



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS DE LA ALIANZA BAICA-SHIMANO
PARA LA APERTURA DE SEDE LIMA – PERÚ”**

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

Presentado por

Maria Cristina Cayo Zelada

Clidford Orlando Cueva Luyo

Miguel Angel Gonzales Guerrero

Cesar Amadeo Solari Navarro

Asesora: Paula Gabriela Ponce de León Lovatón

[0000-0002-2281-5556](tel:0000-0002-2281-5556)

Lima, setiembre 2022



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente Paula Ponce de León Lovatón, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan de Negocios de la Alianza Baica-Shimano para la apertura de sede en Lima-Perú" *presentado por:*

	Nombre del alumno(s)
1	Cayo Zelada María Cristina
2	Cueva Luyo Clidford Orlando
3	Gonzales Guerrero Miguel Ángel
4	Solari Navarro César Amadeo

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio turnitin del programa Blackboard el 26 de septiembre de 2022 dando el siguiente resultado:

17 %

INDICE DE SIMILITUD

17 %

FUENTES DE INTERNET

1 %

PUBLICACIONES

6 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 26 de septiembre de 2023

Atentamente,

Paula Gabriela Ponce de León Lovatón

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias, por su incondicional soporte durante esta etapa de crecimiento académico, personal y profesional.

Agradecemos de manera especial a cada uno de los miembros del presente equipo de trabajo: Cristina, Clidford, Miguel y César, por haber encontrado el equilibrio necesario para potenciar nuestras capacidades para alcanzar esta meta.

Resumen ejecutivo

El cuidado de la salud y el desarrollo tecnológico se conjugan en la industria de bicicletas, cuya variedad en categorías, gamas y eficiencia en la búsqueda de bienestar del ciclista, se impone más en el segmento de montaña. El consumidor de bicicletas de gama media y alta refleja un perfil aspiracional, en donde la actividad y el estatus deportivo impulsan la innovación y desarrollo de productos como bicicletas de fibra de carbono, un material cinco veces más fuerte que el acero, pero más ligero que el aluminio. Baica Bikes avizora el mercado peruano como una atractiva opción para atender a un segmento nicho con ciclistas referentes en la práctica del deporte de montaña, que encuentran en las bicicletas de carbono un producto muy atractivo para seguir desarrollando su *performance*.

Según el periodo de análisis de la presente investigación comprendido hasta diciembre de 2021, las bicicletas de carbono son percibidas como un producto exclusivo y costoso, dado que el mercado local ofrece escasas unidades de diseño y componentes predeterminados, cuya importación tarda mucho tiempo en llegar a las manos del cliente final.

Mediante una alianza estratégica con Shimano Inc., nace la sinergia de ambos negocios con la marca Baica-Shimano para introducirse en Lima, siendo la fecha de inicio de operaciones el 01 de julio del 2022, ofreciendo una alternativa innovadora en el desarrollo y diseño de producto, cuya ventaja competitiva se destaca por la fabricación de marcos de fibra de carbono con tecnología de impresión 3D, permitiendo un armado de bicicletas customizado a las necesidades y gustos del cliente en la selección de componentes.

De acuerdo a la demanda estimada del 2022 al 2026, existe una gran oportunidad de desarrollo en el segmento de bicicletas de montaña, en la categoría de alta gama, proyectando cifras superiores a las 14,000 como mercado objetivo para el período julio 2022- julio 2023. Dentro de este nicho, la compañía tiene como meta acceder al 0.82% de dicho mercado el primer año, centrándose en el desarrollo de estrategias de diferenciación, tanto en la parte de comercialización como en la experiencia del servicio, otorgando al cliente final un producto de alta calidad hecho a su medida y en el menor tiempo de entrega. En ese sentido, Baica-Shimano cuenta con un equipo multidisciplinario con liderazgo local, que reporta al *holding* corporativo responsable de la operación global, articulado con la matriz del aliado estratégico.

La inversión inicial para el funcionamiento del negocio será de S/ 500,000, y el apalancamiento en los próximos 3.5 años será autofinanciado por la Corporación Baica. Se espera cubrir la proyección de ventas del 100% al quinto año de operación, con el despliegue de sólidas estrategias de marketing. El tiempo proyectado para el punto de equilibrio ante un escenario optimista es de 3 años 5 meses que, mediante el análisis de sensibilidad efectuado, permite

mantener un punto de equilibrio anual con una variación de hasta 7.14% para el precio de venta y hasta 3.59% de variación en la cantidad de productos vendidos.

Mediante el análisis de los indicadores económicos, el plan de negocio es rentable, resultando un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 191,604; una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32%, teniendo al quinto año de operación un margen de Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones, indicador financiero (EBITDA¹) del 9%, lo cual cumple con las expectativas que tienen los inversionistas del negocio.

Considerando lo expuesto, se concluye que Baica-Shimano proyecta un desarrollo favorable en el Perú en un mercado en alza, con la identificación de un nicho interesante, con un consumidor que busca satisfacer necesidades y aspiraciones deportivas.

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

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Resumen ejecutivo	v
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1 Análisis PESTEL	3
1.1.1 Entorno económico	3
1.1.2 Entorno político	4
1.1.3 Entorno social	5
1.1.4 Entorno tecnológico	6
1.1.5 Entorno ecológico	7
1.1.6 Entorno legal.....	8
1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	9
1.3 Conclusiones del análisis del macroentorno	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	11
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes	11
2.2.2 Entrada de nuevos competidores	11
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	12
2.3 Conclusiones del análisis del microentorno.....	12
3. Análisis interno	13
3.1 Presentación de Baica Bikes	13
3.2 Misión.....	14
3.3 Visión.....	14
3.4 Estrategia corporativa	14
3.4.1 ¿Dónde crecer?	14
3.4.2 ¿Cómo crecer?	14

3.4.3 ¿Cómo aportar valor desde el centro corporativo en el proceso de crecimiento?.....	15
3.5 Modelo de negocio.....	15
3.6 Cadena de Valor.....	16
3.7 Análisis de la estructura organizacional.....	16
3.8 VRIO.....	16
3.9 Recursos y capacidades de generación de valor	17
3.10Conclusiones del análisis interno	17
Capítulo II. Estudio y sondeo de mercado	18
1. Objetivos	18
2. Metodología y selección de mercados	18
2.1 Fuentes primarias	18
2.1.1 Encuestas	18
2.1.2 Entrevistas.....	22
2.2 Fuentes secundarias	22
2.3 Conclusiones sobre el mercado.....	23
3. Estimación de la demanda	23
Capítulo III. Planeamiento estratégico	28
1. Análisis FODA	28
2. FODA Cruzado - Establecimiento de iniciativas estratégicas	29
3. Modelo de Negocio Canvas	30
4. Visión.....	30
5. Misión	30
6. Valores	31
7. Objetivo estratégico	31
8. Segmentación.....	31
9. Matriz de Ansoff	32
9.1 Perspectiva financiera	32
9.2 Perspectiva de clientes	33
9.3 Perspectiva de procesos internos	33
10. Procesos	33
10.1Proceso de flujo de venta	33
10.2Procesos de gestión operativa	33
10.3Procesos de fabricación.....	34
10.4Procesos relacionados con la distribución.....	34
10.5Procesos de gestión del riesgo.....	34

11. Estrategia competitiva.....	34
12. Estrategia de crecimiento.....	35
Capítulo IV. Plan de Marketing	37
1. Descripción del producto y servicio.....	37
2. Objetivos del plan de Marketing.....	37
2.1 Objetivos estratégicos	37
2.2 Objetivos específicos	38
3. Formulación estratégica de Marketing.....	38
3.1 Segmentación.....	38
3.2 Posicionamiento.....	39
4. Estrategia de la mezcla de Marketing	40
4.1 Producto	40
4.1.1 Bicicletas de Montaña.....	40
4.2 Precio	43
4.3 Plaza.....	43
4.3.1 Venta en tienda	43
4.3.2 Venta <i>on line</i>	44
4.4 Promoción.....	44
4.4.1 Publicidad digital	44
4.4.2 Publicidad en el lugar de venta	44
5. Presupuesto de Marketing.....	44
Capítulo V. Plan de Operaciones.....	46
1. Objetivos y estrategia de Operaciones.....	46
1.1 Objetivos estratégicos	46
1.2 Estrategia de operaciones.....	46
2. Diseño del producto o servicio	46
3. Diseño de los procesos.....	48
3.1 Venta en tienda	48
3.2 Venta <i>on line</i>	48
3.3 Servicio de mantenimiento	48
3.4 Servicio de postventa	49
4. Diseño de las instalaciones	49
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	51
6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo	51

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos	53
1. Estructura organizacional.....	53
2. Objetivos y estrategia de Recursos Humanos	54
3. Estrategias de administración de Recursos Humanos	56
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos	57
Capítulo VII. Responsabilidad Social Corporativa	59
1. Responsabilidad Social Corporativa	59
2. Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa	60
3. Plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa	60
Capítulo VIII. Plan financiero	61
1. Situación financiera de la empresa	61
2. Objetivos	61
3. Supuestos - Hipótesis financieras y operacionales	61
4. Políticas.....	62
5. Análisis de sensibilidad.....	62
6. Riesgos y planes de contingencia	65
7. Comparativo de escenarios	66
Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones.....	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	67
Referencias bibliográficas	68
Anexos	72
Notas biográficas	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno económico.....	4
Tabla 2.	Entorno político.....	5
Tabla 3.	Entorno social.....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	8
Tabla 6.	Entorno legal	8
Tabla 7.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	9
Tabla 8.	Análisis Cinco Fuerzas de Porter	10
Tabla 9.	Matriz de McKinsey	13
Tabla 10.	Modelo de negocio	15
Tabla 11.	Análisis VRIO	17
Tabla 12.	Recursos y capacidades de generación de valor.....	17
Tabla 13.	Ventas de bicicletas correspondientes al canal moderno.....	24
Tabla 14.	Tendencia de ventas y crecimiento histórico anual del mercado de bicicletas.....	24
Tabla 15.	Proyección de importaciones de bicicletas años 2019 y 2020.....	25
Tabla 16.	Comparativo de importaciones y ventas mercado total	25
Tabla 17.	Estimación de la demanda	27
Tabla 18.	FODA Cruzado.....	29
Tabla 19.	Modelo de negocio Canvas	30
Tabla 20.	Matriz de Ansoff.....	32
Tabla 21.	Objetivos específicos.....	38
Tabla 22.	Bases de segmentación de mercado-consumo.....	39
Tabla 23.	Precios de lanzamiento	43
Tabla 24.	Presupuesto de Marketing (en S/.).....	45
Tabla 25.	Estrategia de operaciones	46
Tabla 26.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	52
Tabla 27.	Puestos adicionales.....	55
Tabla 28.	Puestos según año de operaciones	56
Tabla 29.	Estrategias de administración de Recursos Humanos	56
Tabla 30.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en S/.).....	58
Tabla 31.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	60
Tabla 32.	Plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa.....	60
Tabla 33.	Hipótesis financieras y operacionales.....	61
Tabla 34.	Estado de resultados	63
Tabla 35.	Estado de situación financiera	64

Tabla 36.	Flujo de caja económico.....	64
Tabla 37.	Análisis de los principales indicadores económico-financieros	65
Tabla 38.	Planes de contingencia	66
Tabla 39.	Comparativo de escenarios.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proyección del Producto Bruto Interno (PBI) en %	4
Gráfico 2.	Crecimiento del número de pasajeros de micromovilidad compartida entre 2010 y 2019, en millones de viajes	6
Gráfico 3.	Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas, 2020	7
Gráfico 4.	Análisis del sector.....	10
Gráfico 5.	Cadena de Valor	16
Gráfico 6.	¿Tenías o usabas una bicicleta antes de la pandemia?.....	19
Gráfico 7.	¿Qué tipo de bicicleta o modelo usas?.....	20
Gráfico 8.	¿Qué características prefieres de una bicicleta?	21
Gráfico 9.	¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una bicicleta?	22
Gráfico 10.	Tendencia exponencial	26
Gráfico 11.	Tipos de mercado	26
Gráfico 12.	Distribución de ventas de bicicletas	32
Gráfico 13.	Estrategia de enfoque	35
Gráfico 14.	Matriz de Ansoff de Ventaja Competitiva.....	35
Gráfico 15.	Uso de la bicicleta	39
Gráfico 16.	Volcan MX.....	41
Gráfico 17.	Warrior MX.....	41
Gráfico 18.	Wild MX.....	42
Gráfico 19.	Bold MX.....	42
Gráfico 20.	Diseño de producto o servicio	47
Gráfico 21.	Esquema preliminar.....	50
Gráfico 22.	Referencia inspiracional de planta principal de 100 m ²	50
Gráfico 23.	Referencia inspiracional de tienda de bicicletas.....	51
Gráfico 24.	Cronograma de actividades	51
Gráfico 25.	Estructura organizacional	53
Gráfico 26.	Organigrama año 3	54
Gráfico 27.	Organigrama año 5	54
Gráfico 28.	Escenario según precio de venta.....	62
Gráfico 29.	Escenario según cantidad vendida.....	63

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelos de tendencia	73
Anexo 2.	Actividades preoperativas	74

Introducción

Baica Bikes nace como una nueva división de su casa matriz, para el desarrollo y ejecución de un nuevo proyecto global con la introducción de bicicletas de carbono en un segmento nicho. El carbono es un material más ligero que el aluminio, y la bicicleta se produciría mediante un proceso de fabricación por adición, más conocido como impresión 3D, el cual permite mayor rapidez, precisión y ahorro en el proceso de producción.

Lo innovador de esta tecnología es que, mediante un proceso de fabricación distribuida, los marcos de carbono de las bicicletas se fabrican muy cerca del cliente final, permitiendo su personalización a la medida en tamaño, forma y requisitos de rendimiento, en cinco días en promedio.

En la actualidad, las bicicletas de carbono se caracterizan por tener un precio elevado, dada su fabricación tradicional, por lo que la tecnología de fabricación local en 3D permite tener un rango de precios bajo, oportunidad para competir con marcas de gama alta existentes en el canal moderno. El aspecto estético y la experiencia de montar una bicicleta de fibra de carbono son atributos altamente valorados por los usuarios finales, clasificando el producto como codiciado y aspiracional. Si bien la comercialización de Baica Bikes se posiciona en el extremo superior del mercado de bicicletas de gama media y alta de las comercializadas en material aluminio, el rango de precios atractivo empuja incluso a clientes con mentalidad económica a anhelar una bicicleta de fibra de carbono.

En el último año, Baica Bikes ha logrado despegar el negocio en mercados altamente competitivos, con 25 tiendas en las principales ciudades de los 5 continentes, sobresaliendo por sus modelos de bicicletas de carbono de gama media y alta en el segmento de montaña, además de complementar su oferta con un servicio especializado de calidad, el cual le ha permitido obtener un volumen de ventas importante, asegurando un perfil financiero sólido y perspectivas de inversiones en el futuro.

Dada la estrategia de expansión corporativa en nuevos mercados, Baica Bikes ha visto con gran interés y proyección introducirse con un plan de negocio en la ciudad de Lima, capital del Perú, en donde la industria de bicicletas creció en un 184% durante el año 2020, proyectándose para los próximos 5 años un crecimiento sostenido.

La introducción de Baica Bikes en el mercado peruano considera una alianza estratégica con la renombrada empresa multinacional Shimano Inc., fundada en 1921 en Japón y consolidada en los últimos 40 años como la empresa líder global en fabricación de componentes para

bicicletas. Su posicionamiento es sinónimo de garantía en la industria, afianzada con la estrategia central de negocio enfocada en la calidad del producto y la superioridad tecnológica.

La constitución de la alianza estratégica bajo la marca Baica-Shimano permitirá la conformación de sinergias entre ambos negocios, con el objetivo de robustecer de manera conjunta la propuesta de valor, aprovechando los recursos y capacidades en una sólida apuesta competitiva, para la expansión de nuevos mercados como la ciudad de Lima.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

El alcance del presente capítulo comprende el levantamiento de información hasta diciembre de 2021.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Análisis PESTEL²

1.1.1 Entorno económico

De acuerdo al balance presentado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dentro del Marco Macroeconómico Anual, donde considera además un escenario atípico determinado por la pandemia COVID-19, en el año 2020 se tuvo un registro de -11% del Producto Bruto Interno (PBI); sin embargo, al año 2025 se proyecta un crecimiento en un rango de 4%, escenario favorable que alienta la continuidad de los inversionistas en el país. Respecto al año 2022, el gasto público se incrementará a 3.8% para reducir la brecha de desigualdad social y de infraestructura (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] - Oficina de Comunicaciones, 2021), condición positiva que hace suponer la existencia de más proyectos de inversión, entre los cuales podría incluirse más y mejores espacios para el uso de la bicicleta, como ciclovías, circuitos y destinos.

Por otro lado, el tipo de cambio del dólar tuvo un alza histórica superior a los S/ 4.00 hasta diciembre del 2021 y se vivió una crisis naviera que impactó en los costos del flete marítimo y *containers* con cifras exponenciales, mientras que el alza del combustible genera nuevas tendencias en el uso de vehículos de transporte. Ante este escenario, la estrategia de recuperación de la economía para los próximos años que adopta el gobierno se posiciona, de acuerdo al MEF, en los siguientes puntos:

- Mayores inversiones privadas, lo que impactará en la demanda interna.
- Retorno a la normalidad de la mayoría de operaciones paralizadas por la pandemia.
- Incremento de exportaciones, básicamente por proyectos cupríferos.
- La continuidad de medidas por parte del gobierno para impulsar la competitividad y la productividad.

² David, 2013.

Tabla 1

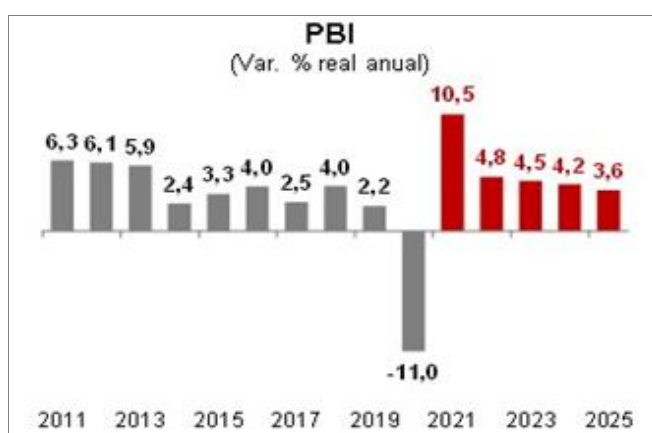
Entorno económico

FACTORES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Indicadores de desarrollo macroeconómico.	El gobierno adopta medidas que mantengan el equilibrio económico y que ayuden a afrontar la crisis sanitaria. Proyección de crecimiento del PBI 2021 en 10.7% y al 2025 de 4% sostenido.	Oportunidad
Tipo de cambio del dólar.	Se atraviesa por un efecto global en el alza del dólar, superando la barrera de los S/ 4.00 e impactando en el precio final al consumidor.	Amenaza
Crisis naviera.	Incremento exponencial de fletes marítimos pasando de US\$ 2,000 a US\$ 14,000 el costo por containers como escenario global.	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013; MEF - Oficina de Comunicaciones, 2021.

Gráfico 1

Proyección del Producto Bruto Interno (PBI) en %



Nota: Adaptado de MEF - Oficina de Comunicaciones, 2021.

