proceso de adquisición o contrato de tienda física

Este proceso tiene como objetivo la adquisición de la tienda física donde se iniciarán las operaciones de YouBike. El área responsable será el área legal, en conjunto con gerencia. El documento entregable de este proceso será el contrato, con los términos y las condiciones

correspondientes a esta actividad, así como los plazos de renovación y cláusulas de incumplimiento o término.

3.7 Proceso de obtención de tienda virtual

- Este proceso tiene como objetivo la obtención de la infraestructura que permita la venta de bicicletas y accesorios por intermedio del uso del e-Commerce. YouBike dispondrá de las siguientes alternativas para que el cliente pueda realizar una compra de forma virtual: Página web: página principal a través de la cual se realizará el proceso de venta de forma digital para YouBike. También se hará promociones y se brindará el servicio postventa.
- Redes sociales Facebook e Instagram: serán utilizadas para llegar a un mayor público, colocando promociones y brindando la opción de pedir cotizaciones. La parte de la venta final será redireccionada desde las redes hacia la página web. Adicionalmente, se usará el WhatsApp corporativo, lo cual permitirá que el cliente interactúe con el equipo de ventas.
- Contenido en YouTube y Spotify: utilizados, como se menciona en el plan de marketing, para transmitir pautas publicitarias de la marca, las cuales contendrán el link de la página web principal de YouBike.

El área responsable de este proceso es el área legal y el documento entregable será el contrato con cada proveedor del servicio mencionado. En los casos de las redes sociales, el grupo de mensajería y la contratación de medios, el proveedor del servicio brindará la información y detalles del paquete contratado al área de operaciones. En cuanto a la página web, se deben incluir servicios postventa, así como optimizaciones y atención de resolución de incidencias 24x7, dada la alta disponibilidad requerida. La casa matriz proporcionará los recursos para la gestión de la tienda virtual y el cobro será mediante un *fee* anual.

3.8 Procesos de servicios de venta

Dentro del servicio de venta, deben considerarse los siguientes procesos:

- Afiliación: una vez el cliente realiza la compra, hay que cerciorarse de que este cuenta con su código de cliente y su carnet de membresía YouBike. Adicionalmente, deberá explicársele los beneficios por su compra.
- Generación de cartera: hay que darle seguimiento a potenciales clientes que pueden venir de las fuentes generadoras de información, redes sociales y páginas web. Debe realizarse conversiones a venta. El responsable de ventas es quien asignará a cada personal de ventas los clientes que le corresponderá atender.

- Soporte en medios páginas web: el objetivo es ayudar al cliente a encontrar el producto de su preferencia y guiarlo hasta la compra del mismo. Es en esta parte que también se le brinda al cliente un *link* de pago al número WhatsApp registrado o coordinado.
- Seguimiento de cartera: asegurar que su cartera pueda disfrutar de los beneficios de su membresía, así como la realización de su mantenimiento anual y el Club YouBike. Adicionalmente, es debe realizar el seguimiento a la entrega de documentos de satisfacción del cliente, tanto para la parte de servicios como el producto en sí.

El responsable de este proceso es el área de operaciones, y el entregable es la hoja con el desempeño de ventas por vendedor.

3.9 Procesos de servicios de postventa

El proceso de postventa tiene como objetivo ser el diferenciador para la parte del servicio de YouBike. Dentro de estos servicios, se encuentran los siguientes:

- Servicio de expediente YouBike: el proceso de servicio expediente tiene como objetivo brindar al cliente la información relevante de las operaciones realizadas con su bicicleta. Esto abarca la fecha de compra, mantenimientos realizados, accesorios o repuestos cambiados y el uso de garantías, todo esto dentro de la plataforma web de YouBike, siempre actualizada y disponible. Adicionalmente, podrá agendar citas de mantenimiento o consultas correspondientes al producto adquirido o cualquier servicio, en general.
- Servicio de mantenimiento en casa: el proceso de servicio de mantenimiento en casa tiene como objetivo brindar al cliente la opción de tener el mantenimiento de su bicicleta en la comodidad de su hogar o en la locación donde la persona refiera. Esto le brindará al cliente la opción de reducir el tiempo de transporte y aprovecharlo en actividades de mayor preferencia. Las citas se separarán con 48 horas de anticipación y de acuerdo con disponibilidad del servicio técnico de YouBike.

El responsable de este proceso es el área de marketing. La revisión de los servicios de postventa se realiza de forma mensual y tendrá como base de información las encuestas de satisfacción que serán entregadas a los usuarios al término de dicho servicio. Los entregables de este servicio serán el resumen de encuesta de satisfacción al cliente por el servicio de expediente YouBike y el resumen de encuesta de satisfacción al cliente por servicio de mantenimiento en casa.

3.10 Procesos de calidad del servicio y el producto

El proceso de calidad tiene como objetivo el cumplimiento de los requerimientos deseados por el cliente, así como también los ofrecidos por YouBike. Esta actividad, común a toda la cadena de

valor, considera el producto y también el servicio postventa. El área responsable de este proceso es operaciones, teniendo como soporte a gerencia, logística y marketing.

Tabla 29. Actividades del proceso de calidad del servicio y del producto

Actividad de calidad	Responsable	Criterio de aceptación	Frecuencia de revisión
Procesos de certificación a proveedores	Logística	Calificación promedio de certificación > 95%	Bimensual
Revisión de reportes por parte de la empresa tercera respecto de la calidad de la bicicleta importada	Logística	Defectos en muestra < 3%	Bimensual
Revisión de productos entregados a almacén	Logística	Defectos en muestra < 3%	Bimensual
Procesos de personalización o ensamblado	Operaciones	Tiempo de entrega < 5 días	Mensual
Procesos de entrega por <i>delivery</i>	Logística	Encuesta de satisfacción > 95%	Mensual
Procesos de servicios postventa	Operaciones	Encuesta de satisfacción > 95%	Mensual

Elaboración propia, 2022

3.11 Procesos de apoyo

3.11.1 Procesos de recursos humanos

Para los aspectos de recursos humanos de YouBike, se dispondrá de los siguientes procesos:

- Reclutamiento: búsqueda de candidatos idóneos
- Selección: selección de la terna de candidatos para entrevistas y la decisión final
- Contratación: ágil desarrollo del proceso de contratación
- Inducción: bienvenida y conducción al área de ingreso
- Capacitación: proporcionar conocimiento adecuado acerca de los productos de las bicicletas YouBike
- Desarrollo: mejora de las habilidades, tanto blandas como duras
- Gestión del desempeño: medidas de indicadores para la mejora de resultados

3.11.2 Procesos de finanzas

Los procesos de finanzas cuentan también con aspectos de contabilidad, pago de cuentas, aprobaciones presupuestales por jefaturas e indicadores del proyecto.

3.11.3 Proceso legal

Proceso en el cual se revisan, actualizan y desarrollan los documentos o entregables requeridos para la empresa, tales como acta de constitución, inscripción en registros públicos, licencias municipales, generación de contratos con proveedores y clientes y la resolución de conflictos, en última instancia.

3.11.4 Sistemas de información

Los sistemas de información permitirán poder recopilar toda la información de YouBike y administrarla de forma que ayude a la optimización de los procesos, la reducción de costes y la determinación de oportunidades en el mercado.

4. Planificación de recursos empresariales de Youbike (sistema ERP)

Este sistema se utilizará para integrar los procesos a nivel de toda la empresa en el Perú. Es importante indicar que el sistema será brindado por la casa matriz y que el costo asociado por el sistema será de un *fee* fijo anual. Dentro de este sistema, se colocará toda la información correspondiente a lo que se detalla a continuación:

- Proveedores homologados
- Demanda mensual de bicicletas por modelos
- Demanda mensual de componentes y accesorios por tipo
- Valores financieros de YouBike
- Sistema de almacén virtual para bicicletas, repuestos y accesorios
- Sistema de control logístico por estado de cumplimiento de entrega
- Listado de clientes

5. Página web para venta de productos y servicios

Por este medio, la información que se podrá brindar será la siguiente:

- Información de compras de productos YouBike, como bicicletas y repuestos
- Información de citas para servicios postventa
- Información acerca del uso del aplicativo web por parte del cliente para el seguimiento al estado de pedidos de bicicletas, repuestos o estado del servicio de reparaciones o mantenimiento
- Información de uso de promociones de acuerdo con membresía

6. Redes sociales y WhatsApp

A través de estos medios, la información que se podrá recopilar será la siguiente:

- Información de cantidad de redireccionamiento al WhatsApp o a la página web de YouBike
- Información de contacto directo y generación de links de pago vía WhatsApp

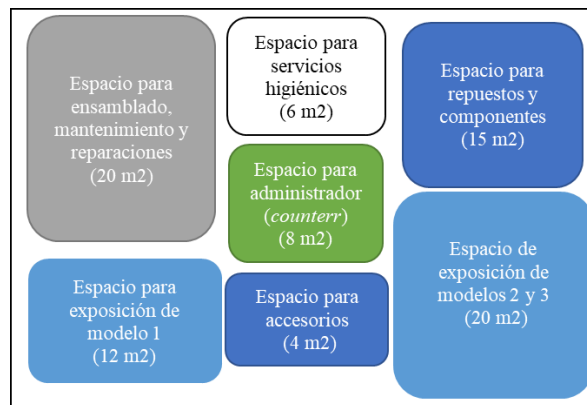
7. Diseño de instalaciones

7.1 Tienda física

La tienda física estará dividida en cuatro áreas, principalmente (ver gráfico 6), las cuales serán estas:

- Espacio de exposición de bicicletas por modelo
- Espacio para ensamblado, mantenimiento y reparaciones
- Espacio para la administración y la venta del producto
- Espacio para exposición de componentes y accesorios

Gráfico 7. Distribución de la tienda física



Fuente: Elaboración propia, 2022

El servicio se desarrollará inicialmente en la oficina que alquilará YouBike, la cual estará ubicada en el distrito de Miraflores, en Lima. El local tendrá una dimensión de 90 m² y se ubicará en la avenida Alfredo Benavides. Esta locación permitirá contar con las siguientes ventajas:

- Alta exposición debido a que se encuentra en una avenida principal y es de fácil acceso.
- Está cercano al Parque Kennedy, donde hay un alto índice de uso de bicicletas.
- Se encuentra a menos de 3 km de otras tiendas de las marcas actuales presentes en el mercado.

Como se detalló en el plan de negocio, YouBike obtendrá una segunda tienda en el año 2 en el distrito de Magdalena y su tercera tienda se abrirá en el año 3 en el distrito de Jesús María. La distribución seguirá el modelo de la tienda principal.

7.2 Almacén

Por otro lado, YouBike también realizará un contrato con Ransa Comercial por el espacio para el almacenamiento de las bicicletas en stock. El ambiente será de 90 m² y estará localizado en sus almacenes ubicados cerca del puerto del Callao, en Lima, para el primer año. Dado que YouBike

tiene previsto un crecimiento en sus ventas, este espacio se incrementará a 115 m² en el segundo año y a 140 m² en el tercer año.

8. Programación de las operaciones de la empresa

Tabla 30. Actividades preoperativas de YouBike

Actividades preoperativas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de la empresa	X					
Obtención de permisos y licencias		X				
Obtención de proveedores certificados		X				
Inicio de proceso de importación			X	X		
Llegada de productos y accesorios					X	
Reclutamiento del equipo de operaciones			X	X		
Reclutamiento del equipo logístico			X	X		
Obtención y testeo del canal digital			X	X	X	
Capacitaciones y entrenamientos				X	X	X
Testeo de los procesos				X	X	X
Inicio de las operaciones de YouBike						X

Elaboración propia, 2022

8.1 Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto del plan de operaciones asciende a la suman de 4'173,726 nuevos soles en los 5 años para Youbike y el detalle se encuentra en el anexo 12.

8.2 Margen de Contribución

Es importante también, poder conocer margen de contribución por cada uno de los modelos que serán comercializados por Youbike.

Modelo	Precio Venta	Costo de Ventas	Margen de contribución
YouCarbon 1	13,894.82	6,252.66	7,642.15
YouCarbon 0	10,420.27	4,689.13	5,731.14
YouClimb 1	13,894.82	6,252.66	7,642.15
YouClimb 0	6,945.69	3,125.55	3,820.13
YouRide 2	3,818.58	1,718.35	2,100.23
YouRide 1	2,776.19	1,249.27	1,526.92
YouRide 0	2,255.00	1,014.75	1,240.25

Elaboración propia, 2022

8.3 Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio para YouBike en los cinco años de operaciones, será de acuerdo a lo siguiente:

PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑO	1	2	3	4	5
Costos Fijo Anuales S/	1,720,426	2,595,503	3,330,294	3,344,124	3,367,278
PE Unidades anuales	943	1,422	1,825	1,832	1,845

Elaboración propia, 2022.

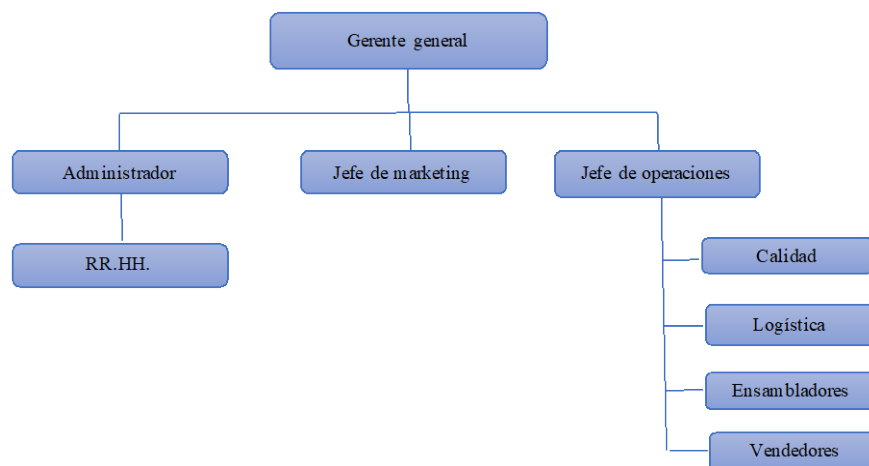
CAPÍTULO VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos de YouBike considera a la persona como recurso fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta la selección, el entrenamiento y la comunicación como pilares de dicho plan.

1. Estructura organizacional

YouBike tendrá una estructura básica que permitirá afrontar el ingreso al mercado peruano enfocándose en los siguientes pilares: selección, entrenamiento y comunicación, base fundamental que permitirá un crecimiento sostenible en la medida en que se generen mayores necesidades de división del trabajo conforme la empresa crezca.

Gráfico 8. Organigrama de YouBike



Elaboración propia, 2022

A continuación, se describen las principales funciones:

- Gerente general: gestionar, planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, financieras y de representación de la empresa, así como resolver los asuntos y los conflictos que requieran su intervención.
- Administrador: gestionar, planificar y dirigir la administración de la compañía, así como la adecuada gestión de los recursos financieros. Tiene también a su cargo la gestión del recurso humano de la compañía.
- Jefe de marketing: gestionar y planificar todas las actividades comerciales de la empresa.
- Jefe de operaciones: gestionar, planificar y dirigir las actividades operativas de la empresa, desde la adquisición de los productos que se van a comercializar hasta la comercialización en el punto de venta. Tiene también a su cargo supervisar las

actividades de control de calidad, logística, ensamblado y venta de bicicletas y accesorios.

2. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos del plan de recursos humanos se mencionan a continuación y los indicadores con los que se medirá su cumplimiento se detallan en la tabla 31.

- Capacitar al personal para mejorar sus competencias técnicas y conductuales, para que sean capaces de brindar un servicio de calidad, diferenciado y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Contratar personal calificado y capaz de adquirir competencias para asumir diversas responsabilidades dentro de la organización.
- Lograr un alto nivel de retención de personal de nivel óptimo para desarrollar las funciones que les fueron asignadas.
- Lograr una alta satisfacción del personal por su puesto de trabajo y clima laboral.