1.1.2 Entorno político

De acuerdo a la encuesta realizada por Datum a nivel nacional, la desaprobación popular por la gestión del gobierno se ha incrementado a 58%, donde la población piensa que el presidente no está calificado para ejercer un gobierno; pese a ello, el Estado, como sistema, está ejecutando diversas medidas para revertir el impacto social y económico generado por efecto de la pandemia, la misma que ocasionó la paralización de las inversiones y la fuga de capitales nacionales al extranjero. Adicionalmente, el actual presidente de la República, Pedro Castillo, y su entorno político más cercano son investigados por la Fiscalía de la Nación por presuntos actos de corrupción a menos del primer año de gobierno, además de los nexos cercanos con personajes ligados al grupo terrorista Sendero Luminoso, por lo que es altamente cuestionado (Redacción Gestión, 2021).

Un hecho relevante para la industria es que el 13 de mayo del 2021 el Congreso de la República aprobó la Ley N° 30936 (2019) para promover el uso de bicicleta como medio de transporte sostenible, cuyo plan será establecer medidas de promoción y regulación con enfoque a la preservación del medio ambiente.

Tabla 2**Entorno político**

FACTORES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Incapacidad moral del Ejecutivo para establecer políticas claras de gobernabilidad.	Las indecisiones del Gobierno no dejan un panorama claro para los próximos años de su gestión, además de los cuestionamientos y nuevos procesos de investigación por presuntos actos de corrupción.	Amenaza
Medidas correctivas del Ejecutivo.	El Estado está adoptando medidas correctivas para revertir el impacto social y económico actual por efecto de la pandemia, garantizando oportunidades y priorizando el impacto generado por las restricciones.	Oportunidad
Medidas de impacto social del Ejecutivo.	Las medidas adoptadas por el gobierno promulgando leyes como la Ley N° 30936 para promover el uso de la bicicleta como un medio de transporte sostenible.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David, 2013; Redacción Gestión, 2021; Ley N° 30936, 2019.

1.1.3 Entorno social

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), el Perú tiene una población de 33'035,304 personas; cuenta con una superficie de 1'285,215.6 km²; la esperanza de vida es de 76.5 años; la Población Económicamente Activa (PEA) actualmente asciende a 16'094,964, y el PBI per cápita es de S/ 27,640.

En el Perú, con el primer caso confirmado de COVID-19, se adoptaron medidas de contingencia y bioseguridad, siendo la inmovilización social la acción que más generó cambios en los hábitos de las personas, como nuevas prácticas deportivas, de recreación y transporte, incrementando exponencialmente el uso de las dos ruedas y el pedal como medio que permite reducir el riesgo de contagio. Lima es una urbe poco habilitada para el uso de este medio de transporte; sin embargo, y de acuerdo a la Resolución de Presidencia Ejecutiva N°169-2021 ATU/PE se resolvió según el Artículo 1, aprobar la “Guía para la implementación de ciclovías temporales”, acción que promueve el uso de las bicicletas, considerando también a los diferentes tipos de ciclistas como el deportivo, recreativo, entre otros, todo ello como parte de las acciones de contención y reactivación a través de la iniciativa Sistema de Transporte Individual Sostenible (SITIS) (Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao [ATU], 2021).

Tabla 3**Entorno social**

FACTORES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Medidas de contingencia y bioseguridad indicadas por el Gobierno.	Inmovilización social y nuevos hábitos de micromovilidad, deportiva, recreativa.	Oportunidad
Creación de ciclovías a nivel Lima Metropolitana.	Atención de las municipalidades de Lima y Callao, promoviendo el uso de las bicicletas y el desarrollo de infraestructura como ciclovías.	Oportunidad
Nueva normalidad.	Se normalizan medidas y hábitos de transporte; el distanciamiento y las rutinas vuelven a escenarios pre pandemia.	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013; INEI, 2019; ATU, 2021.

1.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología ha contribuido enormemente en la coyuntura COVID-19, generando eficiencias que benefician el rendimiento de los usuarios impactando en las ventas de todas las industrias. De acuerdo al gráfico 2, la industria de bicicletas ha tenido un crecimiento sostenido año tras año con mayor pico de ventas en el año 2019. El *e-commerce*, los canales de venta modernos o tiendas virtuales, a través de la conectividad, han optimizado en corto tiempo los procesos minoristas, generando mejores retornos para la industria. Como datos referenciales, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (Comex Perú, 2020; How2go, s.f.), el Perú facturó en importaciones de bicicletas por más de US\$ 8 millones en el primer semestre del 2020, un crecimiento del 282%. Si bien esta curva se irá acentuando bajo un escenario de nueva normalidad, el I+D de la industria seguirá siendo fundamental para la producción y operación generando mejoras en la distribución, experiencia y necesidades del usuario.

Tabla 4

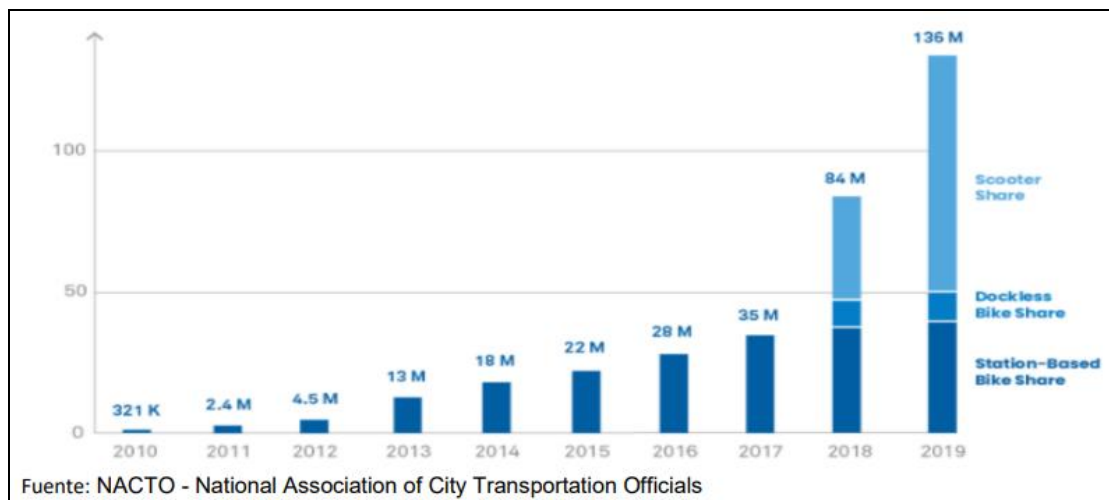
Entorno tecnológico

FACTORES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Canales de venta digitales.	Incremento de los canales de venta digitales a través del <i>e-commerce</i> y redes sociales.	Oportunidad
Publicidad digital.	Mayor soporte para campañas de marketing y publicidad.	Oportunidad
Analítica de datos.	Generación continua de datos que la empresa puede explotar para su transformación en información, conocimiento y uso.	Oportunidad
Innovación y desarrollo (I+D).	I+D es cada vez más accesible para las industrias, haciendo que las pruebas de diseño y los proyectos tecnológicos sean testeados de manera más ágil y bajo costos.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David, 2013; Comex Perú, 2020; How2go, s.f.

Gráfico 2

Crecimiento del número de pasajeros de micromovilidad compartida entre 2010 y 2019, en millones de viajes

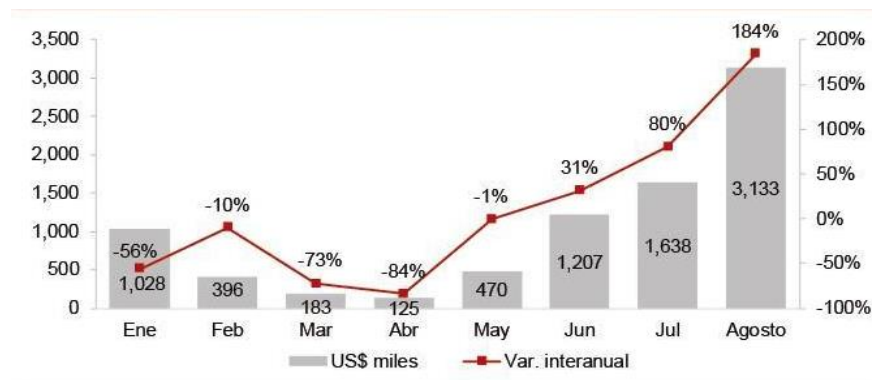


Nota: Tomado de MBCH, 2021.

Según la agencia de noticias Pressperu.com, la micromovilidad es una tendencia mundial y el Perú no es la excepción. En el mismo periodo de enero a agosto del 2020, solo en el rubro de bicicletas mecánicas se realizaron importaciones por un monto total de US\$ 8.2 millones, un 7.2% por encima del año previo (MBCH, 2021).

Gráfico 3

Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas, 2020



Nota: Tomado de Comex Perú, 2020.

1.1.5 Entorno ecológico

Naciones Unidas (s.f.) decretó el Día Mundial de la Bicicleta el 3 de junio de todos los años, con el objetivo de promoverla como instrumento de desarrollo sostenible. Según datos contrastados entre la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) (Andina, 2020), y la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) (Noticias GMU, s.f.; Tineo, s.f.), antes de la pandemia entre un 1% y 3% (100,000 a 200,000 personas) de la población de Lima usaban de bicicletas como medio de transporte y el 32% de estos usuarios tiene al menos una bicicleta en casa. Otra condición es que, dado el congestionamiento del transporte público en la capital, la tendencia al alza de las ventas de bicicletas continuará en los próximos 20 años, según lo señala el gerente general de la Fundación Transitemos (s.f.). Esto se ha sustentado mediante iniciativas gubernamentales que buscan generar la integración de las redes de vías interdistritales e interconexión modal con los medios de transporte público de la ciudad, como son el Tren Eléctrico, el Metropolitano y otros corredores viales. En ese sentido, la sociedad se hace más consciente de los beneficios en la salud humana e impacto al medio ambiente que aporta el uso de bicicletas, como la mejor alternativa para reducir la contaminación de dióxido de carbono y tener una mejor calidad de vida (Tineo, s.f.).

Una de las conclusiones de un estudio realizado en siete ciudades europeas, investigación en la que participaron 3,800 personas y que fue dirigida por Christian Brand, docente de transporte de la Universidad de Oxford, confirmó que elegir transportarse en bicicleta en lugar del automóvil,

aunque sea solo una vez al día, reduciría las emisiones de carbono a partir de transporte del ciudadano promedio en 67% (Campuzano, 2021).

Asimismo, cada vez toma más fuerza transformar una bicicleta tradicional a una eléctrica mediante un kit, al ser más económica que una moto de combustión, y resulta más cómoda porque permite recorrer más distancia o subir cuestas, según la condición física de la persona (Sostenibilidad para todos, s.f.).

Tabla 5

Entorno ecológico

FACTORES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Congestionamiento vehicular y del transporte público, impulsando la categoría deportiva.	Iniciativas gubernamentales para implementar una red de ciclovías interdistritales e interconexión con los principales medios de transporte público, lo que impulsa el desarrollo de la industria en general, impactando en la categoría deportiva.	Oportunidad
Huella de carbono.	Mejor alternativa para reducir la contaminación ambiental y tener una mejor calidad de vida.	Oportunidad
Bicicletas eléctricas.	Factibilidad rápida de conversión de bicicletas tradicionales a eléctricas mediante un kit.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David, 2013; Tineo, 2020; Campuzano, 2021; Sostenibilidad para todos, s.f.

1.1.6 Entorno legal

En el año 2021, las normas legales impulsaron la reglamentación y el marco jurídico para la industria de la bicicleta. Así el gobierno, a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), promueve la Ley N° 30936 (2019) para promover el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. Otra medida adoptada ha sido crear un Sistema de Transporte Individual Sostenible (SITIS) bajo la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), con lo cual se fomenta la implementación de 472.5 km de ciclovías, que formarán parte de la red integrada de vías existentes interdistritales, con la coordinación de 23 gobiernos locales. Asimismo, ATU ha presentado en junio del 2021 la guía PIMIS para el desarrollo de Planes Institucionales de Movilidad Individual Sostenible, con el objetivo de fomentar el uso de bicicletas en instituciones públicas y privada, dirigido a colaboradores que se trasladan principalmente en viajes cortos de menos de 6 km o en un tiempo menor a los 30 minutos (ATU, 2021).

Tabla 6

Entorno legal

FACTORES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO
Ley N° 30936.	Promueve y regula el uso de la bicicleta como medio sostenible.	Oportunidad
Sistema de Transporte Individual Sostenible (SITIS).	Presentación de la Guía PIMIS que desarrolla planes para fomentar el uso de bicicletas en instituciones públicas y privadas.	Oportunidad

Nota: Adaptado de David, 2013; Ley N° 30936, 2019; ATU, 2021.

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE³)

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos claves	Importancia ponderación	Calificación evaluación	Valor
Oportunidad			
1 Equilibrio macroeconómico proyectando un crecimiento sostenido al 2025 del 4%.	10%	3	0.3
2 Marco legal favorable con nueva ley N°30936, promoviendo la sostenibilidad.	7%	2	0.14
3 Creciente demanda en el uso de bicicletas per cápita con fines deportivos, transporte, recreación.	20%	4	0.8
4 El <i>e-commerce</i> y redes digitales como herramientas para posicionamiento y desarrollo de mercado.	15%	3	0.45
5 Analítica de datos como propuesta para explotar transformación	10%	2	0.2
Ame naza			
1 Inestabilidad política en el país	13%	3	0.39
2 Sobrevaloración en los precios de las bicicletas por efecto demanda	8%	1	0.08
3 Alza del dólar superando la barrera de los S/ 4 con proyección hasta el 2022.	9%	1	0.09
4 Crisis naviera incrementándose los precios de flete marítimo de US\$ 2,000 a US\$ 14,000 por container.	8%	1	0.08
Total	100%		2.53

Nota: Adaptado de David, 2013.

1.3 Conclusiones análisis del macroentorno

El Perú mantiene una política de economía abierta, permitiendo el ingreso de inversión extranjera al país, además de importantes planes en el gasto público, favoreciendo las proyecciones del PBI de los próximos años. La inestabilidad política no sería un factor predominante sobre las decisiones privadas de inversión; sin embargo, sí generaría retrasos por incertidumbre. Lima, al ser la capital y centro de operaciones, sería beneficiada por la tendencia de la conectividad, el uso de Internet y los proyectos de innovación y desarrollo generados por marcas de clase mundial. Es importante tener en cuenta que los retrasos por crisis en la industria naviera y el desabastecimiento de la fabricación de componentes se irá dando hasta en un tiempo inexacto, lo que obliga a tomar las medidas logísticas y de abastecimiento necesarias para afrontar este escenario. De acuerdo a la construcción de la matriz EFE, el escenario sigue siendo positivo para el plan de negocio con una puntuación de 2.53.

³ David, 2013.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La figura 3 muestra la identificación de la industria, considerando el resultado positivo para el plan de negocio evidenciado en el análisis externo.

De acuerdo a Casadesús-Masanell (2019), es esencial analizar el sector para desarrollar las estrategias, ya que sirven para que las empresas entiendan cómo influye en los beneficios la estructura de la industria en la que operan.

Según Case, Fair, & Oster (2012), el término industria hace referencia al conjunto de empresas que compiten entre sí, produciendo bienes o brindando servicios homogéneos. De acuerdo a la clasificación del Código de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2020), el negocio de bicicletas se enmarca como Fabricación de Bicicletas (3092), fabricación de otros tipos de transportes.

Gráfico 4

Análisis del sector



Nota: Adaptado de SUNAT, 2020.

Entre otras características relevantes, en el Perú ya existe una tendencia creciente de la industria, con una demanda en el segmento de bicicletas con precios entre S/ 900 y S/ 1,500 (US\$ 250 a US\$ 400 al tipo de cambio). También se prevé un aumento de la demanda de bicicletas de alta gama por un factor aspiracional, a pesar que en el corto plazo se espera un incremento de 15% a 25%, ocasionado por los altos costos de producción y transporte desde China.

La tendencia social del mercado de bicicletas, de acuerdo con un pronunciamiento de How2go, empresa dedicada a la consultoría, precisa que “[...] solamente en el primer trimestre del 2021, la importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció en 237,509 unidades. El 98% de las bicicletas son importadas desde China” (How2go, s.f.).

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

La metodología de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) permitirá analizar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector de bicicletas.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

Se valida que la industria de fabricación de bicicletas de carbono en Lima como tal, no existe. Sin embargo, la actividad se desarrolla a través del canal moderno y tradicional, ambos orientados al negocio de la importación, manejo de marca, ensamblaje y comercialización, coexistiendo en un mercado competitivo. Los competidores participan en diferentes segmentos, coexistiendo bicicletas de diferentes características y costos, no siendo el mercado de bicicletas de carbono un segmento masivo, sino de nicho.

Existen marcas consolidadas en el mercado donde predomina el material de aluminio de alto rendimiento y calidad; éstas, en muchos casos, no encuentran dificultad para establecer precios altos y el precio no es obstáculo para el usuario. Existe mucha diferenciación en los productos y en la calidad. Un producto de mejor calidad y características como la fibra de carbono genera diferenciación entre los competidores, por lo que esta variable impacta en el valor para los compradores.

2.2.2 Entrada de nuevos competidores

- **Diferenciación.** Bicicletas de fibra de carbono bajo la tecnología de impresión 3D mediante fabricación distribuida, lo que permite ofrecer un producto de alta calidad a precios competitivos con respecto al mercado de alta gama de bicicletas de aluminio y de las costosas bicicletas de carbono importadas. La exclusividad de componentes Shimano de alta calidad -en cualquiera de sus gamas- refleja un valor agregado en el posicionamiento de marca. No obstante, los componentes importados generan una barrera de ingreso alta, ya que será difícil acceder a un abastecimiento constante por la alta demanda y crisis asociadas a la industria naviera.
- **Necesidad de capital.** La inversión para introducir el negocio en un nuevo mercado es de alrededor de US\$ 300,000.
- **Acceso a canales de distribución.** No genera obstáculo para el presente plan de negocio, ya que existen diferentes modalidades y opciones en la industria.

- **Regulaciones.** Desde el 2021 existe la Ley N° 30936 que promueve el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, lo que hace atractiva la industria.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los segmentos de bicicletas se subdividen en Juventud, Recreación, Trabajo, Montaña y Velocidad. Los usuarios Juventud utilizan la bicicleta como un medio de transporte opcional y de manera poco frecuente; este segmento no representa mayor amenaza al igual que el de Velocidad, por ser de alta especialización. De acuerdo al enfoque del plan de negocio, los segmentos más demandados y de interés comercial son los de Recreación y Montaña porque tienen consumidores más exigentes e impondrán condiciones en la relación de precios, calidad o servicio. La empresa en estudio se centrará en el rubro Montaña.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

En el mercado de bicicletas existe una gran variedad de proveedores, sobre todo en el mercado de marcos de aluminio y carbono, por lo que tienen mayor poder de negociación. En cuanto a proveedores de componentes, si bien existen alternativas, el mercado está liderado por dos marcas posicionadas a nivel mundial: Shimano y Sram, las cuales son sinónimo de calidad y garantía en relación a otros productos alternativos. En este aspecto, supone una ventaja competitiva contar con Shimano como aliado estratégico, lo que permite manejar economías de escala.

2.2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El entorno de negocio de bicicletas se encuentra conformado por bienes o productos sustitutos, que satisfacen necesidades similares o idénticas. Estos se caracterizan por brindar los mismos productos de transporte, entretenimiento y para actividades deportivas, tales como *scooters*, *skateboards*, motos, autos. Es necesario considerar factores de calidad y precio del producto brindado, lo que podría generar una oportunidad para el negocio en estudio.

2.3 Conclusiones del análisis del microentorno

Con respecto a las variables del microentorno y las fuerzas competitivas de Porter, que son las que definen y estructuran la industria, se identificará la intensidad competitiva y el nivel de rentabilidad en el futuro para la industria en la que se encuentra la alianza Baica-Shimano.

Tabla 8**Análisis Cinco Fuerzas de Porter**

Fuerzas de Porter	Impacto		Peso	Valor
Rivalidad entre los competidores existentes	BAJO	2	10%	0.20
Entrada de nuevos competidores	BAJO	1	10%	0.10
Poder de negociación de los clientes	MEDIO	3	20%	0.60
Poder de negociación de los proveedores	ALTO	5	40%	2.00
Amenaza de productos o servicios sustitutos	MEDIO	3	20%	0.60
Evaluación ponderada				3.50

Nota: Adaptado de Porter, 2008; Magretta, 2014: 38.

Según el análisis efectuado de las fuerzas competitivas de la empresa, los autores llegan a la conclusión que el negocio es atractivo tras obtener un puntaje de 3.50 como evaluación general, lo cual da una señal de éxito que dependerá de las estrategias a adoptar, permitiendo a la alianza Baica-Shimano aprovechar las oportunidades presentes del mercado y disminuir las posibles amenazas.

Tabla 9**Matriz de McKinsey**

		ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZA DEL NEGOCIO	ALTO	Invertir sin perder rentabilidad.	Buscar apoyo en puntos fuertes de la empresa.	Dejar el negocio si los resultados no son positivos.
	MEDIO	Fortalecer la empresa frente a la competencia.	Concentrar las labores en segmentos con buena rentabilidad.	Buscar expandir la empresa con poco riesgo y poca inversión.
	BAJO	Buscar beneficios a corto plazo.	Buscar disminuir el costo fijo y evitar realizar inversiones.	Liquidar la empresa.

Nota: Adaptado de Gestión.org, s.f.

La matriz permite evaluar la atractividad de la industria como oportunidad de consolidar un portafolio de negocio. Además, mediante el análisis se evidencia una cuota de mercado por explotar en el segmento de bicicletas de carbono, lo cual brinda confianza para invertir en el mercado de Lima Metropolitana. Otra variable relevante es la introducción de la alianza Baica-Shimano como marcas globales que se potencian en un escenario de oportunidades.

3. Análisis interno**3.1 Presentación de Baica Bikes**

Compañía con dos años en el mercado mundial, dedicada al diseño, desarrollo tecnológico y fabricación de bicicletas de carbono, atendiendo segmentos de Montaña y Recreación,

caracterizada por la constante búsqueda de la excelencia en sus productos, a través de procesos de innovación para satisfacción de sus clientes.

Baica actualmente cuenta con operaciones en las principales ciudades de los cinco continentes, siendo las tiendas más representativas aquellas ubicadas en Norteamérica, luego se encuentran los locales de Europa, Asia, Medio Oriente y América Latina, en dicho orden. Con un grupo humano importante, en el último año, la empresa ha buscado posicionarse de forma descentralizada en mercados altamente competitivos, sobresaliendo con modelos de bicicletas de gama alta y media en sus respectivos segmentos, complementando su oferta con un servicio especializado. La apuesta de la compañía es ser dinámica y de reacción rápida para enfrentar las más altas exigencias del mercado y la competencia que evoluciona de manera ágil.

Las inversiones de la compañía se han enfocado últimamente en robustecer su propuesta de mercadeo, a través de planes de comunicación acertados, mayor exposición en plataformas digitales, aparición en navegación y búsqueda para un público cautivo, y en posicionar sus productos y su marca de manera diferenciada y altamente especializada.

3.2 Misión

La misión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: Construir un sello corporativo de estrecha relación con nuestros clientes, a través de los beneficios y ventajas de nuestras bicicletas de carbono diseñadas por impresión 3D.

3.3 Visión

La visión propuesta por los autores de la presente investigación es la siguiente: Líder en el diseño y fabricación de bicicletas de alta tecnología, atendiendo mercados específicos y altamente competitivos.

3.4 Estrategia corporativa

3.4.1 ¿Dónde crecer?

El crecimiento corporativo mantiene la estrategia de expansión geográfica para lograr economías de escala.

3.4.2 ¿Cómo crecer?

Alianza estratégica complementaria con Shimano, como acuerdo de colaboración con intereses comunes para que, como socios, puedan acceder a los recursos y/o capacidades que cada empresa tiene:

- **Baica.** Tiendas físicas en los cinco continentes y conocimiento del cliente final.

- **Shimano.** Fabricación de componentes de alta calidad y posicionamiento de marca a nivel global.

3.4.3 ¿Cómo aportar valor desde el centro corporativo en el proceso de crecimiento?

La orientación del centro corporativo está enfocada en la innovación estratégica del sector, añadiendo valor en ejercer su influencia o autoridad al negocio resultante de la alianza estratégica y contribuyendo a mejorar las capacidades del negocio, aquellas que constituyen factores clave de éxito en sus respectivos sectores.

Asimismo, teniendo ciertas capacidades y recursos construidos a lo largo del tiempo que son tangibles (como servicios de soporte a las unidades de negocio), intangibles (como la reputación corporativa) u organizativos (como los sistemas de *reporting* y control, entre otros), la contribución desde el centro corporativo es la de vincular las unidades de negocio en distintos aspectos, de manera que se busquen y logren sinergias.

3.5 Modelo de negocio

Tabla 10

Modelo de negocio

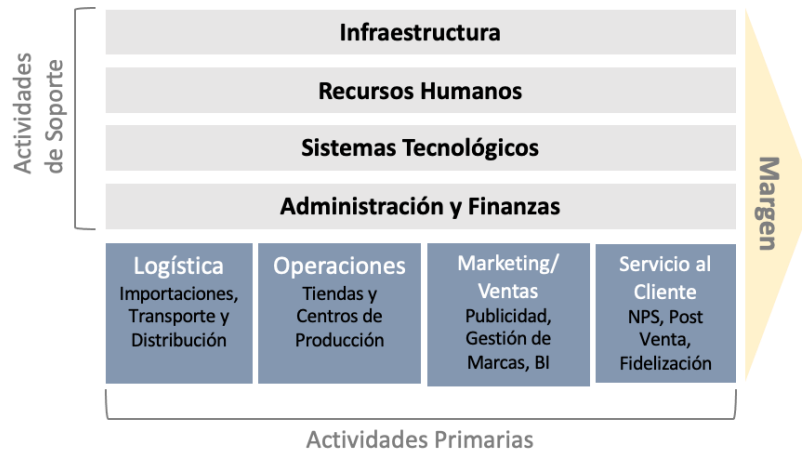
Asociados clave Distribuidores y comercializadores de autopartes para bicicletas.	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ● Venta de bicicletas. ● Relación con los clientes. 	Propuesta de valor Enfoque de marca en segmentos Montaña y Recreación I+D (nuevos productos y mercados).	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> ● Personalización de productos. ● Servicio técnico postventa. 	Segmentos de clientes Mujeres y hombres de nivel socioeconómico ABC entre los 16 a 50 años.
	Recursos clave Publicidad Marketing Recursos Humanos		Canales Tiendas propias <i>Website</i>	
Estructura de costos Producción de fibra de carbono Alquiler de tiendas físicas, fuerza de ventas, publicidad y marketing, I+D			Estructura de ingresos Venta de bicicletas	

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

3.6 Cadena de Valor

Gráfico 5

Cadena de Valor



Nota: Adaptado de Alonso, 2008.

3.7 Análisis de la estructura organizacional

La estructura organizacional ha sido diseñada para ejercer un rol funcional. Como parte de la configuración de la estructura interna de la alianza, la que más se ajusta es el tipo de estructura simple porque las multifunciones giran en torno al gerente de división (Mintzberg, 1989).

El desarrollo de las actividades de cada gerencia, el agrupamiento de tareas y la jerarquización o cadena de mando, han sido elementos claves para el éxito de la gestión de la empresa. Las políticas de remuneraciones incluían un plan de incentivo para los vendedores en cada una de las tiendas, así como capacitaciones especializadas en los productos y servicios ofrecidos.

En cuanto a cultura organizacional, Baica impulsa roles de liderazgo desde todas las áreas y posiciones, así como tener una visión compartida de las metas. Incluye además los valores que han permitido interactuar sobre un eje de confianza, competitividad, colaboración y trabajo en equipo, priorizando a la persona antes que cualquier rol cargo o responsabilidad.

Como política de sostenibilidad, la estrategia involucra gestionar acciones que realcen la propuesta de valor de forma auténtica y genuina, incrementando su rol social en las comunidades del entorno en donde tiene presencia, preocupados por establecer una adecuada reputación de marca.

3.8 VRIO

A continuación, se muestra el análisis VRIO de la compañía:

Tabla 11**Análisis VRIO**

Recurso	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Evaluación
	Que permite una nueva oportunidad de mercado	Específico de la empresa y difícil de obtener en el mercado	Difícil de copiar o imitar por la competencia	Explotado eficientemente por la empresa y complementarios	
Estrategia enfocada en el segmento de montaña	✓	X			Igualdad competitiva
Relación de largo plazo con los proveedores estratégicos	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporal
Enfoque especializado en el servicio de venta y postventa personalizados	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporal
Personal altamente calificado para las ventas de bicicletas	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporal
Locales de ensamblaje cercanos a los puntos de ventas	✓	✓	X		Ventaja competitiva temporal
Marca con presencia global y respaldo corporativo	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Personalización de productos ad hoc por parte del cliente	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

3.9 Recursos y capacidades de generación de valor**Tabla 12****Recursos y capacidades de generación de valor**

Recursos	Capacidades
Físicos	20 locales comerciales y de producción en las principales ciudades de los cinco continentes.
Financieros	Rendimiento sólido para generar inversiones en el futuro.
Humanos	Planilla de 204 colaboradores altamente calificados.
Organizativos	Marca con presencia global y respaldo corporativo.

Nota: Elaboración propia, 2022.

3.10 Conclusiones del análisis interno

Identificar las debilidades y fortalezas permite potenciar la propuesta de valor, fabricando productos de calidad con el objetivo de expandir la compañía, satisfaciendo una alta demanda en el segmento de mercado objetivo.

Capítulo II. Estudio y sondeo de mercado

Se buscó información sobre el mercado peruano de bicicletas hasta diciembre de 2021 para conocer las necesidades, demanda y oferta existente. A partir de toda la información recabada, se estimará la demanda actual requerida, así como las proyecciones destinadas para los siguientes años, con el fin de establecer una estrategia clara y diferenciada que permita a Baica-Shimano posicionarse como una de las principales marcas de bicicletas en el Perú, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, acordes a las necesidades encontradas.

1. Objetivos

- Identificar la cantidad potencial (punto de equilibrio) de consumidores de bicicletas como medio de transporte que podrían adquirir los productos ofrecidos y/o servicios asociados.
- Identificar a los competidores existentes y las principales características de los productos y servicios que ofrecen.
- Conocer el tamaño del mercado objetivo, así como sus características, con el objetivo de estimar la demanda potencial de clientes y sus principales necesidades y percepciones.
- Identificar algún nuevo producto o servicio que podría ofrecerse, asociado al segmento objetivo.

2. Metodología y selección de mercados

En el presente trabajo de investigación se han utilizado fuentes primarias y secundarias, cuya información aporta para la estimación de la demanda del mercado de bicicletas y obtener conclusiones relevantes, con el objetivo de plantear una estrategia sólida para la introducción de Baica-Shimano en la capital peruana.

2.1 Fuentes primarias

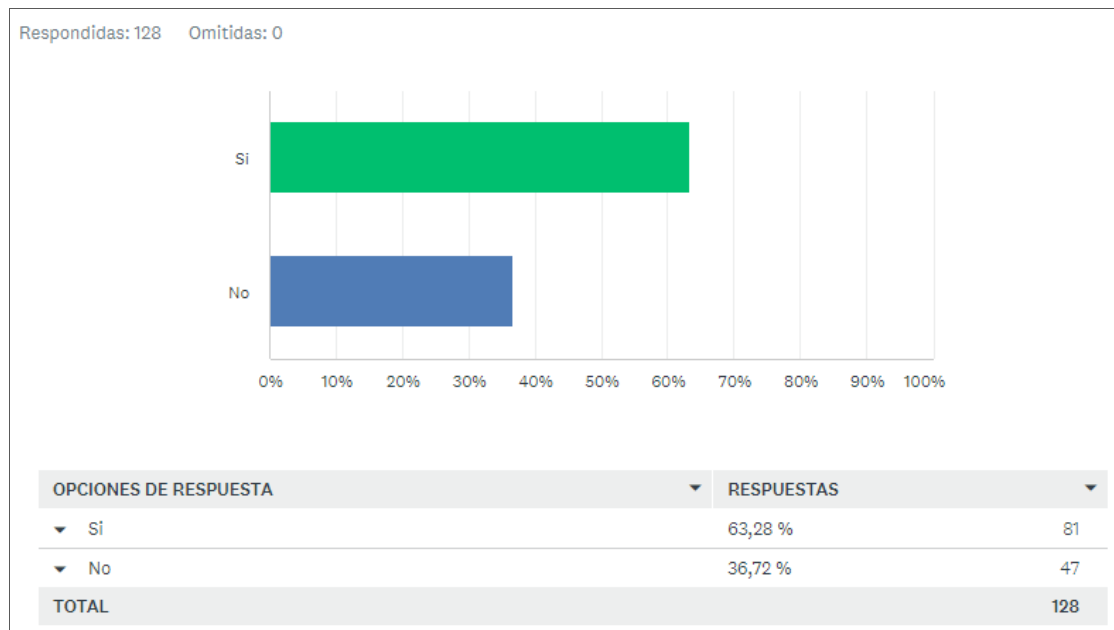
2.1.1 Encuestas

Como parte de la investigación exploratoria se utilizaron encuestas como fuentes primarias, a un universo de 128 personas, en el periodo del 25 de septiembre al 20 de octubre del 2021. La encuesta permitirá conocer más a fondo las características y preferencias de los usuarios de bicicletas en la ciudad de Lima, así como los usos que le dan a este medio de transporte, lo cual permitirá la construcción de la propuesta de valor de Baica-Shimano.

El 63.28% de los encuestados, afirmó que tenía o usaba una bicicleta antes de la pandemia, lo que refleja que la crisis sanitaria no fue el catalizador para el incremento del uso de la misma, contrariamente a lo que se tenía como premisa. Un 36.72% indicó que la pandemia los impulsó a usar la bicicleta como medio de transporte.

Gráfico 6

¿Tenías o usabas una bicicleta antes de la pandemia?

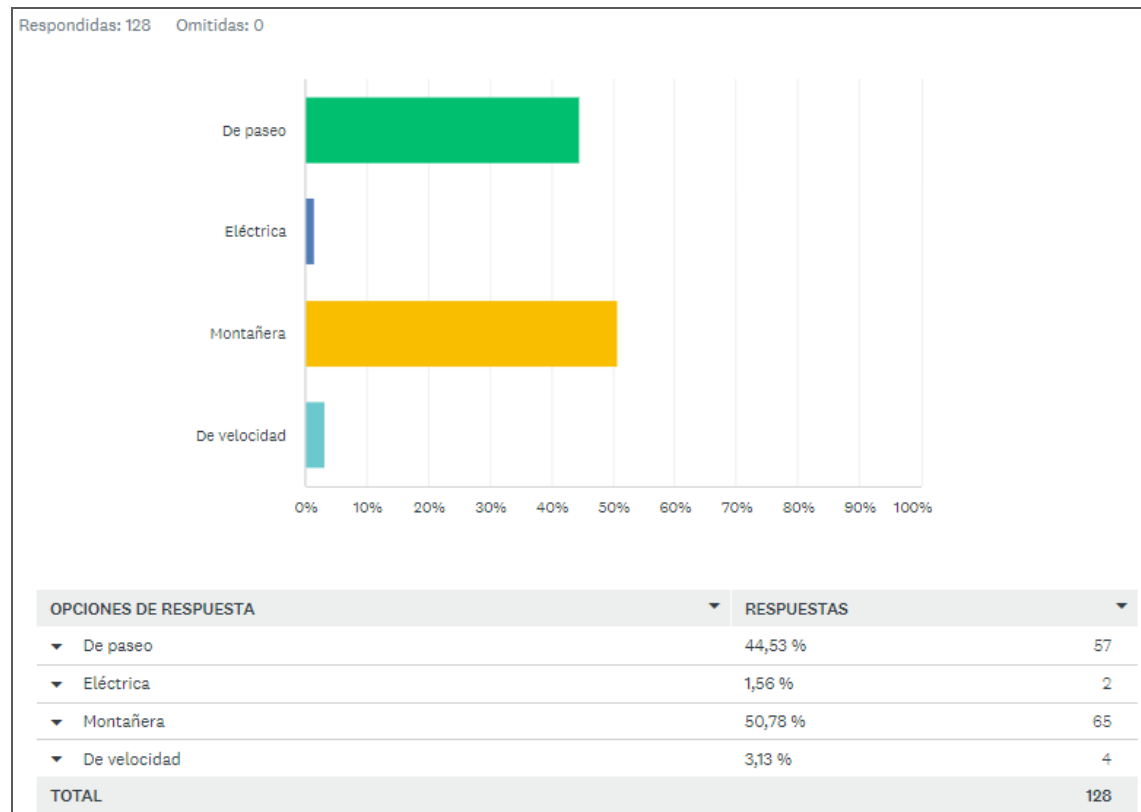


Nota: Elaboración propia, 2022.

El 50.78% de los encuestados afirmó tener una bicicleta montañera, mientras que el 44.53% indicó tener una de paseo, apreciándose que estos dos segmentos son los más fuertes dentro del mercado local de bicicletas. Desde esta perspectiva, la estrategia de marketing y de posicionamiento pondrá foco especializado en el segmento de Montaña.

Gráfico 7

¿Qué tipo de bicicleta o modelo usas?

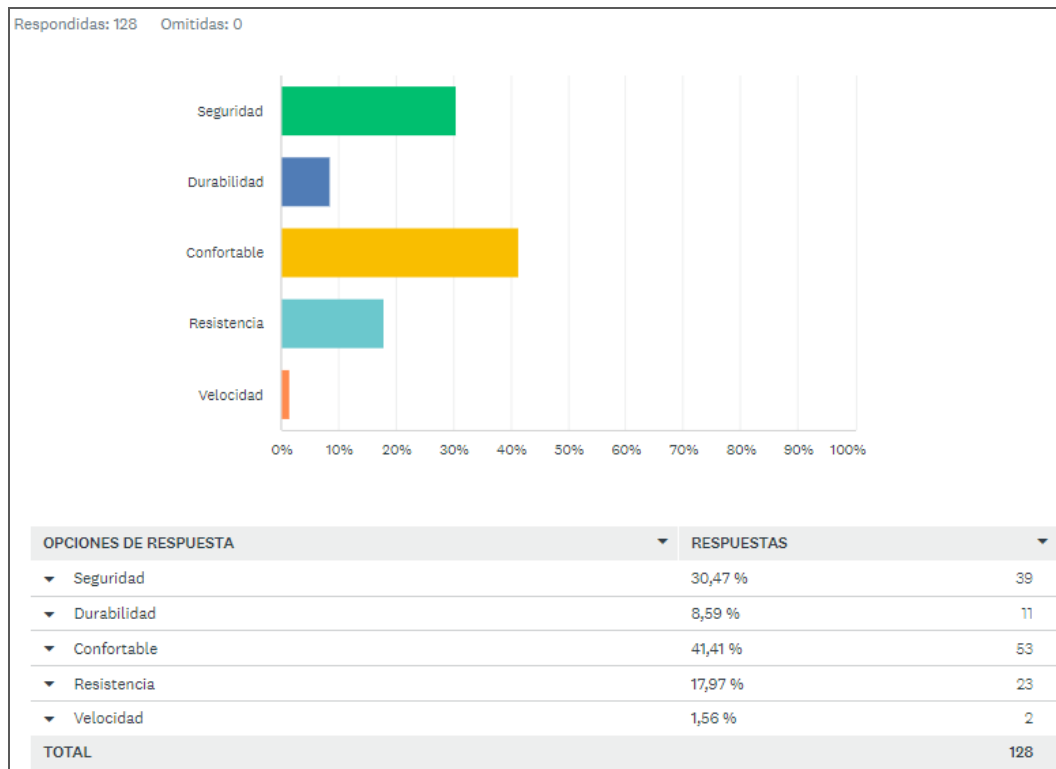


Nota: Elaboración propia, 2022.