Tabla 31. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Año 1	Año 2 a 3	Año 4 a 5
Capacitación del personal	Número de capacitaciones por año	3	4	5
Óptima contratación del personal	Cumplimiento de evaluación de personal por puesto	80%	90%	95%
Alta retención del personal y valoración por su puesto de trabajo	Rotación de personal por año	5	3	1
Agradable clima laboral	Encuesta de satisfacción	90%	95%	99%

Elaboración propia, 2022

3. Estrategias de recursos humanos

3.1 Estrategias de selección

- Reclutamiento: YouBike realizará la búsqueda de candidatos en función del perfil del puesto mediante la tercerización de este servicio (empresa *headhunter*), que se encargará de la preselección de candidatos.
- Selección: la empresa tercerizada se encargará de hacer el primer filtro, para que YouBike, mediante sus áreas de gerencia y administración, entrevisten a los candidatos y decidan cuál es el mejor para el puesto. Las áreas involucradas, de acuerdo con el puesto a contratar, serán las siguientes:
 - Para contratar al gerente general: headhunter y junta de accionistas.
 - Para contratar a las jefaturas: headhunter, administración y gerente general.
 - Para contratar a los colaboradores: headhunter y administración.

- Contratación: YouBike se encargará completamente de este proceso, el cual deberá ser ágil y claro con el trabajador.

3.2 Estrategias de entrenamiento

- Inducción: este proceso consiste en dar la bienvenida al trabajador y enseñar las funciones que cumplirá, así como los riesgos y los peligros en materia de seguridad y salud, de acuerdo con su puesto de trabajo.
- Capacitación: este proceso es continuo y vital para el cumplimiento de los objetivos; los trabajadores deberán conocer la propuesta de valor de YouBike, así como las habilidades técnicas y comerciales para concretar las ventas. Se realizarán capacitaciones en los siguientes temas:
 - Para el gerente general y jefaturas: cursos gerenciales, cursos de liderazgo, así como viajes de intercambio hacia otras filiales de YouBike y viajes a ferias internacionales del rubro.
 - Para los colaboradores: técnicas de ventas, habilidades blandas, seguridad y salud en el trabajo, así como actividades recreativas semestrales.
- Desarrollo: un valor importante para mantener a los colaboradores es que sientan que la compañía no solo les brinda un sueldo sino también apoya su formación. Es por ello que YouBike otorgará oportunidades de formación profesional en diversas áreas educativas, mediante convenios con institutos a nivel local.
- Gestión del desempeño: YouBike, mediante el área de RR.HH., efectuará la medición de los indicadores de desempeño. Esta medición se realizará con el objetivo de analizar alguna desviación en el cumplimiento del desempeño de los trabajadores y así trabajar en esfuerzos por capacitarlos o motivarlos.

3.3 Estrategias de comunicación

La comunicación es importante para el cumplimiento de objetivos y YouBike sostiene que el colaborador debe conocer a la empresa y sus logros, para lo cual se han establecido las siguientes actividades:

- Comunicados o magazines semanales, elaborados por el área de RR.HH., donde se incluya una breve reseña de YouBike, sus objetivos, productos y servicios, información sobre la competencia y curiosidades, entre otros.
- Reuniones mensuales de los colaboradores con las jefaturas, donde se darán a conocer los resultados de la empresa.

Actividades recreativas semestrales donde, además de realizar actividades deportivas y culturales, todos los trabajadores de YouBike tendrán la oportunidad de relacionarse.

3.4 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos se divide en gastos de personal, que son todos los gastos asociados a la remuneración, bonos y beneficios sociales de los trabajadores, así como otros gastos necesarios para el cumplimiento de los siguientes objetivos: reclutamiento, capacitaciones y actividades diversas. La planilla de YouBike para la puesta en marcha de la operación, consta de un gerente general, tres jefaturas de área y siete colaboradores multifuncionales, con un presupuesto total en el primer año de S/ 841,913. Estimamos que el número de colaboradores incrementará en función de la apertura de tiendas e incremento de ventas, teniendo en el último año de la operación: un gerente general, cinco jefaturas de área y trece colaboradores, obteniendo un presupuesto total de recursos humanos en el quinto año de operación de S/ 1'325,317. Parte de estos gastos se enfocan en los tres pilares mencionados anteriormente: selección, capacitación y comunicación. Dichos pilares serán fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la sostenibilidad de esta a lo largo del tiempo.

El presupuesto del plan de recursos humanos se detalla en el anexo 13.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Objetivo

YouBike Perú es una compañía que ofrece un medio de transporte ecoamigable. Por este motivo, asume el compromiso de educar a la comunidad en el cuidado del medio ambiente, fomentando el uso de un vehículo alternativo libre de emisiones y el reciclaje de sus productos. Además, se compromete a concientizar a sus clientes acerca de la importancia del cuidado físico y mental, promoviendo el deporte a través de torneos y eventos para todos los interesados. YouBike busca ser una empresa con procesos sostenibles, con la finalidad de obtener mayor rentabilidad y productividad, lealtad de sus clientes al ser asociados con una marca de prestigio, acceso rápido a mercados por cumplir los estándares solicitados y credibilidad.

2. Identificación del grupo de interés

Los grupos de interés que se han identificados se detallan a continuación:

- Comunidad: conformada por todas aquellas personas que viven en el espacio geográfico de Lima. Esta población definirá la percepción de la marca de manera directa o indirecta y, con ella en mente, se desarrollarán actividades de conservación del medio ambiente y promoción de la salud.
- Cliente: principal grupo de interés y su cantidad y satisfacción determinan la rentabilidad de la compañía. Representan los principales aliados para promover el cuidado del medio ambiente y de la salud.
- Empleados: representantes de la empresa que promueven la cultura YouBike y que viven los valores empresariales; por lo tanto, la capacitación y el reconocimiento justo de su trabajo es vital para la reputación de la empresa.
- Proveedores: *stakeholders* de importancia que aseguran la cadena de valor. Es fundamental que todos los aliados respeten los lineamientos sociales de la empresa para garantizar una adecuada política de trabajo social y medioambiental responsable.
- Gobierno: es sumamente importante tomarlo en cuenta porque genera las normativas de ingreso o control del mercado, promueve la infraestructura para el uso de bicicletas y recauda los impuestos.

3. Estrategia de responsabilidad social

En función del grupo de interés, se han trazado los lineamientos destacados en la tabla siguiente.

Tabla 32. Estrategia de responsabilidad social

Grupo de interés	Estrategia
Comunidad	<ol style="list-style-type: none">1. Promover el empleo local a través de la inversión2. Fomentar el reciclaje3. Fomentar el cuidado de la salud4. Uso de productos biodegradables en los centros de atención
Cliente	<ol style="list-style-type: none">1. Reciclaje, repuestos y accesorios usados como parte de pago2. Productos de calidad de largo duración3. Bicicletas con aditamentos de seguridad
Empleados	<ol style="list-style-type: none">1. Salarios según mercado y respetando lineamientos legales2. Capacitación y entrenamiento continuo3. Horarios según normativa laboral4. Ambiente de trabajo / Clima laboral
Proveedores	<ol style="list-style-type: none">1. Certificación ISO en calidad y medio ambiente2. Cero hallazgos de SUNAFIL3. Condiciones de trabajo seguras; asegurar el cumplimiento de los estándares de responsabilidad social por parte de los proveedores4. Procesos de licitación transparentes
Gobiernos	<ol style="list-style-type: none">1. Pago de impuestos2. Cumplimiento de leyes locales3. Descongestión vehicular4. Inversión privada5. Promoción del empleo formal

Elaboración propia, 2022

4. Presupuesto de responsabilidad social

El presupuesto del plan de responsabilidad social se detalla en el anexo 14.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

1. Objetivos del plan financiero

YouBike tiene el objetivo de mantener un margen neto positivo durante los primeros cinco años, alienado al objetivo estratégico de rentabilidad. A continuación, detallamos los objetivos financieros respecto a la rentabilidad planteados para los próximos cinco años:

Objetivos Estratégicos	Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Rentabilidad	Incrementar el margen neto	Utilidad/Ventas	14%	8%	10%	16%	20%
Rentabilidad	Incrementar el EBITDA	EBITDA/Ventas	21%	12%	14%	23%	29%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 33. Estado de resultados (en soles)

Conceptos (soles)	1	2	3	4	5	TOTAL
Utilidad (pérdida) neta	704,241	507,021	794,427	1'672,875	2'615,030	6'293,593
Margen neto	14.26%	8.43%	9.82%	16.11%	20.33%	14.88%

Elaboración propia, 2022

2. Flujo de caja

El financiamiento proviene del aporte de capital de la casa matriz con un retorno para los inversionistas del 16.4%. Dicho financiamiento servirá para invertir en los gastos preoperativos, la importación de bicicletas, las nóminas, los activos fijos y el alquiler del almacén, entre otros gastos. El incremento del flujo se debe a la estrategia de diferenciación que se implementará en cuanto a las bicicletas YouBike, la apertura de tiendas, la capacitación de los empleados y la inversión en un plan de marketing continuo (ver anexo 15).