El 30% de los encuestados indicaron que prefieren una bicicleta que sea segura, mientras que el 41.41% indicó tener predilección por una bicicleta confortable, puntos que reflejan dos de las características infaltables en este producto. Cabe precisar que el confort está definido como “[...] bienestar o comodidad material” (Real Academia Española [RAE], 2014). Asimismo, un 1.56% no considera relevante la velocidad, por lo que este es un segmento muy acotado para incursionar desde la estrategia planteada.

Gráfico 8

¿Qué características prefieres de una bicicleta?

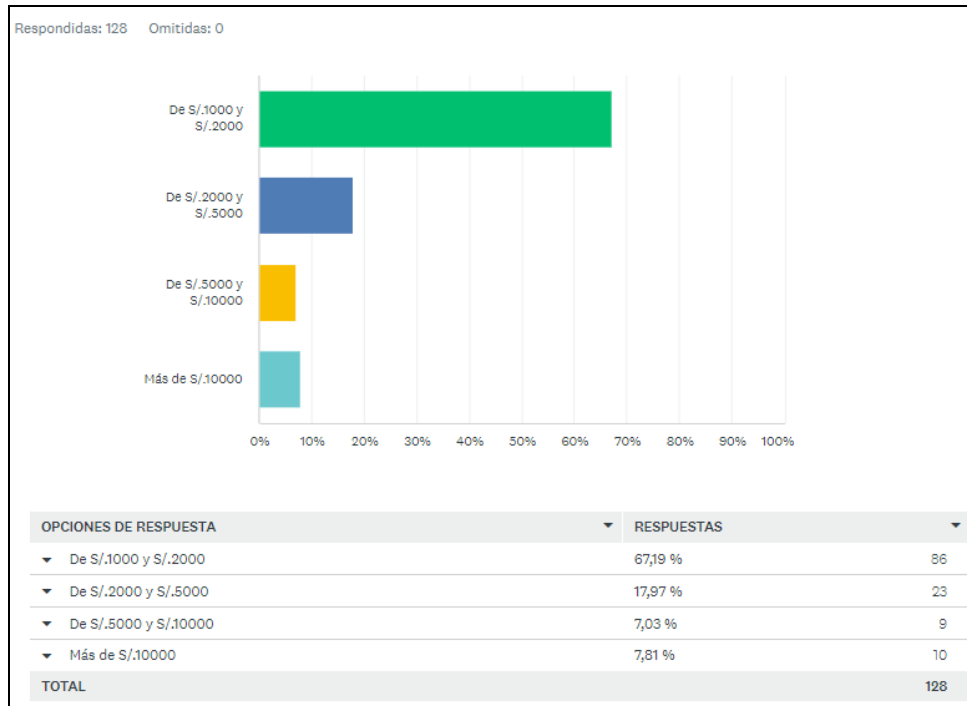


Nota: Elaboración propia, 2022.

Con respecto al costo, se encontró un nicho de mercado de 33%, de los cuales un 15% pertenecen al público objetivo, mientras que un 18% se considera un mercado potencial por captar, presentándose una oportunidad para introducir la alianza estratégica en este nicho de mercado.

Gráfico 9

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una bicicleta?



Nota: Elaboración propia, 2022.

2.1.2 Entrevistas

Se entrevistó a Juan Antonio Valdez y a Alex Esaine, dos usuarios experimentados en el uso de bicicletas de carbono y aluminio ligero, con el objetivo de conocer más de cerca los estímulos y motivaciones que se involucran en una decisión de compra.

Asimismo, se realizó una entrevista al gerente comercial de la empresa Monark, Patrick Sznak, quien proporcionó información valiosa sobre los principales indicadores del mercado actual.

2.2 Fuentes secundarias

Se utilizaron principalmente las páginas *web* oficiales del INEI, Compañía Peruana de Investigación de Mercado (CPI), la página Alerta Automotriz para no Economistas, y la página de Propuestas y Recomendaciones para la Formulación de una Estrategia para la Bicicleta en Lima Metropolitana, elaborada por el Grupo Banco Mundial.

A octubre de 2020, de los 9'674,755 de habitantes en la ciudad de Lima, las fuentes secundarias indican que 220,000 personas en promedio (3% de la población limeña) usan regularmente una bicicleta como principal medio de transporte. Asimismo, el 32% de los hogares cuenta con al menos una bicicleta disponible, mientras que el 40% de personas estaría dispuesto a cambiar el transporte tradicional por el transporte en bicicleta. Es importante considerar que los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B reúnen al 27.9% de la población limeña.

2.3 Conclusiones sobre el mercado

- En el trimestre de abril-junio del 2021, el 17.5% de los hogares del país tiene al menos una bicicleta. Por área de residencia, en el área urbana el 18.9% de los hogares cuentan con una bicicleta, mientras que en el área rural el 12.6%.
- De la información obtenida se calcula 3'800,000 personas estarían dispuestas a cambiar el medio de transporte tradicional por el uso de bicicletas.
- Se confirma que existen planes de mejoramiento en la infraestructura urbana para el transporte en bicicleta y la micromovilidad, lo que motivaría aún más su uso, impactando positivamente en la oferta y demanda.
- Los servicios y productos complementarios se irán sumando a la industria. La oportunidad de establecer sinergias y/o alianzas deberá ser una variable a observar como factor de competitividad y posicionamiento (Grupo Banco Mundial, 2020; Banco Mundial, 2021).

3. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda proyectada parte del presente año 2022 hasta el 2026, y se ha realizado en función de las ventas obtenidas a nivel nacional a partir del año 2015 como histórico referencial, en donde el crecimiento anual a partir de dicho año ha mantenido una tendencia constante, teniendo un valor promedio del 10% hasta cierre del 2019, año en que inició la pandemia por el COVID-19, escenario considerado como atípico hasta el cierre del 2021.

Cabe señalar, además, que en la entrevista realizada a Patrick Sznak, gerente comercial de la empresa Monark Perú, líder en ventas de bicicletas en el país, indicó que en el año 2020 el crecimiento anual fue del 60% con respecto del año anterior, mientras que para el 2021 se proyectó un crecimiento anual del 40%, ambos escenarios con un marcado crecimiento exponencial, datos históricos que generan confianza para el despliegue de una estrategia comercial agresiva para la construcción del *market share*.

Por otro lado, Sznak indicó que la distribución del mercado del canal moderno versus el tradicional corresponde a un 50/50, siendo las marcas con mayor posicionamiento: Monark, Giant, Trek, Oxford, Specialized, Santa Cruz y Scott. Por el lado de Baica-Shimano, se desarrollará una estrategia de posicionamiento dentro del canal moderno, generando un despliegue de planes de acción eficientes para afrontar el nivel competitivo de las marcas mencionadas.

Con respecto a Monark, Sznak indicó que, al cierre del 2020, las ventas realizadas fueron de 40,000 unidades por lo que, de acuerdo al crecimiento indicado anteriormente, se obtiene que

las ventas para el 2019 fueron de 25,000 unidades y para el cierre del 2021 estimaron una venta aproximada de 56,000 unidades. Previo a la pandemia, el mercado de bicicletas tuvo un crecimiento constante del 10% desde el 2015 hasta el 2018.

Por otro lado, el representante de la cadena de bicicletas Oxford Perú, Daniel Balarezo, indicó en una entrevista para el portal Perú Retail, que en el 2019 y 2020 cerraron el año con 22,000 y 30,000 unidades vendidas, respectivamente. Asimismo, mencionó que para el 2021 estimaron un crecimiento aproximado del 20%, por lo que a partir de esta cifra se calcula que las ventas cerraron con 36,000 unidades para dicho año (Perú Retail, 2021).

Finalmente, se analizó a Specialized como tercera marca posicionada en el mercado moderno, hallando un ticket promedio superior a las otras dos marcas referenciadas. Las fuentes primarias indican que las ventas de la marca Oxford superan en 15% a las de Specialized. Cabe precisar, que el plan de negocio buscará competir en el largo plano con Specialized en el mercado local, aprovechando sus atributos competitivos y el impulso generado por la alianza estratégica.

De acuerdo a la información obtenida y detallada anteriormente se elaboró la siguiente tabla con el histórico de ventas total correspondiente a las tres marcas analizadas como canal moderno.

Tabla 13

Ventas de bicicletas correspondientes al canal moderno

	Venta anual a nivel nacional						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Monark	17,075	18,783	20,661	22,727	25,000	40,000	56,000
Oxford	15,026	16,529	18,182	20,000	22,000	30,000	36,000
Specialized	12,772	14,050	15,455	17,000	18,700	25,500	30,600
Total	44,874	49,361	54,298	59,727	65,700	95,500	122,600

Nota: Adaptado de Perú Retail, 2021.

Para hallar el mercado total se considera que el mercado tradicional representa el 50% restante al mercado moderno, hallándose la tendencia de ventas y crecimiento histórico anual reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 14

Tendencia de ventas y crecimiento histórico anual del mercado de bicicletas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mercado total	89,748	98,723	108,595	119,455	131,400	191,000	245,200
Crecimiento		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	45.36%	28.38%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Otro dato importante que ha sido utilizado y que comprueba la estimación de la demanda en un escenario atípico, son las importaciones realizadas entre enero y agosto del 2019 y el 2020, según la SUNAT (Tineo, s.f.). Para completar los datos de las importaciones de los meses pendientes (septiembre a diciembre), se calculó el promedio de ventas de febrero a agosto para

el 2019 y 2020, respectivamente, sin considerar las unidades importadas en los meses de enero en ambos años, para eliminar la distorsión por la estacionalidad que representa comparado a meses regulares.

Tabla 15

Proyección de importaciones de bicicletas años 2019 y 2020

	Importaciones a nivel nacional			
	2019		2020	
	Unidades	Monto (US\$)	Unidades	Monto (US\$)
Ene	55,239	2,329,183.00	10,303	1,027,822.00
Feb	4,061	441,134.00	7,480	396,423.00
Mar	7,857	668,312.00	3,177	182,746.00
Abr	8,851	388,788.00	2,084	125,398.00
May	8,291	474,129.00	1,455	469,657.00
Jun	8,432	919,371.00	16,021	1,207,445.00
Jul	7,935	908,437.00	27,518	1,638,210.00
Ago	7,421	1,103,025.00	58,232	3,129,293.00
Sep	7,550		16,567	
Oct	7,550		16,567	
Nov	7,550		16,567	
Dic	7,550		16,567	
Total	138,287		192,538	

Nota: Adaptado de Tineo, s.f.

Al comparar los totales de las importaciones del 2019 y del 2020, contra los totales de venta de bicicletas estimados anteriormente para dichos años, se observa que los números guardan relación, lo que permite afirmar que el método de estimación del mercado total de ventas por año se aproxima a la realidad.

Tabla 16

Comparativo de importaciones y ventas mercado total

	2019	2020
Mercado total	131,400	191,000
Importaciones	138,287	192,538
% Variación	4.98%	0.80%

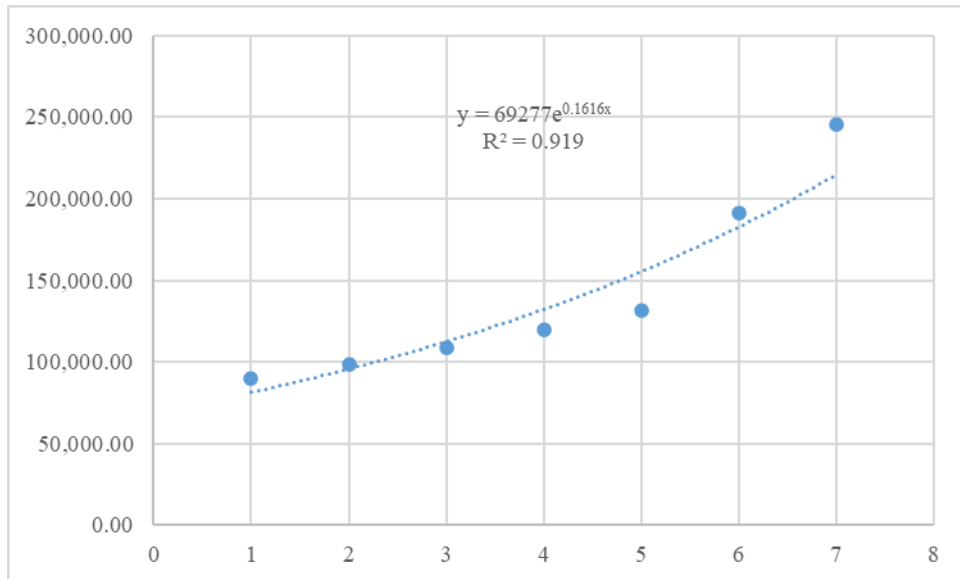
Nota: Elaboración propia, 2022.

El margen de error presentado es de aproximadamente 4.98% para el 2019 y de 0.8% para el 2020, alineándose al +/- 5% de margen de error permitido en una prueba de inferencia estadística, lo que revalida la formulación de la estimación de la demanda.

Para la proyección de ventas del año 2022 al 2026, se utilizó el modelo de tendencia exponencial, que mejor se ajusta a los datos de entrada de los valores obtenidos para el mercado total desde el 2015 hasta el 2021.

Gráfico 10

Tendencia exponencial

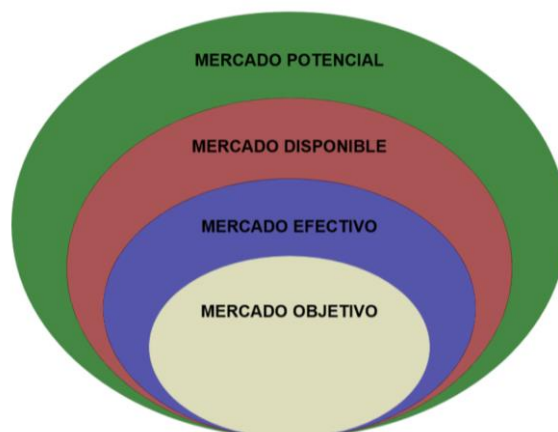


Nota: Elaboración propia, 2022.

Para estimar una proyección de ventas para el 2022 al 2026 no se han considerado los datos históricos correspondientes al escenario atípico en los años 2019 al 2021, ya que hacen que el modelo resultante refleje una tendencia exponencial creciente irregularmente optimista, comportamiento de mercado que presenta considerable dispersión con respecto al histórico de los años 2015 al 2019. Bajo este contexto, se proyecta que el mercado total para el 2026 mantenga la tendencia histórica de crecimiento del 10%.

Gráfico 11

Tipos de mercado



Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 17**Estimación de la demanda**

Año	Mercado total	Crecimiento	Mercado moderno	Factor alta gama	Total alta gama	Factor de venta	Venta anual
2015	89,748.00						
2016	98,723.00	10%	49,361.50				
2017	108,595.00	10%	54,297.50				
2018	119,455.00	10%	59,727.50				
2019	131,400.00	10%	65,700.00				
2020	191,000.00	45%	95,500.00	10.00%	9,550.00		
2021	245,200.00	28%	122,600.00	10.00%	12,260.00		
2022	281,980.00	15%	140,990.00	10.00%	14,099.00	0.82%	115
2023	310,178.00	10%	155,089.00	10.00%	15,508.90	1.11%	173
2024	341,195.80	10%	170,597.90	10.00%	17,059.79	1.12%	192
2025	375,315.38	10%	187,657.69	10.00%	18,765.77	1.13%	213
2026	412,846.92	10%	206,423.46	10.00%	20,642.35	1.13%	234

Nota: Elaboración propia, 2022.

Asimismo, de acuerdo a la información proporcionada por las fuentes primarias hasta diciembre 2021, se tiene que el mercado disponible como canal moderno corresponde al 50% del mercado potencial (total) y, a partir de ello, el mercado objetivo de alta gama corresponde al 10% de los años proyectados, siendo 14,099 unidades la estimación de la demanda del mercado meta para el 2022, buscando penetrar en 0.82%, que corresponde a 115 bicicletas al año.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

Como parte de la estrategia corporativa de crecimiento, el plan de desarrollo de negocio considera la expansión geográfica de Baica en la ciudad de Lima mediante una alianza estratégica con la multinacional Shimano Inc., accediendo a los recursos y capacidades de manera complementaria, con el objetivo de desarrollar una gestión comercial eficiente y una gestión de marketing de impacto en el segmento de mercado para posicionar la alianza rápidamente en el *top of mind* del consumidor.

La estrategia principal que se utilizará en el presente modelo de negocio es la de *joint venture*, formando una nueva estructura jurídica Baica-Shimano, con énfasis en el desarrollo comercial, servicios e investigación y desarrollo (I+D).

1. Análisis FODA

- **Fortalezas**

- Baica Bikes, como marca con presencia internacional de crecimiento sostenible.
- Economías de escala en alianza con Shimano Inc., líder en componentes de bicicletas.
- Uso de tecnología 3D mediante fabricación distributiva.
- Gestión de ventas especializada, de personalización y fidelización.

- **Oportunidades**

- Intercambio de recursos y capacidades propias del *joint venture* Baica-Shimano.
- Ubicación estratégica en la ciudad de Lima.
- Tendencia positiva de demanda de bicicletas de alta gama por factor aspiracional, con crecimiento entre 5% y 30% a largo plazo (5 años).
- Nueva Ley N°30936, que promueve la actividad ciclista como medio sostenible.
- Desarrollo urbano promoviendo infraestructura de ciclovías.
- Despegue del uso de *e-commerce* y redes sociales.

- **Debilidades**

- Marca no conocida en el mercado peruano.
- Shimano provee componentes a otras marcas de bicicletas.

- Inexperiencia trabajando en alianza estratégica.
- Uso de carbono como material no reciclable.

- **Amenazas**

- Escenario político inestable, impactando en la economía del país.
- La tasa de inflación a nivel nacional.
- Incertidumbre en el precio del dólar.
- Crisis naviera generada por escasez de contenedores a nivel mundial.
- Mercado informal de bicicletas de alta gama.
- Incremento en aranceles de importación e impuestos.

2. FODA Cruzado - Establecimiento de iniciativas estratégicas

Teniendo el resultado del análisis del macro y microentorno, a continuación, se detallan las siguientes estrategias para que el plan de negocio alcance el éxito.

Tabla 18

FODA Cruzado

	FORTALEZAS F1 – Baica Bikes como marca con presencia internacional de crecimiento sostenible. F2 – Economía de escala con aliado estratégico Shimano Inc., líder mundial de componentes. F3 – Uso de tecnología 3D mediante fabricación distributiva. F4 – Gestión de venta especializada.	DEBILIDADES D1 - Marca no reconocida en el mercado peruano. D2 - Shimano provee a otras marcas de bicicletas. D3 - Inexperiencia trabajando en alianzas estratégicas. D4 – Uso de carbono como material no reciclable.
OPORTUNIDADES O1 – Intercambio de recursos y capacidades propias del <i>joint venture</i> Baica-Shimano. O2 – Ubicación estratégica en la ciudad de Lima como reconocida capital Latinoamericana. O3 - Tendencia positiva de demanda en alta gama por factor aspiracional con crecimiento entre 15% y 20%. O4 - Nuevas disposiciones legales favoreciendo a la industria. O5 – Despegue de uso de <i>e-commerce</i> y redes sociales .	F1 + O1 Lograr un posicionamiento de marca en el corto plazo. F2 + O2 Establecer HUB en la industria. F3 + O5 Potenciar el desarrollo tecnológico. F4 + O3 Plan de ventas agresivo.	D1 + O1 Aprovechar la alianza para estrategia de penetración. D4 + O5 Campañas informativas y de difusión sobre tecnología del carbono.
AMENAZA A1 - Escenarios políticos adversos. A2 - Inflación. A3 - Crisis naviera. A4 - Alza del dólar. A5 - Canal tradicional de bicicletas.	F2 + A3 Plan de abastecimiento de componentes preventivo. F4 + A5 Aplicación de estrategia de marca.	D1 + A1 + A2 + A3 Desarrollar un mapa de riesgo para mitigar y afrontar escenarios adversos.

Nota: Adaptado de David, 2013.

Este análisis permitirá a la gerencia diseñar las acciones estratégicas para cada oportunidad encontrada en el macro y microentorno, considerando escenarios favorables o riesgosos, que conlleven a concretar el plan estratégico y operativo de Baica-Shimano.

El posicionamiento, el plan de ventas agresivo, y la penetración de mercado confirman la relevancia del desarrollo comercial como eje del planeamiento estratégico de negocio.

3. Modelo de Negocio Canvas

El actual modelo de negocio está diseñado con un principal diferenciador del proyecto de negocio inicial, que es la inclusión de la alianza estratégica Baica-Shimano. Este nuevo escenario hace que la propuesta de valor sea replanteada, enfocándose en un nicho de mercado que es el de las bicicletas montañeras de carbono.

Tabla 19

Modelo de negocio Canvas

Cómo		Qué	Quién	
Aliados Claves - Formación de una alianza estratégica con empresa fabricante de componentes reconocida a nivel mundial. El objetivo es posicionamiento y <i>market share</i> .	Actividades Claves - Fabricación de marcos de carbono por tecnología 3D. - Ensamble de componentes. - Venta de bicicletas.	Propuesta de Valor Identificamos en el mercado como la empresa que, mediante una alianza estratégica con Shimano Inc., busca ser líder en el diseño y fabricación de bicicletas de carbono de alta tecnología, entregando al cliente una propuesta altamente competitiva, con componentes de excelente calidad.	Relación con el cliente - Asesoría e información personalizada sobre la tecnología 3D, el carbono y sus componentes. - Cercanía en la postventa.	Segmentos - Prospecto de <i>bikers</i> especializados en Enduro (hombres y mujeres).
	Recursos claves - Maquina de impresión 3D - Equipo de venta y mantenimiento - Local (planta producción, mantenimiento y tienda).		Canales - Tienda física - <i>Marketplace</i>	
Estructura de costos - Tecnología / Personal de venta / Marketing / Costo de producción		Estructura de ingresos - Venta directa y venta indirecta		

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

4. Visión

Para redactar la visión, se ha tomado en consideración la situación actual de la empresa; hacia dónde se quiere llegar, y cómo desea verse la empresa a futuro. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para la empresa para trabajar en su cumplimiento (David, 2013; D'Alessio, 2008: 61).

La visión es la siguiente: “Ser líderes en el diseño y fabricación de bicicletas de carbono de alta tecnología, utilizando componentes de alta calidad que ayudan a preservar el medio ambiente, generando un impacto positivo en la sociedad”.

5. Misión

La misión refleja el fin sobre el cual la empresa fue creada, muestra el propósito de la misma y el impacto que esta tiene sobre la sociedad (David, 2013; D'Alessio, 2008: 62). También se ha reformulado la misión de la siguiente manera: “En Baica-Shimano generamos una estrecha relación con nuestros clientes, promoviendo la salud y disfrutando del mundo que nos rodea a través de bicicletas personalizadas como medio no contaminante”.

6. Valores

Para establecer los valores de la alianza se rescataron aquellos valores que han venido identificando a los clientes de Baica, adoptando nuevos valores que permitan fijar la nueva filosofía, identidad y cultura de la empresa. Así, los valores son los siguientes:

- **Aceptamos los retos.** Capacidad para explorar nuevos mercados y consolidar la alianza en cada uno de ellos.
- **Trabajo en equipo.** Se cuenta con un excelente equipo humano, con ansias de superar los retos, y, lo más importante, hacer bien las cosas.
- **Excelencia.** Deseo de superación constante, trazar metas innovadoras cada vez más retadoras y hacer todo por lograrlo.
- **Servicio.** Alto sentido de colaboración para facilitar la vida de los clientes.
- **Integridad.** Actuar de modo ético, con transparencia, honradez, lealtad y respeto.

7. Objetivo estratégico

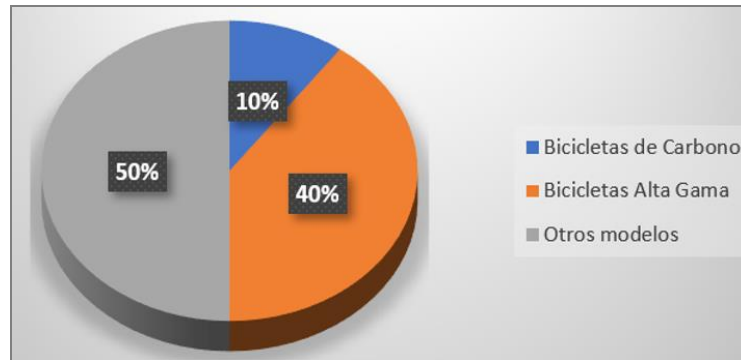
Ser líder en el diseño y fabricación de bicicletas de carbono de alta tecnología, ofreciendo al cliente productos altamente competitivos y componentes de excelente calidad.

8. Segmentación

De acuerdo con el siguiente gráfico de *performance and price* se identifica que el segmento objetivo es el de bicicletas de carbono.

Gráfico 12

Distribución de ventas de bicicletas



Nota: Elaboración propia, 2022.

9. Matriz de Ansoff

Tabla 20

Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		Actuales	Nuevos
MERCADO	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008: 40.

La empresa buscará consolidarse en el mercado de bicicletas de carbono del rubro de montaña, dentro de un nicho de mercado exigente y competitivo, diferenciándose mediante un producto con componentes de alta calidad, respaldados por la marca internacional Shimano, y que se aprovechará desarrollando programas de fidelización y personalización de manera constante.

9.1 Perspectiva financiera

Es importante desplegar estrategias que materialicen los objetivos de expansión e inversión de la empresa, generando valor al accionista, y usando herramientas que faciliten la evolución y crecimiento del negocio con miras de ingresar al mercado peruano.

En función al resultado de las encuestas, así como del análisis del mercado, se orientarán los esfuerzos a atender al segmento de bicicletas de montaña de carbono como segmento objetivo. Las principales acciones serán las siguientes: introducir el producto de manera sostenida y apuntando a ocupar un *market share* competitivo, asegurando resultados financieros favorables a través de la construcción sostenible de ingresos y gestión de indicadores. El objetivo será penetrar el mercado meta en un 0.82% durante el primer año.

9.2 Perspectiva de clientes

Los principales resultados de la encuesta indican que es relevante enfocarse en la marca y en el desarrollo de esta, en base a las necesidades de los clientes, que son confortabilidad, seguridad y precio. El servicio de postventa es un punto clave que interesa al usuario final, por lo que se gestionará un Customer Relationship Management (CRM) que permita generar relaciones con los clientes en el tiempo, fidelizarlos construyendo una mejor identidad de la marca y aprovechando la información para impactar en ventas.

Para satisfacer las perspectivas de los clientes se ofrecerá al segmento objetivo dos productos: uno superior y otro estándar, ambos dentro de la categoría de alta gama. El objetivo será obtener el 1% del mercado de alta gama en los próximos 3 años.

9.3 Perspectiva de procesos internos

Se definirán los métodos para lograr de manera óptima los objetivos estratégicos y aquellos relacionados al cliente. Para ello, se desarrollarán un conjunto de acciones de coordinación, gestión y ejecución en las áreas de Tecnología, Recursos Humanos, y Ventas. A continuación, se presenta la manera como los procesos serán divididos.

10. Procesos

10.1 Proceso de flujo de venta

Incluyen actividades de comercialización tales como:

- **Prospección.** Etapa en la que se acompaña a potenciales clientes en su recorrido en tienda, o se atiende a aquellos que se acercan por los canales digitales, bajo modalidad de consulta e información.
- **Levantamiento de necesidad.** Se solicita información al *shopper*, sugiriendo el producto según sus desempeños en la montaña.
- **Elaboración de propuesta.** Se brinda información sobre los costos y se entrega la cotización correspondiente.
- **Negociación.** Espacio para el levantamiento de objeciones y acercamiento a la decisión final para el *shopper*.
- **Cierre de venta.** Se concreta el intercambio comercial y se coordina el despacho y/o entrega.

10.2 Procesos de gestión operativa

Aquí se incluyen todos los procesos relacionados al *core* del negocio, clasificándolos de la siguiente manera:

- **Atención al cliente y protocolo de venta/postventa.**
- **Tiempo de entrega de pedido.** Se ha definido que el tiempo promedio de entrega será de 48 horas.

10.3 Procesos de fabricación

Aquí juega un papel importante la alianza con Shimano, que ayudará a:

- Garantizar los estándares de calidad para llegar al 97% de lo esperado en el primer año.
- Baja merma o productos fallidos en menos del 5% de las ventas de productos.
- Plazos cortos y a tiempo para la entrega de productos en un período no mayor a 48 horas.

10.4 Procesos relacionados con la distribución

Se incluyen aquellos que están vinculados con las actividades que permitan poner a disposición de los clientes el producto y/o servicio. Los objetivos en este caso son:

- Disminuir el coste de reparto y entrega de los productos y servicios en un 20% por año.
- Control de daños en los productos por transporte y manipulación en un 5% por año.

10.5 Procesos de gestión del riesgo

En este caso los objetivos son la disminución de los costos debido a las dificultades financieras, disminución de costos de capital o la financiación de proyectos de inversión en un 10% al 20% por año.

El objetivo de la gestión operativa es contar con un producto de alta calidad, cuyo plazo de entrega sea dentro de las 48 horas posteriores a la compra.

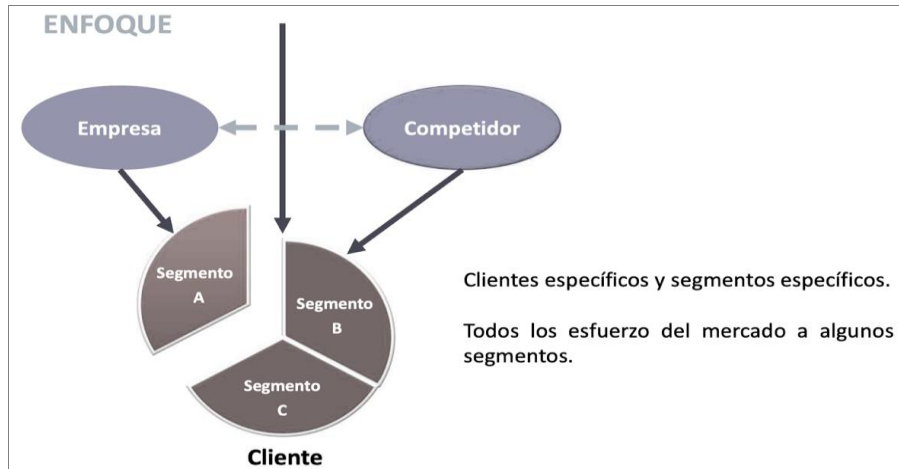
11. Estrategia competitiva

Baica-Shimano desarrollará una estrategia de enfoque por diferenciación, la misma que permitirá segmentar y especializar la alianza en un mercado específico.

Buscamos que la alianza se diferencie gracias al segmento de Montaña, ofreciendo un producto de alta tecnología y calidad, con un servicio personalizado.

Gráfico 13

Estrategia de enfoque



Nota: Tomado de Díaz, 2021.

Gráfico 14

Matriz de Ansoff de Ventaja Competitiva

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance objetivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo limitado	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Nota: Tomado de Díaz, 2021.

- **Calidad.** La garantía que representan los componentes que comercializa Shimano es una ventaja competitiva; por lo tanto, el desarrollo de producto es la clave del éxito de la empresa, manteniendo costos competitivos sin perder la calidad.
- **Experiencia.** Los años de experiencia en el mercado que tiene Shimano han dejado huella en el segmento que usa bicicletas de montaña, siendo una ventaja competitiva.
- **Personalización y servicio.** Conocer al consumidor, enfocando esfuerzos en desarrollar cada vez un mejor producto.

12. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento está orientada a potenciar los productos que actualmente se tiene en el segmento de montaña, esto incluye el lanzamiento de los productos en la ciudad de Lima, Perú. Por otro lado, la alianza estratégica con la compañía Shimano fortalecerá la propuesta de

valor, ofreciendo bicicletas con marco de carbono y con componentes de alta calidad, a un precio accesible para el mercado peruano.

También se ofrecerá un servicio especializado de venta y postventa con el objetivo de fidelizar a los clientes y que ellos mismos sean los portavoces de la marca. En las tiendas se brindarán productos y servicios complementarios, tales como accesorios, repuestos, asesorías, servicio de mantenimiento, entre otros. Un punto importante a destacar es que, para tener una mayor llegada a los clientes, se aprovechará toda la experiencia y profesionalismo de Shimano en temas relacionados a estrategias de marketing y experiencia, con el objetivo de tener una mayor cercanía con los clientes y así estar atentos a sus principales necesidades. De esta manera, se busca tener un mayor posicionamiento de la marca.

Capítulo IV. Plan de Marketing

1. Descripción del producto y servicio

Baica-Shimano saldrá al mercado peruano con modelos de bicicletas de carbono fabricados mediante tecnología 3D. El producto permite al usuario tener mejor *performance* en actividades deportivas y recreativas de alto desempeño, cumpliendo con un factor aspiracional dentro del segmento de bicicletas de gama alta, siendo su principal característica la reducción del peso de la bicicleta, permitiendo al ciclista mayor maniobrabilidad y ahorro de energía durante los recorridos.

La propuesta de fabricación incluye la producción de marcos madres o universales, permitiendo al usuario la adaptación de componentes o *upgrades* necesarios para mejorar el rendimiento de su bicicleta, consiguiendo mayor comodidad, siendo características innovadoras para el mercado local.

La alianza Baica-Shimano permite penetrar el mercado con una propuesta competitiva de precios, convirtiéndose en una novedosa y atractiva opción para el usuario con aspiración a una bicicleta de carbono con componentes de la marca líder en el mercado global.

A los clientes se les ofrecerá un servicio de mantenimiento especializado y personalizado, que les permita repotenciar sus bicicletas mediante la compra de mejores componentes.

2. Objetivos del plan de Marketing

2.1 Objetivos estratégicos

- Lograr un reconocimiento como la mejor alternativa de bicicletas de carbono de clase mundial fabricadas por tecnología 3D en el mercado peruano y obtener el 0.82% del mercado en el primer año. Según Kotler & Keller (2006), el mercado potencial disponible es el que dará el primer uso como apuesta a la nueva marca, el cual representa el 50% de las ventas totales.
- Asimismo, de acuerdo a la información proporcionada por las fuentes primarias, se tiene que el canal moderno corresponde al 50% del mercado potencial (total), y a partir de ello, el mercado objetivo de alta gama corresponde al 10% también para los años proyectados, siendo 14,099 unidades la estimación de la demanda del mercado meta para el 2022, buscando penetrar en 0.82%, que corresponde a 115 bicicletas al año.

- Posicionar a la alianza como la opción de bicicletas de carbono que permita al usuario la personalización y *upgrades* de componentes para un mejor *performance*, seguridad y confort para lograr un *market share* estimado del 1% en los primeros 5 años.

2.2 Objetivos específicos

Tabla 21

Objetivos específicos

Objetivos específicos	Indicador	Corto plazo año 1	Mediano plazo años 2 y 3	Largo plazo años 4 y 5
Obtener un <i>market share</i> del mercado de bicicletas de carbono en Lima del 0.77% y del 1% al 1.5% en los próximos 5 años.	% participación del mercado	0.82%	1.11%	1.13%
Alcanzar un nivel de satisfacción del 90% a partir del primer año.	% satisfacción	90%	95%	98%
Incremento de ventas anual.	% de ventas	50%	10%	10%
Participación en actividades deportivas relacionadas a la bicicleta de montaña, enduro.	Número de participación en actividades anuales	3	5	7

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Formulación estratégica de Marketing

El empleo de distintas herramientas de marketing ha permitido que Baica y Shimano, individualmente, obtengan resultados beneficiosos para el crecimiento de las ventas de sus productos durante los años previos. Ambas empresas se han caracterizado por desarrollar estrategias y campañas de marketing de gran alcance, así como promociones que han satisfecho a sus clientes. Las actividades de marketing y promoción destacarán los atributos del producto y servicios, como alta tecnología, resistencia, seguridad en el marco, durabilidad, *upgrades* de componentes; en resumen, ofrecer una experiencia diferente.

La estrategia de Marketing de la alianza Baica Shimano se basa en la “Focalización del segmento montaña, bicicletas de carbono y componentes personalizados de alta calidad”, con la cual se debe presentar ante sus clientes actuales y potenciales durante sus campañas comerciales para obtener un resultado sostenible de un 20% anual en las ventas para el periodo del 2022 al 2026.

3.1 Segmentación

Según Kotler & Keller (2006: 19), la segmentación que se está aplicando es la de enfoque por diferenciación, a través de un marketing de nichos. La característica principal de este segmento es que están dispuestos a pagar más por un servicio o producto con condiciones especiales que satisfagan sus necesidades.

Para cada segmento se busca el liderazgo de calidad del producto, el cual cuenta con componentes de alta tecnología ensamblados por expertos y sometidos a una cuidadosa prueba de calidad.