Tabla 34. Flujo de caja

Flujo de caja	1	2	3	4	5
Flujo de caja económico (operativo)	1'106,800	550,937	971,027	2'086,009	3'057,708
Flujo de caja financiero	1'106,800	550,937	971,027	2'086,009	3'057,708
Crecimiento			76%	115%	47%

Elaboración propia, 2022

3. Supuestos del plan financiero

Los supuestos del plan financiero sustentan el plan de negocio en un entorno razonable para demostrar la viabilidad del modelo.

3.1 Supuestos generales

- Primera incursión de la marca YouBike en el mercado peruano.
- Estrategia de diferenciación y servicio post venta.
- Flujo de caja proyectado a cinco años
- Impuesto general a las ventas (IGV) estable por los próximos cinco años: 18%
- Impuesto sobre las rentas (IR) estable por los próximos cinco años: 29.5%
- El segundo y tercer año se incrementará el número de personal a razón de un 36% y 27%, respectivamente.
- La información de estados financieros ha sido proyectada a 5 años.
- Se considera una política de inventario final del 10%
- Crecimiento de ventas durante del primer año es de 7%, el segundo y tercer año de 30% y del cuarto al quinto año del 22%
- Todos los productos están afectos al IGV 18%
- Se considera la apertura de 3 tiendas en los distritos Miraflores, Magdalena del Mar y Jesús María.

3.2 Proyecciones de venta

Según el plan estratégico, el mercado potencial de bicicletas corresponde a 80,000 unidades. La apuesta de YouBike será vender 2,500 bicicletas en promedio por año hasta alcanzar el 16% del mercado potencial. El crecimiento será sostenido, con un incremento del segundo al tercer año de 34% por la apertura de las nuevas tiendas y manteniendo el crecimiento por el cuarto y quinto año en 28% y 24%, respectivamente.

Tabla 35. Proyecciones de venta

Ventas proyectadas	1	2	3	4	5	TOTAL
Ventas proyectadas (unidades)	1,488	1,812	2,437	3,130	3,877	12,744
Venta (S/)	4'939,148	6'013,538	8'087,540	10'384,962	12'864,065	42'289,253
Crecimiento		22%	34%	28%	24%	

Elaboración propia, 2022

3.3 Estado de resultados

Para obtener un resultado acorde con el negocio, se ha trabajado con base en los siguientes supuestos:

3.3.1 Precio

Hay siete modelos de bicicleta que varían desde la básica, que puede costar 2,661 soles (incluidos impuestos), hasta la gama *premium*, con un valor de 16,636 soles (incluidos impuestos). Los

precios fueron determinados con base en los costos operativos, la utilidad y el segmento de mercado elegido.

3.3.2 Ventas

Se ha estimado un nivel de ventas inicial de 1,488 bicicletas al año, que se incrementará en un 22% al segundo año, con un crecimiento sostenido hasta el término del quinto año, con un total de 12,744 unidades.

3.3.3 Costos operativos

Los costos fueron proyectados con base en las siguientes consideraciones:

- El primer año se inaugurará la primera tienda en el distrito de Miraflores y se implementará el plan de marketing, con una inversión anual de 251,000 soles. Asimismo, se contratará un gerente, tres jefes y siete operarios, con un costo anual de 792,000 soles, y se importará bicicletas por un valor de 2'600,000 soles.
- En el segundo año se inaugurará la segunda tienda en el distrito de Magdalena y, de la misma manera como en el año anterior, se incrementará la inversión de marketing en un 71% respecto del primer año. Sobre el personal, se incorporará un nuevo jefe y tres operarios más. Asimismo, se aumentará la importación de bicicletas en un 21%.
- En el tercer año se abrirá una tercera tienda en el distrito de Jesús María. La inversión en marketing solo se incrementará en un 2.57%, marcando una tendencia de estabilización debido a la posición de mercado alcanzada por el primer y segundo año. Con respecto del personal, se incorporará un jefe adicional y tres operarios más.
- En el cuarto y quinto año se mantendrán las tres tiendas abiertas, se consolidará la marca y se incrementará la inversión en marketing en un 2.76%. Con respecto de la importación de bicicletas, se aumentará en un 24% en comparación con el año anterior.

4. Evaluación y análisis económicos

4.1 Valor presente neto

Utilizando el flujo de caja determinado en el anexo 15, y considerando una tasa de descuento de 16.4% (ver anexo 19), se ha determinado un valor presente neto para este proyecto de aproximadamente 3'905,148 soles. Es decir, considerando este indicador, la ejecución de este proyecto es rentable (ver anexo 18).

4.2 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR), que hace que el valor presente neto (VPN) sea igual a cero, es de un 160%. Al hacer la comparación entre esta tasa y la utilizada para descontar los flujos del

proyecto (16.4%), la primera resulta ser mayor, lo que es también un indicador positivo respecto de la rentabilidad de este proyecto (ver anexo 18).

4.3 Payback

El *payback*, o período de recuperación de la inversión para este proyecto, resultó ser de un año (ver anexo 18).

5. Análisis de sensibilidad

Para evaluar el riesgo del proyecto, evaluaremos la sensibilidad en tres indicadores:

5.1 Reducción de las cantidades vendidas

En el escenario que las unidades vendidas disminuyan en 35%, el valor presente neto del proyecto se convierte en negativo.

Reducción de cantidades (Q) vendidas	Variación del VPN
20%	1,381,098
30%	396,250
35%	(96,173)

5.2 Reducción del precio de venta

En el escenario que el precio de venta disminuya en 20%, el valor presente neto del proyecto se convierte en negativo.

Reducción del precio (P) de venta	Variación del VPN
10%	1,566,697
15%	674,650
20%	(217,397)

5.3 Incremento del costo de producción

En el escenario que el costo de producción se incremente en 45%, el valor presente neto del proyecto se convierte en negativo.

Aumento del costo de producción (C)	Variación del VPN
25%	1,352,673
35%	553,426
45%	(245,821)

6. Estructura de la inversión

6.1 Financiamiento

Según nuestro análisis, la inversión de los accionistas es suficiente para cumplir con los objetivos del presente plan de negocio.

6.2 Aporte de los accionistas

El aporte de capital de los accionistas asciende a S/ 650,000, lo que representa el 100% de la inversión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis interno y externo, se puede concluir que existen las condiciones para poder ingresar bicicletas en el mercado peruano. El crecimiento de la demanda de este producto también refuerza la oportunidad.
- Con la información del estudio de mercado, se ha podido identificar un segmento de mercado que estaría dispuesto a invertir en la compra de bicicletas con prestaciones.
- Las fortalezas que brinda la casa matriz, tanto en la experiencia de cobertura a nivel mundial como la tecnología en I+D, son variables de fuentes de ventajas que ayudarán el ingreso de YouBike en el Perú.
- El apalancamiento en las actividades de marketing es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y para consolidar el recordatorio de marca YouBike en el Perú.
- Es de suma importancia evaluar continuamente los principales procesos de la cadena de valor, contar con los proveedores adecuados, cumplir con los tiempos prometidos y brindar los servicios correctos, pues esto permitirá contar con ventajas para que YouBike asuma la cuota de mercado esperada.
- De acuerdo con el análisis financiero, el ROI para los cinco primeros años se mantiene positivo y en crecimiento, por lo que refuerza la inversión inicial para el ingreso de YouBike en el Perú.