El foco de atención se centra en:

Tabla 22

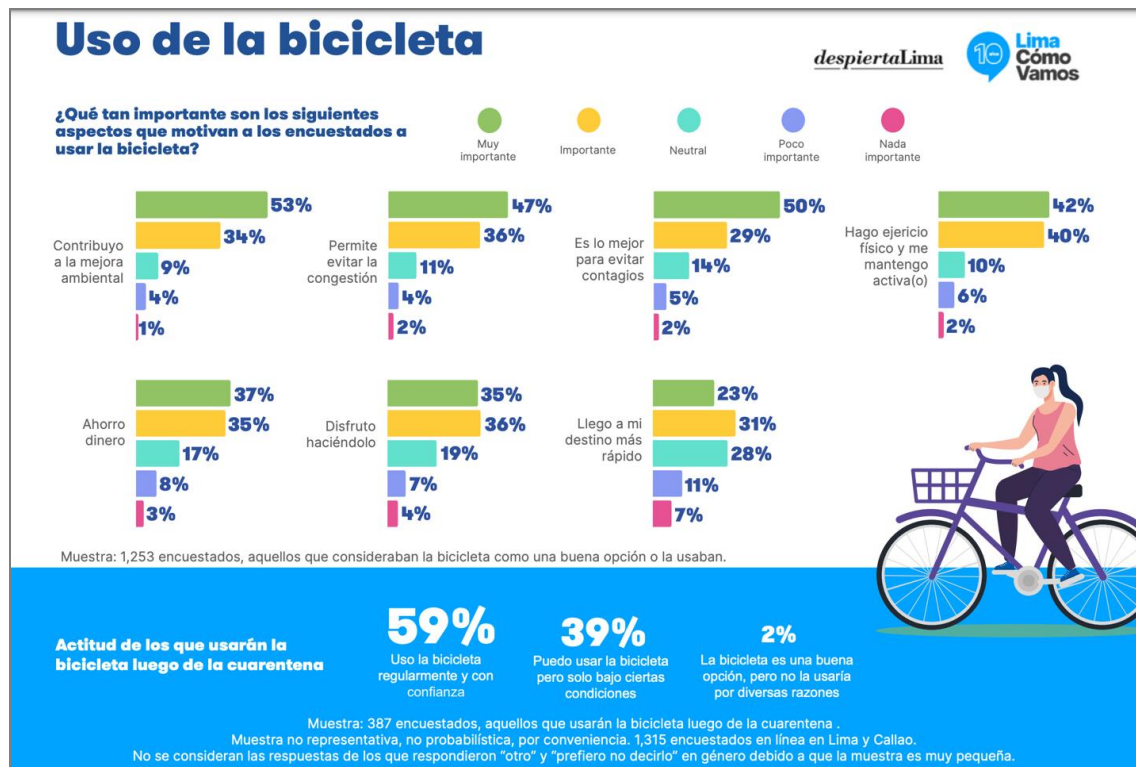
Bases de segmentación de mercado-consumo

Diferencias conductuales	Personas que buscan en la bicicleta un medio deportivo y de experiencias de aventura, especialmente diseñadas y construidas con fibra de carbono y equipadas con componentes especializados.
Diferencias demográficas	Personas entre los 15 y 60 años, deportistas profesionales, amateur y aficionados al ciclismo de montaña.
Diferencias geográficas	Personas que exploran experiencias en lugares especializados y técnicos para la práctica de deportes con bicicletas de montaña.
Diferencias psicográficas	Personas con rasgos aspiracionales, de estilo de vida aventurero, dispuestos a modificar sus hábitos de consumo en este rubro.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 15

Uso de la bicicleta



Nota: Tomado de Despierta Lima, 2020.

3.2 Posicionamiento

Una de las principales acciones a realizar dentro de este plan de Marketing es difundir y publicitar las bondades que tiene la marca de bicicletas Baica-Shimano, esto con el objetivo de

estar dentro de la mente del consumidor cuando éste piense en bicicleta de carbono de alto rendimiento (Kotler & Keller, 2006, capítulo 10).

Este posicionamiento se logra a través de la construcción de la percepción y la idealización que tendrán los clientes sobre la variedad de productos, siendo fundamental llevar la imagen actual de la marca hacia el ideal que tiene la empresa, que es “ser la mejor opción en bicicletas de montaña”.

La estrategia de posicionamiento se centra básicamente en el atributo del producto y en el usuario. Según las entrevistas realizadas a deportistas del ciclismo de montaña, se identifica a personas que gustan de las actividades de aventura y exploración de vivencias únicas, realizando una mayor inversión en bicicletas sofisticadas si se compara con el ciclista promedio. Las características que destacan en el producto ofrecido son alta tecnología, resistencia, seguridad en el marco, durabilidad, y *upgrades* de componentes.

4. Estrategia de la mezcla de Marketing

4.1 Producto

Los productos ofrecidos son bicicletas especializadas y de alta tecnología, fabricadas con fibra de carbono y con componentes de calidad de la marca Shimano. Este producto está enfocado principalmente en el segmento de montaña, siendo este uno de los preferidos por los encuestados, de acuerdo a los hallazgos identificados. Se cuenta con cuatro modelos de bicicletas de montaña, dividido por género y tipo de gama, que se explican a continuación:

4.1.1 Bicicletas de Montaña

Son bicicletas destinadas al ámbito deportivo y de aventura en terrenos empinados, agrestes y de difícil acceso, siendo la resistencia de sus partes uno de los puntos principales en su diseño y fabricación, proporcionando al ciclista mejor maniobrabilidad durante el recorrido, resistencia y seguridad. Dentro de esta línea están los siguientes modelos:

- **Volcan MX.** Es la bicicleta top de montaña para hombres, cuyas características son las siguientes: Diseño robusto y ágil, ligero y fuerte, neumáticos de alto agarre, frenos de precisión, 24 velocidades, suspensión completa (delantera y trasera), guardabarros, luces, kit de reparación y una jaula para botella de agua.

Gráfico 16

Volcan MX



Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Warrior MX.** modelo de gama estándar de bicicleta de montaña para hombres, cuyo equipamiento cuenta con las siguientes características: Diseño cómodo para facilitar la maniobrabilidad, ligero y fuerte, asiento de espuma de uretano, suspensión completa y un juego de reparación.

Gráfico 17

Warrior MX



Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Wild MX.** Es la bicicleta top de montaña para mujeres, cuyo diseño y componentes hacen de ella un producto fácil de maniobrar, seguro, ligero, fuerte y resistente. Este modelo cuenta con las siguientes características principales: llantas de alto agarre, frenos de precisión, 24 velocidades y suspensión delantera y trasera.

Gráfico 18

Wild MX



Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Bold MX.** Es la bicicleta estándar de montaña para mujer, cuyo diseño y estructura son ideales para un fácil y cómodo manejo. Este producto tiene los siguientes elementos principales: Llantas de agarre medio, frenos de precisión básica, suspensión trasera y cuenta con 18 velocidades.

Gráfico 19

Bold MX



Nota: Elaboración propia, 2022.

Cabe mencionar que, para todos los modelos estándar, los clientes tendrán la posibilidad de personalizar su bicicleta; es decir, podrán generar *upgrades* de componentes de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

Asimismo, como parte de la propuesta de valor, también se ofrecerá el servicio de mantenimiento, el cual consistirá en lo siguiente:

- Revisión de la presión y aire de las llantas.
- Ajuste y engrasado de frenos, cadena, piñones y rodajes.

- Diagnóstico de componentes para reemplazo.

4.2 Precio

Para la fijación de los precios se tuvo como consideración principal, que los productos tengan un costo acorde al mercado peruano dentro del segmento de bicicletas de carbono y categoría, de los componentes asociados a los mismos y tomando como referencia los precios promedios de las principales marcas que operan en el país. De acuerdo a esto, se han previsto los siguientes precios de lanzamiento:

Tabla 23

Precios de lanzamiento

Tipo de bicicleta	Gama	Género	Modelo	Precio
Montañera	Pro	Hombre	Volcan MX	S/24,500
	Full		Warrior MX	S/20,000
	Pro	Mujer	Wild MX	S/23,000
	Full		Bold MX	S/18,000

Nota: Elaboración propia, 2022.

El costo de mantenimiento general para todos los modelos será de S/ 140.

4.3 Plaza

Las acciones de comercialización se realizarán en la ciudad de Lima, ubicación estratégica que permitirá, en un futuro, expandir el negocio a nivel nacional. De acuerdo a las entrevistas realizadas a diversos ciclistas, ellos prefieren -antes la compra- revisar el producto de manera tangible, validar sus características y funciones, para luego realizar la transacción ya sea en la misma tienda o por intermedio de plataformas digitales. Según lo mencionado anteriormente, la compañía realizará sus ventas mediante dos canales de distribución:

4.3.1 Venta en tienda

En donde el cliente tendrá la posibilidad de ver los productos, consultar con los especialistas las características y funcionalidades, así como realizar un *test drive*. Asimismo, de estar todo conforme, el cliente podrá realizar la compra en el mismo local, donde tendrá la posibilidad de recibir el producto allí mismo o solicitar el envío vía *delivery*. Para la entrega de productos vía *delivery* se contratará los servicios de un *courier*, cuyo costo de envío será informado y cargado al cliente al momento del pago.

Siendo la tienda el canal principal de venta, esta debe de tener las siguientes características:

- Ubicación céntrica y con una considerable afluencia de público.
- El espacio debe ser amplio y suficiente para almacenar y exponer los productos.
- La imagen del local debe ser llamativa, moderna, cómoda y limpia.

- Deberá contar con un *look and feel* de estándar óptimo para la generación de experiencia de compra.

4.3.2 Venta on line

En donde el cliente visita las distintas plataformas digitales, observa y consulta virtualmente los productos y servicios ofrecidos. Si está conforme con la información obtenida, decide la compra y el medio de entrega. Se contará con una página *web* que permite realizar compras *on line* de una manera rápida y segura, garantizando la confiabilidad de la transacción. Una vez realizada la compra por este medio, el cliente recibirá la confirmación y la boleta vía *e-mail*, así como los datos correspondientes para la entrega del producto de acuerdo con la modalidad elegida por el cliente (recojo en tienda o *delivery*). Asimismo, los productos también estarán presentes en los principales *marketplaces* del país como Linio, Falabella, Ripley, y Mercado Libre.

4.4 Promoción

Las acciones estarán orientadas a atraer al cliente a través de diferentes incentivos que permitan llegar al usuario mediante herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.

4.4.1 Publicidad digital

La marca estará presente en las principales redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok. Asimismo, se realizará la publicidad a través de la página *web* de la marca, tanto de manera orgánica (SEO) en los resultados de búsqueda, como por intermedio de campañas mediante anuncios de pagos en los buscadores (SEM).

4.4.2 Publicidad en el lugar de venta

En este caso, el local de ventas contará con paneles publicitarios en los puntos visibles tanto internos como externos, así como catálogos impresos y volantes que serán entregados al público en general.

5. Presupuesto de Marketing

Con 3 meses previos al inicio de operaciones comerciales, se plantea un presupuesto inicial del 20% del total de la inversión proyectada. El presupuesto en el primer año se mantiene, donde se desarrollarán las estrategias de promoción, por la necesidad de dar a conocer la marca, productos y servicios. A partir del segundo año el presupuesto de marketing disminuirá en un 10% con respecto al año anterior, dado que la empresa estará más afianzada en el mercado.

Tabla 24**Presupuesto de Marketing (en S/)**

Actividades	Pre operación (3 meses)	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Merchandising</i>	9,350	9,350	8,415	7,574	6,816	6,135
Video institucional / Contenido	10,500	10,500	9,450	8,505	7,655	6,889
Especialista marketing digital	24,250	24,250	21,825	19,643	17,678	15,910
Publicidad redes sociales	51,700	51,700	46,530	41,877	37,689	33,920
Relaciones públicas: eventos, ferias, <i>influencers</i> .	78,250	78,250	70,425	63,383	57,044	51,340
Notas de prensa, entrevistas	26,500	26,500	23,850	21,465	19,319	17,387
Motores de búsqueda SEO	39,450	39,450	35,505	31,955	28,759	25,883
Total Soles	240,000	240,000	216,000	194,400	174,960	157,464

Tipo de cambio calculado en S/ 4 por US\$ 1.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo V. Plan de Operaciones

1. Objetivos y estrategia de Operaciones

1.1 Objetivos estratégicos

- Operar la tienda bajo un estándar de atención personalizado, garantizando una buena experiencia de compra y visita.
- Operar de manera óptima los procesos involucrados para la fabricación en planta.
- Gestionar los procesos de distribución y entrega de acuerdo a las expectativas del cliente.

1.2 Estrategia de operaciones

Tabla 25

Estrategia de operaciones

Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador	Herramienta
	2021	2022-2023	2024-2025		
Calidad de atención al cliente en tienda					
Garantizar el stock de productos	90%	100%	100%	Cantidad de inventario	Data de almacenamiento
Lograr un servicio altamente personalizado	85%	80%	90%	Encuesta a clientes	NPS
Satisfacer las expectativas de venta	80%	90%	100%	Encuesta a clientes	NPS
Eficiencia operativa para la producción					
Abastecimiento	80%	80%	80%	Cantidad de inventario	Data de almacenamiento
Mantenimiento de maquinaria	100%	100%	100%	Fecha de mantenimiento preventivo	Ficha de control de mantenimiento
Alta especialización del personal	90%	90%	90%	Conocimiento técnico y de servicio	Evaluación de personal
Eficiencia operativa en el despacho y distribución					
Entrega y óptimo despacho de mercadería a clientes	95%	100%	100%	Tiempo de entrega / días - hora	Tracking
Gestión de cambio y/o reposición	9%	5%	2%	Reporte de fallas	Control de calidad

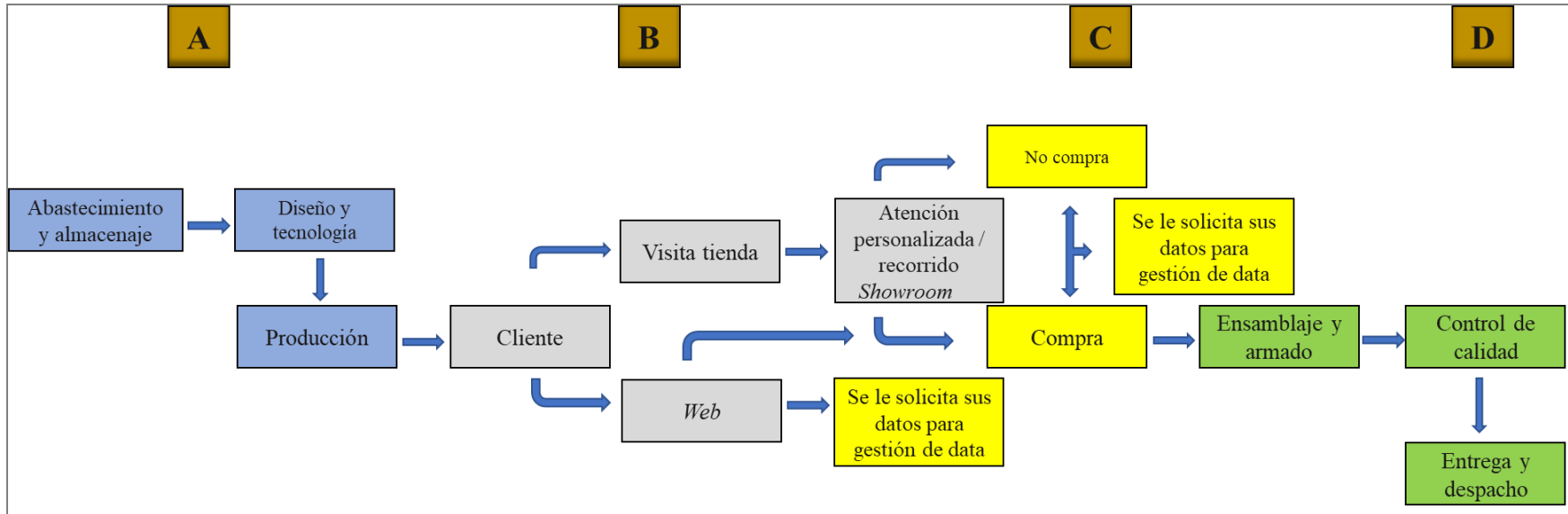
Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Diseño del producto o servicio

En el siguiente gráfico se muestra el flujo de fabricación, experiencia del cliente, experiencia de compra y entrega de producto.

Gráfico 20

Diseño de producto o servicio



Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Diseño de los procesos

3.1 Venta en tienda

Este proceso consiste en el conjunto de pasos asociados a la venta dentro de las instalaciones de la tienda física:

- El cliente ingresa a la tienda física.
- El personal especializado se acercará al cliente para consultarle si requiere ayuda o asesoría con respecto a los productos y servicios que se ofrecen.
- El cliente visualizará y revisará los distintos productos ofrecidos en la tienda.
- El cliente escogerá el producto de su preferencia, si tuviera alguna duda o consulta, el personal especializado podrá ayudarlo brindándole la información que requiere.
- Si el cliente está conforme con el producto elegido se acercará a la caja para el pago correspondiente, eligiendo el medio adecuado para el mismo (efectivo o tarjeta), asimismo, deberá elegir el medio de entrega de su producto. Si el cliente elige entrega por *delivery* realizará el pago asociado al mismo, proporcionando los datos relacionados a la dirección de entrega y medios de comunicación para contactar a quien recibirá el pedido (teléfono celular, *e-mail*, redes sociales); caso contrario, el cliente podrá llevarse el producto en ese mismo momento.

3.2 Venta *on line*

Se han establecido una serie de pasos asociados a la venta realizada a través de las distintas plataformas digitales:

- El cliente ingresa a la plataforma digital de su preferencia, ya sea la página *web* de la marca o cualquiera de los *marketplaces* en los que la marca se encuentra presente.
- El cliente elige el producto de su preferencia, informándose de todas las características y funcionalidades del mismo.
- Si el cliente está conforme con el producto y decide realizar la compra, elige el medio de pago de su preferencia (tarjeta de débito o crédito), selecciona el medio de entrega del producto (recojo en tienda o *delivery*), registra todos los datos asociados a la entrega (teléfono celular, dirección, *e-mail*, redes sociales), realiza los pagos correspondientes y finaliza la transacción.

3.3 Servicio de mantenimiento

El cliente podrá solicitar el servicio de mantenimiento de su bicicleta haciendo una reserva, ya sea por teléfono o a través de la página *web* de la marca. En ambos casos, el cliente tendrá la

posibilidad de realizar el pago ya sea por la *web* o a través de transferencia interbancaria hacia una de las cuentas de la marca; asimismo, tendrá la posibilidad de realizar el pago en las instalaciones de la tienda física. Realizado esto, se ejecutarán los siguientes pasos:

- El cliente se acercará con su bicicleta a las instalaciones de la tienda física.
- El personal especializado atenderá al cliente y recibirá la bicicleta. Asimismo, se le informará al cliente el tipo de mantenimiento que se realizará a su producto, dándole todo el detalle correspondiente, el tiempo estimado de atención y la fecha de entrega de la bicicleta.
- El personal especializado llevará la bicicleta al área de Mantenimiento.
- El cliente procederá a realizar el pago correspondiente en la caja o mostrará el comprobante de pago realizado por la *web* o por medio de transferencia interbancaria.
- Luego de realizado el mantenimiento, el cliente podrá recoger su bicicleta.

3.4 Servicio de postventa

El equipo de postventa de la compañía, al cabo de tres meses, contactará al cliente para consultarle sobre su experiencia con su bicicleta, para ello se realizarán los siguientes pasos:

- Se contactará al cliente enviándole un correo electrónico y también recibirá una llamada en su teléfono celular.
- Se consultará al cliente sobre cómo le va con el producto y cuál es su experiencia con el mismo.
- Se proporcionará la información relacionada al servicio de mantenimiento que se ofrece y los costos asociados al mismo.
- Se informará al cliente sobre los medios de contacto para reportar algún inconveniente o problema que pudiera presentarse con su bicicleta.