2. Recomendaciones

- Se recomienda la ampliación del estudio de mercado para poder evaluar el ingreso de YouBike a provincias.
- Se recomienda una evaluación constante de los factores internos y externos para poder tomar acciones o desarrollar estrategias que permitan minimizar el impacto en el negocio.
- Es indispensable conocer de cerca al cliente y al competidor, con la finalidad de poder continuar ofreciendo productos diferenciados de acuerdo con los cambios de las necesidades de los clientes y también evaluar nuevas estrategias en el mercado.
- Debe continuarse con el desarrollo de los aspectos digitales, junto con las palancas actuales, para seguir con el crecimiento de mano de la tecnología.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Copenhagenize Index (2019). *The most bicycle-friendly cities of 2019*. <https://copenhagenizeindex.eu>
- Defensoría del Pueblo (2021). *Reporte de conflictos sociales N.º 212 - Octubre 2021*. https://www.defensoria.gob.pe/areas_tematicas/paz-social-y-prevencion-de-conflictos
- García Hermoza, E. M., & Pastrana Llanos, F. L. (2017). *Influencia del país de origen en la intención de compra de productos chinos en los NSE B y C de Lima Metropolitana*. [Tesis para obtener el grado de licenciado en International Business, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2823> (indicar qué tipo de tesis es)
- Gordon, Ghislaine, Orbegoso, Aldo, Plunkett, Gisele, Puertas, Sonia & Rodriguez, Evelyn (2019) *Plan de Negocios Cycle Tours Vive la Experiencia* [Trabajo de investigación para optar al grado de magíster. Universidad del Pacifico]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2695>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017) *Población y vivienda*. Obtenido de Población y vivienda: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>
- IPSOS Investigación de Mercados (2020). *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/nse_2020_v2.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación S.A.
- Lima Cómo Vamos (s.f.). *Lima Cómo Vamos*. <http://www.limacomovamos.org/data>
- Magreta, J. (2014) *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Editorial Patria, 1ª Ed. pp. 64 -75
- Michael A. Hitt, R. D. (2015). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2020). *Plan de Implementación, Construcción y Mantenimiento de Ciclovías 2020-2021*. <https://www.munlima.gob.pe/images/boletin-lima-noticias-17.pdf>
- Welle, D. (2019). *Bicicletas en América Latina: mucho camino que pedalear*. <https://www.dw.com/es/bicicletas-en-am%C3%A9rica-latina-mucho-camino-que-pedalear/a-48410726>

ANEXOS

Anexo 1. Estado de resultados YouBike Corporación (2019 – 2020)

	2019				2020				TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Ingresos	0	0	766,084	2'662,257	17'770,127	25'316,723	34'380,659	44'746,104	125'641,954
- Descuentos	0	0	2,288	59,843	603,464	654,536	501,183	570,401	2'391,715
- Costo de los bienes vendidos	0	0	341,810	1'004,493	7'378,153	10'799,079	16'543,503	21'773,772	57'840,810
Beneficio bruto	0	0	421,986	1'597,921	9'788,510	13'863,108	17'335,973	22'401,931	65'409,429
GASTOS									
Arrendamiento de tiendas	0	0	80,000	162,000	300,000	331,000	436,000	436,000	1'745,000
+ Gastos de personal de ventas y servicio	0	0	101,348	228,639	909,554	1'064,714	1'552,236	1'438,170	5'294,661
+ Promociones de marca	0	0	0	0	0	0	70,000	864,000	934,000
+ Programas especiales	0	0	0	0	0	0	319,200	392,000	711,200
+ Creación / revisión de anuncios	0	0	30,000	36,000	48,000	60,000	72,000	72,000	318,000
+ Gastos de visualización del punto de compra	0	0	1,200	4,000	10,000	14,600	36,000	24,000	89,800
+ Gastos de publicidad	0	0	20,828	44,877	1'991,127	2'772,428	3'933,925	4'173,134	12'936,319
+ Gastos de marketing en internet	0	0	8,800	18,600	107,510	408,565	631,506	974,494	2'149,475
+ Costo de ingeniería para nuevas marcas	0	90,000	60,000	180,000	210,000	300,000	330,000	360,000	1'530,000
+ Investigación de mercado	88,000	0	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	688,000
Gastos operativos	88,000	90,000	402,176	774,116	3'676,191	5'051,307	7'480,867	8'833,798	26'396,455
Beneficio operativo	-88,000	-90,000	19,810	823,805	6'112,319	8'811,801	9'855,106	13'568,133	39'012,974
Margen operativo %			3%	31%	34%	35%	29%	30%	31%
INGRESOS Y GASTOS VARIOS									
+ Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Costos de investigación y desarrollo	0	0	0	0	-2'023,910	-4'405,982	-4'587,908	0	-11'017,800
- Configuración de costos para nuevas tiendas	0	-395,000	-390,000	-679,000	-158,000	-642,000	0	0	-2'264,000
Beneficio neto de la división	-88,000	-485,000	-370,190	144,805	3'930,409	3'763,819	5'267,198	13'568,133	25'731,174
Beneficio neto %			-48%	5%	22%	15%	15%	30%	20%

Elaboración propia, 2022

Anexo 2. Flujo de efectivo YouBike Corporación (2019 – 2020)

	2019				2020			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Saldo de caja inicial	0	0	427,000	556,810	1'201,615	7'132,024	10'895,843	16'163,041
+ Inversión de sede corporativa	0	0	500,000	500,000	2'000,000	0	0	0
+ Beneficio neto por división	0	0	-370,190	144,805	3'930,409	3'763,819	5'267,198	13'568,133
+ Préstamo de emergencia de la oficina central	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pagar el préstamo de emergencia desde la sede	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo de caja, fin del periodo	0	0	556,810	1'201,615	7'132,024	10'895,843	16'163,041	29'731,174