4. Diseño de las instalaciones

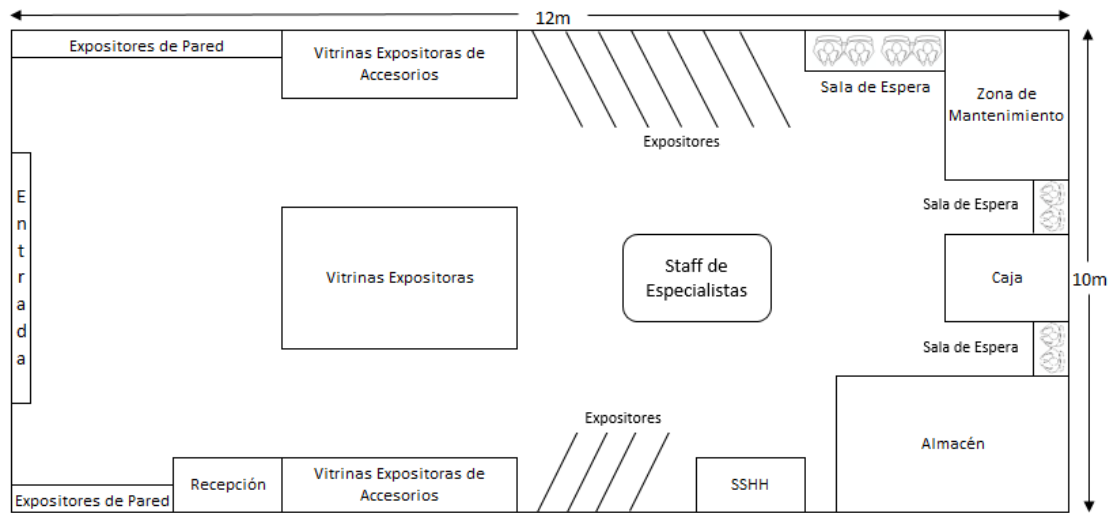
Las instalaciones de la tienda tendrán un espacio total de 120 m, distribuidos en dos plantas, en el primer nivel estará el *showroom* y en el segundo nivel el *back office* y producción:

- Expositores de pared ubicados cerca de la entrada principal.
- Vitrinas expositoras.
- Recepción y caja.
- Expositores en tierra.
- Zona del *staff* de especialistas.

- Zona de mantenimiento.
- Salas de espera.
- Almacén.
- Servicios higiénicos.

Gráfico 21

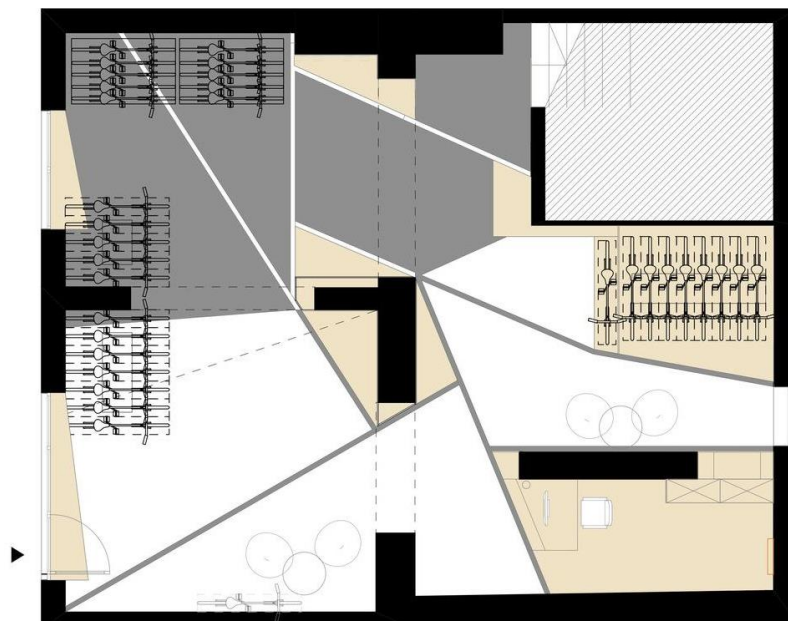
Esquema preliminar



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 22

Referencia inspiracional de planta principal de 100 m²



Nota: Tomado de Lewinski, s.f.

Gráfico 23

Referencia inspiracional de tienda de bicicletas



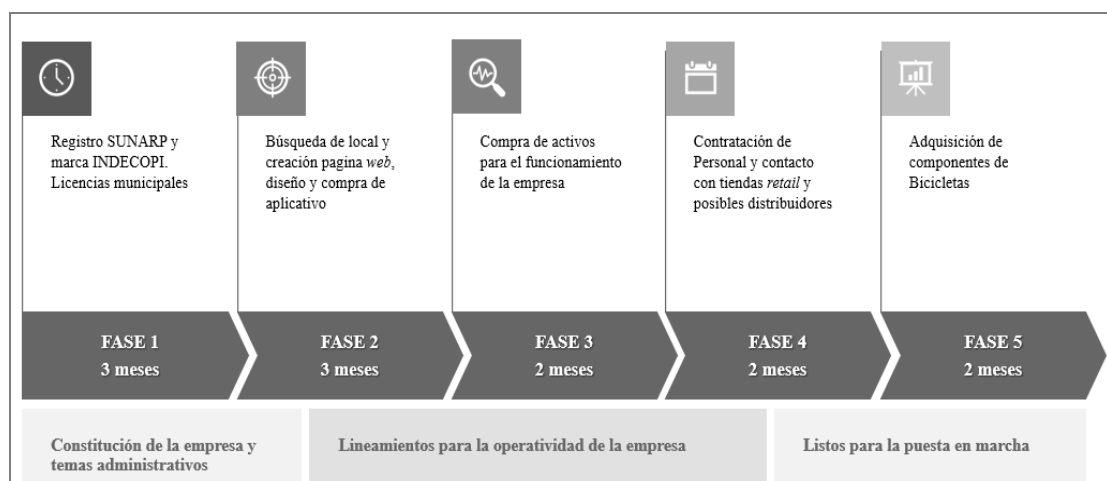
Nota: Tomado de Lewinski, s.f.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Se ha planificado cumplir con un cronograma de actividades durante el primer año de operación de la empresa. Así, se han establecido las siguientes etapas para la puesta en marcha de la alianza:

Gráfico 24

Cronograma de actividades



Nota: Elaboración propia, 2022.

6. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de inversión y capital de trabajo:

Tabla 26

Presupuesto de inversión y capital de trabajo

N°	Descripción	Remodelación del local			Planta			AÑO 0	Dep Anual			
		Detalle	Espacio en m ²	Precio unitario	Total	Espacio en m ²	Precio unitario		Total	T VIDA	Costo	GV
1	Costos indirectos	Derechos municipales y permisos Diseños y estudios técnicos Supervisión Licitaciones	150	123	18,450.00	90	123	11,070.00	29,520.00	0		
2	Obra gruesa	Provisionales y preliminares Demoliciones y desmontaje Estructuras de concreto/metálicas	150	183	27,450.00	90	183	16,470.00	43,920.00	10	1,647.00	2,745.00
3	Terminaciones	Tabiquerías Cielos rasos Puertas y ventanas Pintura Tarrejos Baños Acabados	150	167	25,050.00	90	120	10,800.00	35,850.00	10	1,080.00	2,505.00
4	Instalaciones	IIEE IISS HVAC PCI D&A CCTV Intrusión	150	565	84,750.00	90	480	43,200.00	127,950.00	10	4,320.00	8,475.00
5	Sistemas	Cableado Data estabilizada Computadoras personales Impresoras de oficina Caja POS	150	154	23,100.00	90	115	10,350.00	33,450.00	5	2,070.00	4,620.00
6	Impresora 3D						60,000.00	60,000.00	5	12,000.00	0.00	
7	Equipamiento y mobiliario	Estantería y accesorios Mobiliario de oficina Equipos de cargadores Luminarias Visual Letreros	150	400	60,000.00	90	350	31,500.00	91,500.00	5	6,300.00	12,000.00
Total					238,800.00			183,390.00			27,417.00	30,345.00
					1194			366.78				

Nota: Elaboración propia, 2022.

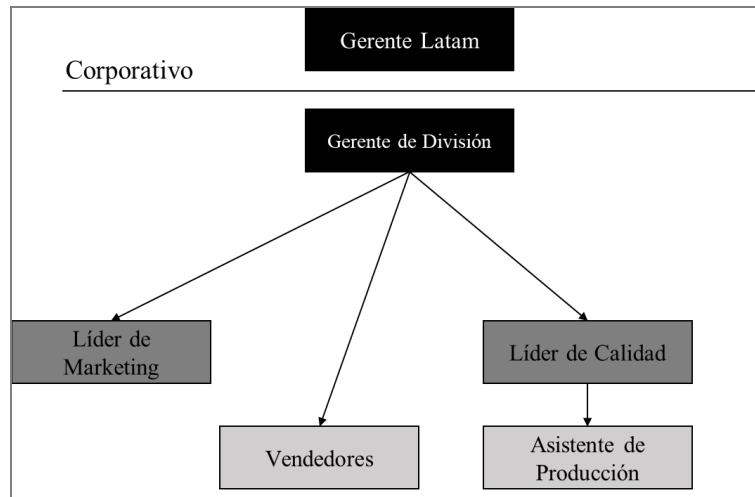
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

1. Estructura organizacional

Para el inicio de las operaciones, Baica-Shimano contará con una estructura de roles funcionales, en la que cada área tendrá una responsabilidad específica para el desarrollo y éxito del negocio. Dado que la alianza estratégica nace de una corporación internacional consolidada, el liderazgo a cargo del Gerente de División reportará los resultados de la operación de Lima a la gerencia corporativa de América Latina de la casa matriz.

Gráfico 25

Estructura organizacional

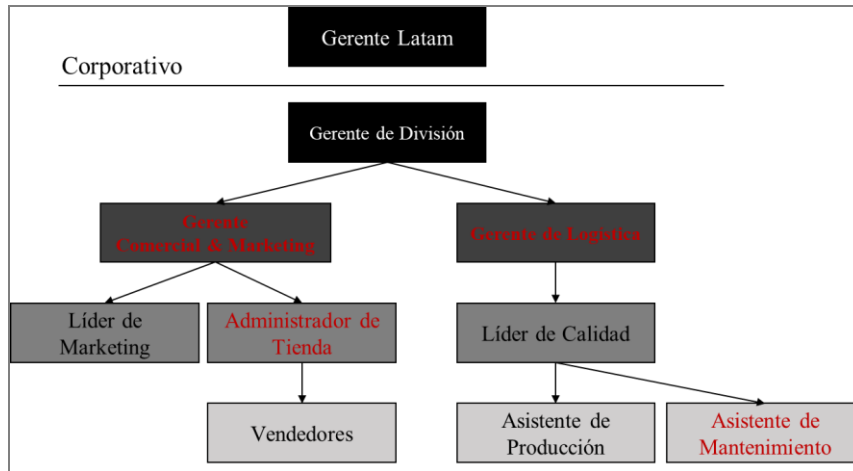


Nota: Elaboración propia, 2022.

Se considera que el corporativo centraliza las áreas funcionales de Finanzas y Tecnología. En Marketing, se brindarán los lineamientos y estrategias corporativas a ser implementadas con agencias locales tercerizadas. En Recursos Humanos, se considera implementar *outsourcing* liderado por el Gerente de División para la creación de perfiles, selección, clima y desarrollo.

Gráfico 26

Organigrama año 3

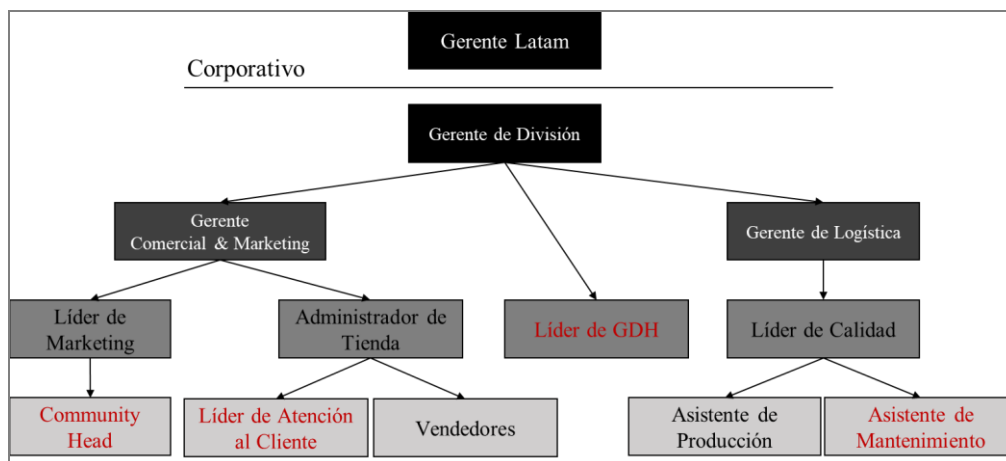


Nota: Elaboración propia, 2022.

La estructura organizacional se adaptará al crecimiento del negocio, por lo que se ha proyectado un organigrama para los primeros años de operación, considerando evolucionar en la etapa intermedia (los próximos 3 a 5 años), con enfoque en la administración de redes sociales, canales de contacto en servicio al cliente (pre y postventa) así como la gestión humana interna.

Gráfico 27

Organigrama año 5



Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Objetivos y estrategia de Recursos Humanos

El objetivo es ser una empresa reconocida y desarrolladora de capital humano, colocando a las personas como el pilar de la compañía, impactando positivamente en el bienestar de los colaboradores y motivándolos a lograr la excelencia de un trabajo óptimo, eficiente y responsable para satisfacción de los consumidores.

La estrategia se posiciona sobre los siguientes puntos:

- Establecer procesos de selección y convocatoria eficientes para contar con el mejor personal calificado en todas las áreas.
- Contar con una cultura que se destaque por su buen clima laboral y cercana a los colaboradores.
- Establecer como principales valores del personal la capacidad de asumir retos de manera constante, alto grado de escucha, comunicación y aspiración a lo más alto.
- Establecer campañas motivacionales para que el colaborador interiorice la cultura de la empresa y la ponga en práctica de manera constante, influenciando positivamente en los demás.
- Asignar procesos de evaluación periódicos para obtener resultados medibles incorporando espacios de retroalimentación y mejora.

Además de los colaboradores de responsabilidad, se incorporarán las siguientes posiciones que ayudarán a concretar el plan de comercialización y operación desde la tienda y desde la planta de producción:

Tabla 27

Puestos adicionales

Puesto	Descripción	Sueldo base S/
Gerente de División	Encargado de liderar la estrategia de desarrollo de negocio y crecimiento, a cargo de la operación del país. Programa de beneficios + productividad anual.	8,000
Gerente Comercial & Marketing	Responsable de liderar las estrategias de mercadeo, campañas de comunicación, promoción, ventas y <i>e-commerce</i> . Programa de beneficios + productividad anual.	5,000
Líder de Marketing	Responsable de ejecutar las campañas, y de coordinar con proveedores y agencias, velando por objetivos colectivos de impacto en el desarrollo comercial y marketing. Programa de beneficios.	3,000
Community Head	Responsable de gestionar las redes, publicaciones y contenidos de la compañía.	1,500
Administrador de tienda	Encargado administrativo, velará por los indicadores comerciales y operativos, e identificará oportunidades de negocios. Programa de beneficios + comisiones.	2,500
Líder de Atención al Cliente	Responsable de gestión e implementación de estrategias de calidad y productividad del servicio de atención al cliente. Hacer seguimiento a los indicadores de gestión de fidelización y <i>loyalty</i> como NPS, Devoluciones, Postventa.	1,500
Vendedores	Responsable de ventas, debiendo cumplir con indicadores de medición, así como acciones de prospección, negociación y cierre. Básico + comisiones + productividad anual.	1,500
Líder de Gestión y Desarrollo Humano	Responsable de la Gestión y Desarrollo Humano, programa de incentivos, liderazgo y cultura de la compañía.	2,000
Gerente de Logística	Responsable de la gestión de compras, abastecimiento y distribución.	5,000

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 27**Puestos adicionales** (continúa de la página anterior)

Puesto	Descripción	Sueldo base S/
Líder de Calidad	Responsable de velar por los indicadores y estándares de producción y satisfacción.	3,000
Asistente de Producción	Encargado de apoyar la gestión de calidad y operatividad de producción.	1,200
Asistente de Mantenimiento	Encargado de las reparaciones y mantenimiento como parte de la postventa y servicio al cliente.	1,200

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 28**Puestos según año de operaciones**

Puesto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gerente de División	1	1	1	1	1
Gerente Comercial & Marketing	0	0	1	1	1
Líder de Marketing	1	1	1	1	1
Community head	0	0	0	0	0
Administrador de tienda	0	1	1	1	1
Líder de Atención al Cliente	0	0	0	1	1
Vendedores	1	1	1	2	2
Líder de Gestión del Desarrollo Humano	0	0	0	0	1
Gerente de Logística	0	0	1	1	1
Líder de Calidad	1	1	1	1	1
Asistente de Producción	1	1	1	1	1
Asistente de Mantenimiento	0	0	1	1	1
TOTAL	5	6	9	11	12

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Estrategias de administración de Recursos Humanos

Las estrategias que se utilizarán para una adecuada administración de los recursos humanos son las siguientes:

Tabla 29**Estrategias de administración de Recursos Humanos**

Proceso	Estrategia	Actividad	Responsable
Proceso de selección del talento humano	Proporcionar el staff idóneo para cada una de las posiciones que se necesitan.	Seleccionar a las mejores empresas consultoras de recursos humanos para los procesos de selección y reclutamiento que requiera la compañía.	Líder de Gestión y Desarrollo Humano
Proceso de retención del talento humano	Proporcionar paquetes remunerativos competitivos acorde al mercado.	Otorgar remuneraciones que se encuentren acorde al mercado peruano y esté en función al perfil de cada posición. Se considerará un incremento salarial anual del 10% a partir del tercer año en función de las evaluaciones de desempeño y cumplimiento de objetivos.	Líder de Gestión y Desarrollo Humano

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 29

Estrategias de administración de Recursos Humanos (continúa de la página anterior)

Proceso	Estrategia	Actividad	Responsable
Proceso de promoción de una cultura de innovación y adaptación al cambio	Proporciona conocimientos y desarrolla habilidades blandas para la generación adecuada de entornos innovadores y cambiantes.	Todas las iniciativas y proyectos que desarrolle la compañía, tendrán un enfoque innovador y se realizarán utilizando un marco de trabajo ágil, en donde se capacitará al personal en la utilización de metodologías como Design Thinking y Scrum que ayudarán a generar espacios creativos e innovadores. Asimismo, se realizarán capacitaciones anuales de gestión del cambio y adaptabilidad acorde a las necesidades y a los entornos cambiantes de la compañía.	Líder de Gestión y Desarrollo Humano
Proceso de atención y satisfacción del cliente	Proceso que garantiza un óptimo servicio personalizado y de calidad al cliente.	Realizar de manera semestral dos capacitaciones enfocadas en el servicio personalizado de atención al cliente.	Comercial & Marketing
Proceso de evaluación de desempeño	Proceso que proporciona los lineamientos que debe seguir la compañía para la evaluación del desempeño de cada uno de sus colaboradores.	Desarrollar el sistema de evaluación de desempeño 360° que se aplicará a todos los colaboradores de la compañía, cuya periodicidad es anual. Este sistema propone realizar sesiones de retroalimentación cada cuatro meses. En la primera sesión se establecerán los planes de desarrollo individual de cada colaborador en función a sus competencias y talentos identificados en el puesto que desempeña. Las siguientes sesiones serán de seguimiento; se trabajarán las competencias débiles y se reforzarán las competencias óptimas. Asimismo, esta evaluación no solo será realizada por el jefe inmediato, sino también participarán del proceso los clientes internos y externos con los que interactúa el colaborador.	Líderes de cada equipo
Proceso de clima laboral	Proceso que proporciona los lineamientos a seguir para tener un óptimo clima laboral dentro de la compañía.	Este proceso será tercerizado a través de una consultora de recursos humanos especialista en clima laboral. El objetivo es definir los estándares y los mecanismos necesarios que deberá de tener la compañía para desarrollar, evaluar y mantener un óptimo clima laboral.	Líder de Gestión y Desarrollo Humano

Nota: Elaboración propia, 2022.

4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el plan de Recursos Humanos planteado para la alianza.