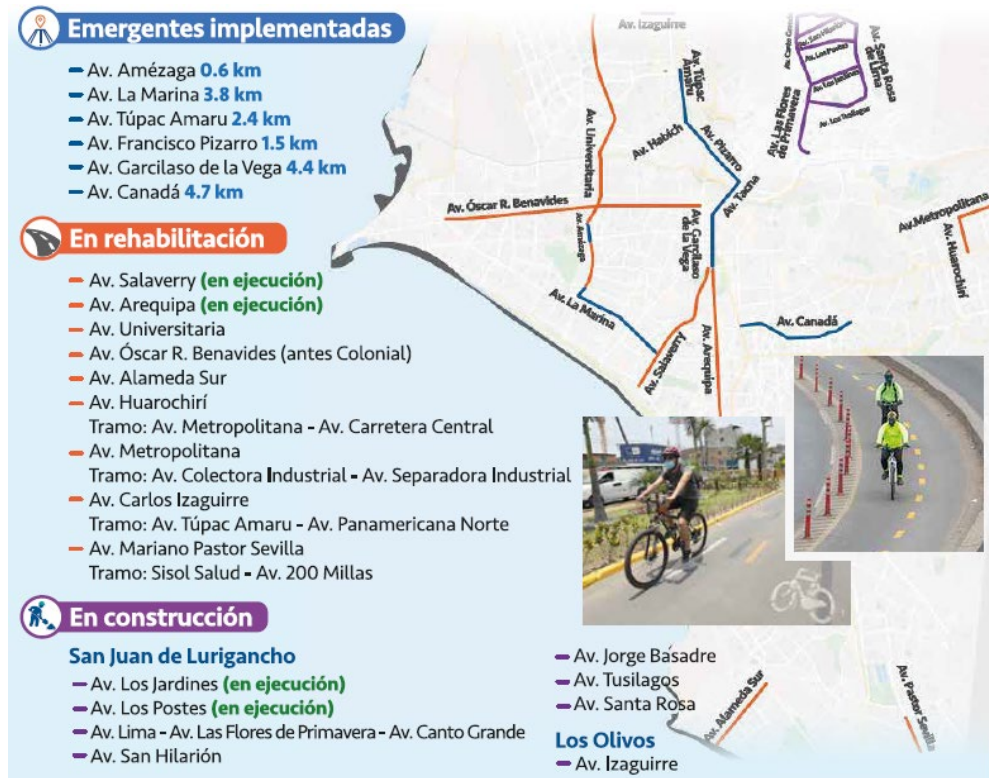
Elaboración propia, 2022

Anexo 3. Viajes en bicicleta reportados por día



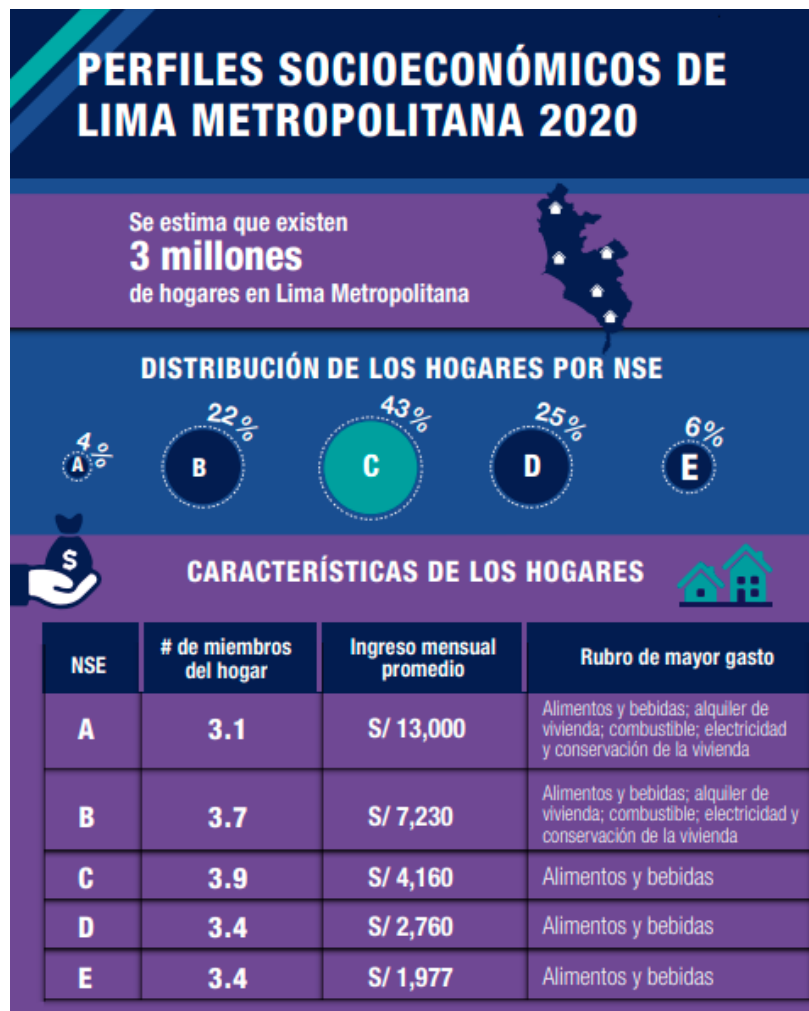
Nota: Gráfico extraído de Welle, 2019

Anexo 4. Plan de implementación, construcción y mantenimiento de ciclovías 2020 - 2021



Nota: Gráfico extraído de Municipalidad de Lima, 2020

Anexo 5. Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020



Nota: Gráfico extraído del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

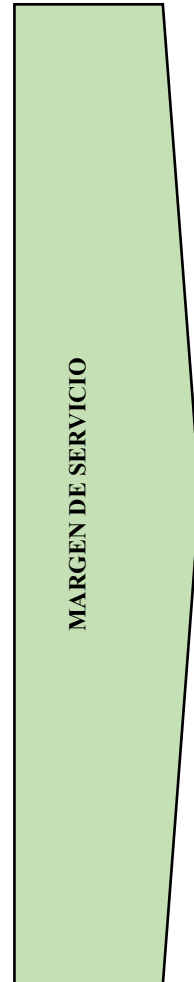
Anexo 6. Modelo del negocio Canvas (YouBike)

Cómo		Qué	Quién	
Aliados Clave: Deportistas calificados e <i>influencers</i> Importadores Fabricantes, proveedores certificados Gobiernos locales Medios de comunicación de entretenimiento y deporte Clientes	Actividades Clave: Distribución de bicicletas Importación Centros de distribución Capacitación personal, atención física Servicio de atención al cliente Servicio técnico postventa Marketing y ventas Control de calidad Mejora continua	Propuesta de valor: Una nueva experiencia en bicicletas de calidad (cómodas, seguras y modernas) que satisfacen las necesidades del cliente	Relación de clientes: Venta física y virtual Servicio postventa a domicilio y remoto Entrega puntual y de calidad Garantía del producto Servicio de mantenimiento	Segmentos NSE A, B y C Distritos con infraestructura (ciclovías) en desarrollo Segmentos: montaña, alto rendimiento y competencia
	Recursos Clave: Recursos humanos Materia prima para los productos Modelo / Marca del producto Locales de distribución Respaldo financiero		Canales Tiendas propias Página web Publicidad en medios locales Redes sociales Publicidad boca a boca	
Egresos: Costo de producción (planillas, materia prima, diseñadores, locales, etc.) Costos de importación, postventa. Costo de marketing Costos de stock, repuestos en general Desarrollo y mantenimiento de página web, Otros			Ingresos: Venta de bicicletas Venta de repuestos Mantenimiento, garantía extendida	

Elaboración propia, 2022

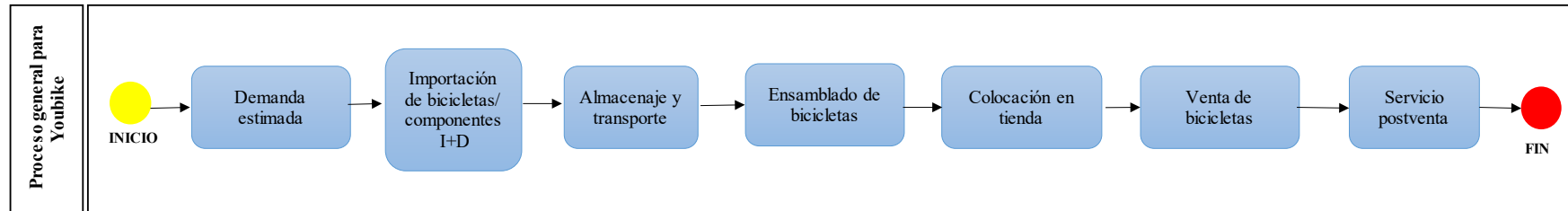
Anexo 7. Cadena de valor del modelo de negocio (YouBike)

Dirección general / Recursos humanos / Responsabilidad social Selección, capacitación y entrenamiento del personal para una correcta atención al cliente. Conocimiento detallado del producto. Incentivos por objetivos. Liderazgo y capacidades técnicas. Proveedores sociales y medioambientalmente responsables.					
Organización interna / I + D Análisis continuo de evolución del mercado Venta de accesorios I+D					
Infraestructura de la empresa: Locales propios y alquilados. Página web, almacenes de repuestos y stocks.					
Soporte legal / Finanzas A cargo de la validación de los requerimientos legales del país, términos de contrato con proveedores, legalidad de garantías, etc./ Fondos para el financiamiento del proyecto					
Marketing y ventas Fuerza de venta y publicidad Relación con medios locales Uso de redes sociales Planificación del servicio (incluyendo postventa) Diseño del producto Diseño de publicidad y marketing	Logística: Importación, recepción, almacenaje, distribución y despacho físico y virtual	Ensamblado y acabados: personal técnico especializado, stock de repuestos	Servicio postventa Personal técnico de mantenimiento; historial de mantenimiento de cada producto Servicio al cliente, devoluciones y despacho	Clientes Mayor confianza del usuario en el uso de la bicicleta como medio de transporte cotidiano; variable no controlable; mayor conocimiento del cliente en este medio de transporte	QA/QC Identificar fallas del producto de manera preventiva; certificación de lotes de importación a través de terceros especializados



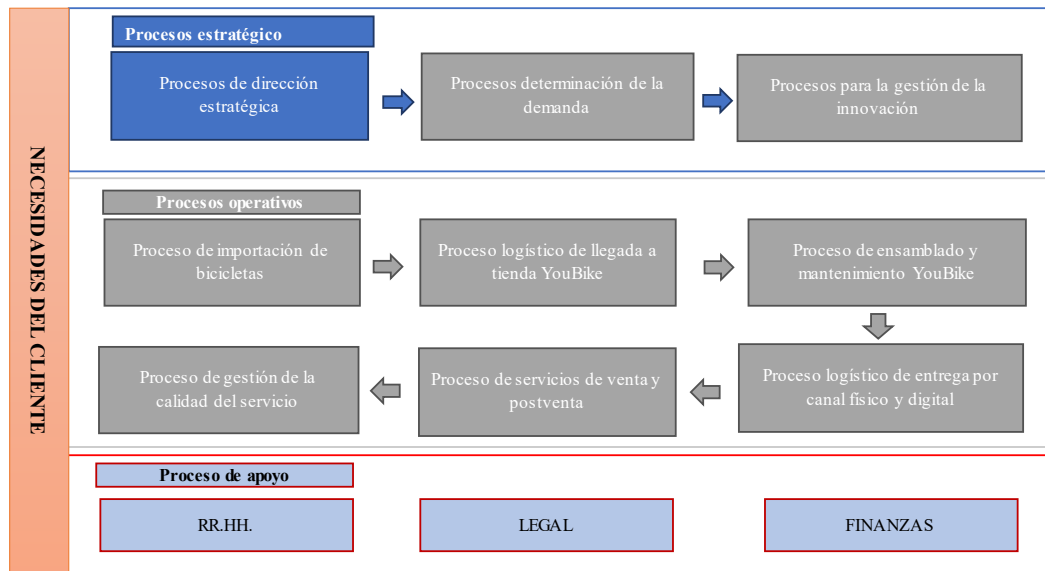
Elaboración propia, 2022

Anexo 8. Proceso general de YouBike



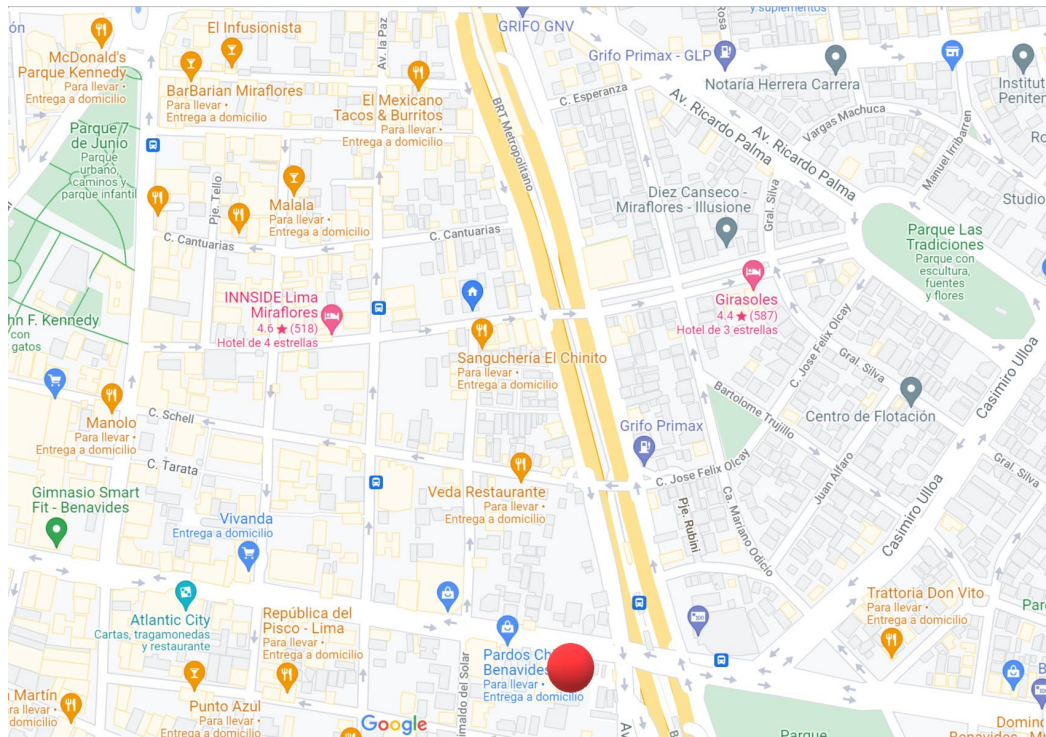
Elaboración propia, 2022

Anexo 9. Procesos estratégicos, operativos y de apoyo



Elaboración propia, 2022

Anexo 10. Ubicación de la primera tienda YouBike



Nota: Imagen extraída de Google Maps

Anexo 11. Presupuesto del plan de marketing

Actividad	Pre operativa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapas de introducción						
Creación de contenido	3,000					
Campañas de intriga (redes sociales)	3,000					
Pautas publicitarias	5,000					
Evento de lanzamiento de marca	5,000					
<i>Merchandising</i>	5,000	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
Etapas de apertura						
Apertura de tienda		20,000	20,000	20,000		
SEO		60,000	66,000	72,600	79,860	87,846
Publicidad en redes sociales		36,000	39,600	43,560	47,916	52,708
Publicidad en paneles publicitarios		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Lanzamiento YouBike Club		10,000				
Etapas de consolidación						
Activaciones en eventos y ferias			120,000	120,000	120,000	120,000
Presencia en eventos diversos y co-branding			80,000	80,000	80,000	80,000
Total	21,000	251,000	451,100	462,210	454,431	467,874

Elaboración propia, 2022

Anexo 12. Presupuesto del plan de operaciones

Presupuesto operativo	Preoperativo	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades de bicicletas importadas		1,488	1,812	2,437	3,130	3,877
Ventas proyectadas		1,339	1,631	2,193	2,817	3,489
Stock de bicicletas		149	181	244	313	388

Cotos fijos						
Alquiler espacio para almacenaje		30,316	38,737	48,842	48,842	48,842
Alquiler de tienda		233,863	420,954	442,001	464,102	487,307
Personal técnico de operaciones	52,500	157,500	300,000	390,000	390,000	390,000
Servicios de página web		2,406	2,526	2,653	2,785	2,925
Sistema ERP YouBike		2,887	3,032	3,183	3,342	3,509
Servicio de mantenimiento de servidores		1,604	1,684	1,768	1,857	1,950
Equipo y herramientas	18,000	4,000	12,000	3,500	3,500	3,500
Equipos móviles (teléfonos)		1,520	3,040	4,560	4,560	4,560
Seguros		9,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Luz		4,800	9,600	9,600	9,600	9,600
Agua		4,200	8,400	8,400	8,400	8,400
Costos variables						
Costos de importación de bicicletas		1'193,764	1'453,438	1'954,712	2'509,986	3'109,171
Costos logísticos		24,111	29,363	39,479	50,700	62,798
Costos por el servicio de reparto a domicilio		5,023	12,234	16,450	21,125	26,166
Costo operativo total (expresados en soles)	70,500	1'674,993	2'310,007	2'940,148	3'533,798	4'173,726

Elaboración propia, 2022

Anexo 13. Presupuesto de recursos humanos

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	792,913	1'028,173	1'263,433	1'263,433	1'263,433
Gastos de reclutamiento	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gastos de capacitaciones	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442
Gastos para actividades recreativas	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442
Gastos de participación en ferias	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Gastos de intercambio	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total (cifras expresadas en soles)	841,913	1'079,573	1'317,713	1'321,169	1'325,317

Elaboración propia, 2022

Anexo 14. Presupuesto de responsabilidad social

Presupuesto (US\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Puntos de reciclaje YouBike en tienda	2,000	2,060	2,122	-	-	6,182
Bonos por reciclaje de accesorios y componentes	6,628	7,398	8,260	9,218	10,290	41,794
Inspección de cumplimientos laborales	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	17,500
Certificación ISO calidad y medio ambiente	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	27,500
Capacitaciones	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	7,500
Campañas de reciclaje y concientización ambiental	7,500	7,725	7,957	8,195	8,441	39,819
Campañas de promoción de la salud física y mental	7,500	7,725	7,957	8,195	8,441	39,819
Total	34,128	35,408	36,795	36,109	37,673	180,113

Elaboración propia, 2022

Anexo 15. Flujo de caja

Flujo de caja	Preoperativo	1	2	3	4	5	Total
Ingresos (S/)							
Ingresos por ventas		5'828,194	7'095,975	9'543,297	12'254,255	15'179,597	49'901,318
Total ingresos de caja		5'828,194	7'095,975	9'543,297	12'254,255	15'179,597	49'901,318
Egresos (S/)							
Compra de mercadería	231,545	2'632,032	3'184,959	4'283,415	5'496,521	6'808,654	22'637,125
Compra de suministros	-	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380	6,900
Sueldos y aportaciones	90,000	603,330	782,340	961,350	961,350	961,350	4'359,720
Gratificaciones	-	91,000	118,000	145,000	145,000	145,000	644,000
Vacaciones	-	-	45,500	59,000	72,500	72,500	249,500
CTS	-	44,236	66,208	81,958	84,583	84,583	361,569
Servicio de contabilidad	-	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	180,000
Servicios básicos	-	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	120,000
Gastos aduaneros	-	13,055	15,893	21,372	27,441	33,990	111,751
Teléfono, internet y TV	-	1,828	2,225	2,992	3,842	4,759	15,645
Alquiler de almacén	25,500	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	88,500
Materiales y útiles de oficina	1,600	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	91,600
Equipo y maquinaria	66,000	-	-	-	-	-	66,000
Muebles y enseres	170,000	-	-	-	-	-	170,000
Equipos de oficina	24,800	-	-	-	-	-	24,800
Compras menores	800	-	-	-	-	-	800
Presupuesto de marketing	21,000	251,000	431,100	442,210	454,431	467,875	2'067,616
Alquiler de tiendas	-	480,000	960,000	1'440,000	1'440,000	1'440,000	5'760,000
Presupuesto de RR.SS.	-	139,925	145,173	150,864	148,043	154,455	738,459
Otros gastos menores	4,000	-	-	-	-	-	4,000
Pago de IGV	-	293,114	479,739	674,834	902,086	1'139,796	3'489,569
Pago a cuenta IR 3ª	-	79,896	-	-	-	-	79,896
Pago anual de IR	-	0	221,922	217,295	340,469	716,946	1'496,632
Total egresos de caja	635,245	4'721,395	6'545,038	8'572,270	10'168,245	12'121,889	42'764,082

Flujo de caja	Preoperativo	1	2	3	4	5	Total
Flujo de caja económico (operativo)	-635,245	1'106,800	550,937	971,027	2'086,009	3'057,708	7'137,237
1,106,799.98							
Ingresos (S/)							
Adquisición de préstamo	0.00						-
Total ingresos de caja	0.00						0
Egresos (S/)							
Amortizaciones de préstamos	-	-	-	-	-	-	-
Pago de intereses	-	-	-	-	-	-	-
Total egresos de caja	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-635,244.56	1'106,800	550,937	971,027	2'086,009	3'057,708	7'772,481
Aportes de capital	650,000						
Saldo inicial	650,000	14,755	1'121,555	1'672,492	2'643,519	4'729,528	14,755
Saldo final (acumulado) de caja	14,755	1'121,555	1'672,492	2'643,519	4'729,528	7'787,237	7'787,237

Elaboración propia, 2021

Anexo 16. Estado de resultados

Estado de pérdidas y ganancias presupuestado

Estado de resultados integrales (en soles)

Conceptos (soles)	1	2	3	4	5	Totales
Ventas	4'939,148	6'013,538	8'087,540	10'384,962	12'864,065	42'289,253
Costo del servicio	2'212,664	2'693,720	3'622,350	4'651,016	5'761,030	18'940,781
Utilidad (pérdida) bruta	2'726,484	3'319,818	4'465,190	5'733,945	7'103,035	23'348,472
Margen bruto	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Gasto de ventas						
Costo personal	618,647	853,907	1'089,167	1'089,167	1'089,167	4'740,053
Presupuesto de marketing	212,712	365,339	374,754	385,111	396,504	1'734,420
Alquiler de tiendas	480,000	960,000	1'440,000	1'440,000	1'440,000	5'760,000
Servicios básicos	14,237	14,237	14,237	14,237	14,237	71,186
Gastos aduaneros	11,063	13,469	18,112	23,255	28,805	94,704
Teléfono, internet y TV	1,549	1,886	2,536	3,256	4,033	13,259
Alquiler de almacén	8,542	8,542	8,542	8,542	8,542	42,712
Útiles de oficina	4,576	4,576	4,576	4,576	4,576	22,881
Depreciación	16,814	16,814	16,814	16,814	16,814	84,068
Gastos administrativos						
Costo personal	174,267	174,267	174,267	174,267	174,267	871,333
Presupuesto de RR.SS.	118,580	123,028	127,851	125,460	130,894	625,813
Servicio de contabilidad	30,508	30,508	30,508	30,508	30,508	152,542
Servicios básicos	6,102	6,102	6,102	6,102	6,102	30,508
Gastos aduaneros	0	0	0	0	0	0
Teléfono, internet y TV	0	0	0	0	0	0
Alquiler de almacén	2,136	2,136	2,136	2,136	2,136	10,678
Útiles de oficina	10,678	10,678	10,678	10,678	10,678	53,390
Depreciación	10,015	10,015	10,015	10,015	10,015	50,076

Conceptos (soles)	1	2	3	4	5	Totales
Utilidad (pérdida) operativa	1'006,058	724,315	1'134,896	2'389,822	3'735,757	8'990,847
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	1'006,058	724,315	1'134,896	2'389,822	3'735,757	8'990,847
Impuesto a la renta	301,817	217,295	340,469	716,946	1'120,727	2'697,254
Utilidad (pérdida) neta	704,241	507,021	794,427	1'672,875	2'615,030	6'293,593
Margen neto	14.26%	8.43%	9.82%	16.11%	20.33%	14.88%

Elaboración propia, 2021

Anexo 17. Estado de situación financiera

Estado de situación financiera

- - - - -

Estado de situación financiera (en soles)

Conceptos	Preoperativo	1	2	3	4	5
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	14,755	1'121,555	1'672,492	2'643,519	4'729,528	7'787,237
Mercadería		19,041	25,609	34,441	42,663	52,847
Inmuebles, maquinaria y equipos	221,017	221,017	221,017	221,017	221,017	221,017
Depreciación acumulada		- 26,829	- 53,658	- 80,486	- 107,315	- 134,144
Impuesto a la renta		79,896	-	-	-	-
Total activos	235,772	1'414,681	1'865,460	2'818,491	4'885,893	7'926,957
Pasivos						
Impuesto general a las ventas	- 82,563	35,940	48,097	67,401	85,450	107,704
Impuesto a la renta		301,817	217,295	340,469	716,946	1'120,727
Remuneraciones por pagar		45,500	59,000	72,500	72,500	72,500
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		8,847	11,472	14,097	14,097	14,097
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-
Total pasivos	- 82,563	392,105	335,864	494,467	888,994	1'315,028
Patrimonio neto						
Capital social	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
Utilidades retenidas	- 331,665	280,764	749,597	1'544,024	3'216,899	5'831,928
Reserva legal	-	91,811	130,000	130,000	130,000	130,000
Total patrimonio neto	318,335	1'022,576	1'529,597	2'324,024	3'996,899	6'611,928
Total pasivos y patrimonio neto	235,772	1'414,681	1'865,460	2'818,491	4'885,893	7'926,957

Elaboración propia, 2021

Anexo 18. Evaluación financiera

VAN: Flujo de caja (en soles)

COK: 16.40%

Resumen	Preoperativo	1	2	3	4	5
Flujo de caja económico (operativo)	- 635,245	1'106,800	550,937	971,027	2'086,009	3'057,708

VAN S/ 3'905,148

TIR 160%

PRK 1 año

Elaboración propia, 2021

Anexo 19. Modelo CAPM

Descripción	Datos	Valor
Rf	<i>Riskfree rate</i>	1.59%
B	Beta apalancado	0.93
Rm	<i>Risk premium</i>	14.00%
Riesgo pais	Riesgo país al 30 de setiembre de 2021	1.74%
Costo de capital propio (Ke)		16.40%

Elaboración propia, 2022