Tabla 30**Presupuesto del plan de Recursos Humanos (en S/)**

	1	2	3	4	5
Gastos de personal sueldos / costo laboral	S/ 291,782	S/ 335,462	S/ 531,149	S/ 583,565	S/ 618,509
Gastos de personal de Marketing	S/ 78,624	S/ 78,624	S/ 165,984	S/ 218,400	S/ 218,400
Gastos de personal de Administración	S/ 139,776	S/ 183,456	S/ 270,816	S/ 270,816	S/ 305,760
Costo de ventas	S/ 73,382	S/ 73,382	S/ 94,349	S/ 94,349	S/ 94,349
Gastos de entrenamiento y capacitación	S/ 15,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Gastos de clima laboral	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 7,000	S/ 7,000
Gastos de programa de incentivos y comisiones	S/ 29,178	S/ 33,546	S/ 53,115	S/ 58,356	S/ 61,851
Gastos varios + Plan Responsabilidad Social	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
Total	S/ 637,743	S/ 719,471	S/ 1,130,412	S/ 1,240,486	S/ 1,313,868

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VII. Responsabilidad Social Corporativa

1. Responsabilidad Social Corporativa

De acuerdo con la norma ISO 26000, es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad (Secretaría de Economía, s.f.).

Siendo evidente la importancia que hoy en día tiene esta actividad para los negocios, las empresas se han preocupado por generar valor compartido. Porter & Kramer (2011) indican que el valor compartido es “[...] políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que la ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p. 6). El propio CEO de Shimano, en la descripción de la misión corporativa, manifiesta la siguiente frase: “más cerca de la naturaleza, más cerca de las personas”, lo que permite entender cómo la empresa interioriza la conexión con lo natural para luego crear conexiones con sus diferentes públicos (Shimano, s.f.). La alianza considera este y otros enfoques vinculados al medio ambiente y al plano social desde una percepción de genuino interés. Cabe precisar que este contexto es atractivo y se aprovechó para generar escenarios de oportunidades en línea con los intereses de Shimano para la formación de la alianza estratégica.

Ser socialmente responsable posiciona a la alianza con un diferencial sobre sus competidores, generando un mejor ambiente de trabajo que se espera que sea percibido por los clientes y colaboradores, y que haga más atractiva y cercana la alianza a los *stakeholders*.

El plano de actuación busca impactar en comunidades de ciclistas, organizaciones sin fines de lucro, colectivos de transporte, autoridades y personas aficionadas.

2. Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa

Tabla 31

Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa

Enfoque	Impactos	Objetivos	Responsables
Comunidades	Organizaciones no gubernamentales (ONG) y colectivos	Cooperar activamente en programas relacionados al uso de bicicletas de montaña, medio ambiente y deporte.	Operaciones
	Grupos deportivos y asociados	Promover ideas e iniciativas vinculadas al deporte en bicicletas de montaña.	Operaciones
Medio ambiente	Ecosistemas	Monitorear y promover el cuidado y mantenimiento de espacios naturales donde se practiquen actividades relacionadas a la bicicleta	Operaciones
Autoridades	Reglamentaciones, leyes y normas	Promover y respaldar iniciativas de autoridades que impacten en la actividad de bicicletas.	Operaciones
		Establecer diálogos para fomentar el cuidado del medio ambiente.	Operaciones

Nota: Elaboración propia, 2022.

3. Plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa

Tabla 32

Plan de acción de Responsabilidad Social Corporativa

Enfoque	Objetivos	Acciones	Medición
Comunidades	Cooperar activamente en programas relacionados al uso de la bicicleta, deporte y medio ambiente.	Establecer relación con la asociación más representativa de la industria y destinar el 100% de lo recaudado y donaciones voluntarias para la comunidad ciclista identificada.	Más de S/10,000
	Promover ideas e iniciativas vinculantes al deporte en bicicletas.	Concretar una idea innovadora anual de impacto en la comunidad de bicicletas de montaña de carbono.	1 idea innovadora anual a ejecutar
Medio ambiente	Monitorear y promover el cuidado y mantenimiento de espacios naturales donde se practiquen actividades.	Ser <i>sponsor</i> de iniciativas ambientales relacionadas al uso de bicicletas, aportando económicamente para gastos de ejecución.	1 aporte anual
Autoridades	Proveer y respaldar iniciativas de autoridades que impacten en el uso de bicicletas deportivas de montaña.	Comunicación en medios especializados como parte de la estrategia de posicionamiento de las actividades.	1 publicación trimestral
	Establecer diálogos para fomentar el cuidado del medio ambiente.	Mesas de trabajo para despliegue de agenda	1 acta de seguimiento mensual como plan de trabajo

Nota: Elaboración propia, 2022.

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Situación financiera de la empresa

Baica-Shimano es una empresa nueva en el Perú, con un aporte de capital de S/ 500,000 proveniente de la casa matriz.

2. Objetivos

El proyecto busca cubrir las expectativas de los inversionistas en el orden del 15% durante el período de evaluación a 5 años.

3. Supuestos - Hipótesis financieras y operacionales

Tabla 33

Hipótesis financieras y operacionales

Aspectos	Datos válidos para el análisis	Detalle
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada (SAC).	La empresa se constituye sin Directorio.
Capital social	S/ 500,000	
Régimen laboral	Régimen General	
Remuneración mínima vital	S/ 930	
Participación de utilidades	NO	La ley solicita contar con un mínimo de 20 trabajadores en la planilla para repartir utilidades.
Tasa de IGV	18%	
Unidad impositiva tributaria (UIT)	S/ 4,600	
Unidad monetaria	Nuevos soles	
Inflación	2.50%	Estimado del Marco Macroeconómico Multianual.
Tasa de incremento de planillas	3%	
Costo de capital	15%	
Costo de fabricación PRO	70%	
Costo de fabricación FULL	70%	
Factor de costo laboral	1.456%	Incluye: gratificación, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), vacaciones, EsSalud.
Período de evaluación financiera	5 años.	Desde el 01 de julio de 2022 hasta el 01 de julio de 2026.
Crecimiento de ventas	Se obtiene de la demanda proyectada.	Para los primeros cinco años de operaciones en Lima, Perú - estimado estadístico de ajuste exponencial.
Costos y gastos	En base a precios vigentes en el mercado	
Inicio de operaciones	Baica-Shimano iniciara con aporte de capital de la corporación matriz	Sin apalancamiento financiero.

Nota:

Elaboración

propia,

2022.

4. Políticas

- Tomando en consideración futuras inversiones u otras para que el negocio siga creciendo, no se repartirán dividendos en los primeros 5 años de operación para financiarse con recursos propios.
- Las cuentas por pagar serán a 30 días
- Las cuentas por cobrar serán a 2 días
- Las existencias se rotan cada 30 días
- La garantía del producto será a un año por falla de fábrica

5. Análisis de sensibilidad

De acuerdo al análisis de sensibilidad realizado, para llegar al punto de equilibrio en función del precio de venta se puede tener una variabilidad de hasta -7.14%, mientras que, en función de la cantidad, la variabilidad es de hasta -3.59%, obteniendo en ambos casos un Valor Actual Neto (VAN) = 0, *ceteris paribus*. A continuación, en el siguiente gráfico se muestran los diversos escenarios en función del precio de venta y la cantidad vendida.

Gráfico 28

Escenario según precio de venta

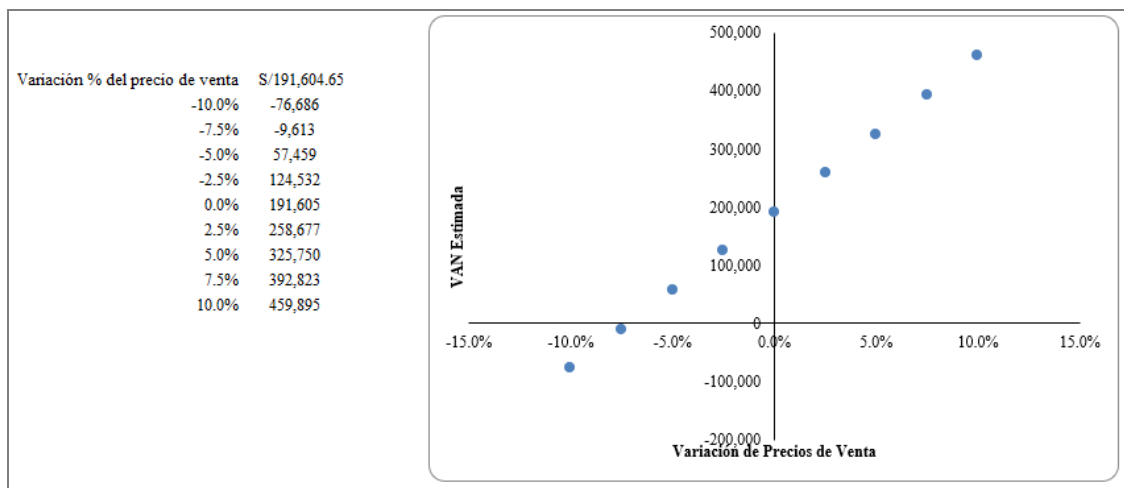
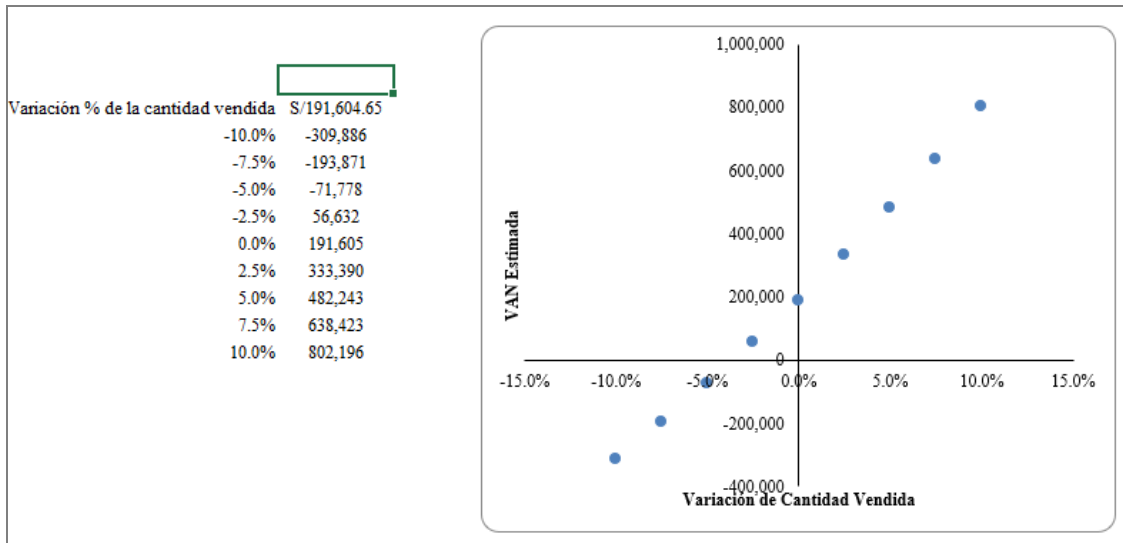


Gráfico 29

Escenario según cantidad vendida



Nota: Elaboración propia, 2022.

A continuación, se muestran los estados financieros proyectados a cinco años, considerando los supuestos mencionados en el primer acápite.

Tabla 34

Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
Ventas totales		2,407,816.52	3,652,767.10	4,145,685.45	4,652,279.10	5,117,507.01
Costo de ventas total		- 1,801,170.96	- 2,672,636.37	- 3,038,645.62	- 3,393,261.17	- 3,718,920.71
Utilidad bruta		606,645.56	980,130.73	1,107,039.84	1,259,017.93	1,398,586.30
Gastos administrativos		- 161,776.00	- 195,456.00	- 282,816.00	- 282,816.00	- 317,760.00
Gastos de ventas		- 578,051.24	- 562,919.24	- 652,860.38	- 695,805.79	- 686,650.20
Utilidad operativa		- 133,181.68	221,755.49	171,363.46	280,396.14	394,176.10
Utilidad antes de IR	0	- 133,181.68	221,755.49	171,363.46	280,396.14	394,176.10
Impuesto a la Renta		39,288.60	- 65,417.87	- 50,552.22	- 82,716.86	- 116,281.95
Utilidad neta	0	- 93,893.09	156,337.62	120,811.24	197,679.28	277,894.15

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 35**Estado de situación financiera**

	0	1	2	3	4	5
Efectivo		103,062.42	416,133.79	591,994.51	879,928.01	1,248,422.48
Cuentas por cobrar comerciales		13,376.76	20,293.15	23,031.59	25,846.00	28,430.59
Existencias		140,455.96	213,078.08	241,831.65	271,382.95	298,521.24
Impuestos por cobrar		39,288.60				
Activos corrientes		296,183.74	649,505.02	856,857.75	1,177,156.95	1,575,374.32
IME		422,190.00	422,190.00	422,190.00	422,190.00	422,190.00
Depreciación	-	57,762.00	115,524.00	173,286.00	231,048.00	288,810.00
Activos no corrientes		364,428.00	306,666.00	248,904.00	191,142.00	133,380.00
Total activos		660,611.74	956,171.02	1,105,761.75	1,368,298.95	1,708,754.32
Cuentas por pagar comerciales		180,189.63	250,353.41	277,691.36	306,016.64	332,100.77
Cuentas por pagar a personal		24,315.20	27,955.20	44,262.40	48,630.40	51,542.40
Impuestos por pagar			65,417.87	50,552.22	82,716.86	116,281.95
Pasivos corrientes		204,504.83	343,726.48	372,505.98	437,363.90	499,925.12
Pasivos no corrientes		-	-	-	-	-
Total pasivos		204,504.83	343,726.48	372,505.98	437,363.90	499,925.12
Capital social		500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Reserva legal		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Resultados acumulados	-	93,893.09	62,444.53	183,255.77	380,935.05	658,829.20
Patrimonio		456,106.91	612,444.53	733,255.77	930,935.05	1,208,829.20
Total pasivos y patrimonio		660,611.74	956,171.02	1,105,761.75	1,368,298.95	1,708,754.32

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 36**Flujo de caja económico**

	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		- 93,893.09	156,337.62	120,811.24	197,679.28	277,894.15
Depreciación		57,762.00	57,762.00	57,762.00	57,762.00	57,762.00
Flujo de caja operativo		- 36,131.09	214,099.62	178,573.24	255,441.28	335,656.15
Inversión en CAPEX	-	422,190.00				
<i>Working capital</i>	50,672.11	- 5,734.73	12,153.14	327.58	- 726.77	- 56,691.33
Flujo de caja económico	- 320,845.78	- 47,600.54	238,405.90	179,228.39	253,987.75	222,273.49
Flujo de caja económico descontado	- 320,845.78	- 41,391.77	180,269.11	117,845.57	145,218.32	110,509.21
VAN	191,604.65					
TIR	32%					
PRD	3 años	5 meses				

Nota: Elaboración propia, 2022.

A continuación, se muestra un análisis de los principales indicadores económico-financieros:

Tabla 37**Análisis de los principales indicadores económico-financieros**

	0	1	2	3	4	5
Análisis de Liquidez						
Prueba Corriente		1.45	1.89	2.30	2.69	3.15
Prueba Acida		0.76	1.27	1.65	2.07	2.55
Prueba Defensiva		0.50	1.21	1.59	2.01	2.50
Análisis de Gestión						
Periodo de Inventario		30	30	30	30	30
Periodo de Cuentas por Cobrar		2	2	2	2	2
Periodo de Cuentas por Pagar		-30	-30	-30	-30	-30
Análisis de Solvencia						
Grado de Endeudamiento Total		31%	36%	34%	32%	29%
Endeudamiento Patrimonial		45%	56%	51%	47%	41%
Análisis de Rentabilidad						
ROE%		-20.6%	29.3%	18.0%	23.8%	26.0%
ROA%		-14.2%	19.3%	11.7%	16.0%	18.1%
Margen Bruto		25%	27%	27%	27%	27%
Margen Operativo		-6%	6%	4%	6%	8%
Margen Neto		-4%	4%	3%	4%	5%
Margen EBITDA		-3%	8%	6%	7%	9%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con respecto al análisis de liquidez, se observa que está en crecimiento a lo largo del tiempo, esto se debe principalmente a que se están reteniendo las utilidades, con el objetivo de afrontar nuevas obligaciones y/o imprevistos con recursos propios.

Con respecto al análisis de gestión, la compañía se mantiene de acuerdo al mercado, teniendo un periodo de rotación de inventario de 30 días, se cobra a 2 días por las transacciones bancarias y paga a los proveedores a 30 días.

Con respecto a la solvencia, la alianza tiene la capacidad para afrontar endeudamiento con terceros en el mediano y largo plazo, dado que el capital inicial es patrimonial.

Con respecto al análisis de rentabilidad, se nota que en el primer año de operaciones tendrán pérdidas, pero que a partir del segundo año se muestra una recuperación creciente.

6. Riesgos y planes de contingencia

El mayor riesgo será el propio, dado que la alianza gestionará su propio desarrollo económico. El riesgo comercial permite manejar un margen de variabilidad de 3.59% con respecto a la cantidad de unidades vendidas, y de un 7.14% con respecto al precio de venta.

Los planes de contingencia deberán ser oportunos y confiables ante efectos negativos sistémicos, para tomar previsiones de abastecimiento, logística y distribución.

Tabla 38**Planes de contingencia**

Riesgo	Descripción	Plan de contingencia
Recesión en el país.	Nivel de ventas por debajo de lo proyectado, dado el menor ingreso <i>per cápita</i> , cambio en las condiciones arancelarias, cambio en las políticas socioeconómicas.	Revisión y reajuste de la estructura de costo fijos como reducción de gastos de personal, aplazar nuevas contrataciones e incrementos salariales, reducción de área arrendable.
Competitivo.	No se alcanza el posicionamiento esperado.	Analizar el mercado buscando generar una mejor estrategia de marketing.
Penetración de nuevas marcas.	Ingreso de nuevas marcas en el mercado, con el mismo concepto de bicicletas de carbono por impresión en 3D.	Aplicar nuevas estrategias de fidelización para robustecer la propuesta de diferenciación y valor.
Alta rotación de personal.	Mercado laboral competitivo.	Reforzar la cultura organizacional, reconocimiento y el plan de desarrollo de los colaboradores.
Daños patrimoniales.	Por casos fortuitos o de fuerza mayor.	Seguir los protocolos de seguridad y prevención de riesgo.

Nota: Elaboración propia, 2022.

7. Comparativo de escenarios**Tabla 39****Comparativo de escenarios**

Escenarios / variables	Con estrategia	Sin estrategia
Estrategia genérica	Diferenciación	Sin diferenciación
Mercado	Moderno	Tradicional
Posicionamiento de marca	Alta recordación	Baja recordación
Valor de marca	Alto valor	Bajo valor
Crecimiento año 2 versus año 1	50%	8%
Capital	S/ 500,000	S/ 150,000
VAN	S/ 191,604	S/ 13,602
TIR	32%	18%
Tiempo de retorno	3 años 5 meses	3 años 11 meses

Nota: Elaboración propia, 2022.

Bajo un escenario sin estrategia los supuestos simulados consideran que el negocio se sitúa dentro del mercado tradicional de bicicletas, con enfoque solo en comercialización, sin desarrollar estrategias de diferenciación en producto, servicio ni marca. Inversión mínima en infraestructura, marketing y operaciones, estadísticas de posicionamiento y cuota de mercado no relevantes para el desarrollo del negocio.

Bajo un escenario con estrategia se aplicarán los conocimientos relacionados a los procesos de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas, que serán los principales pilares en la obtención de una ventaja competitiva sostenible dentro del mercado peruano.

Capítulo IX. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan de negocio es rentable, permite cubrir las expectativas del inversionista generando valor con una recuperación proyectada a 3 años con 5 meses.
- Existe un mercado de uso de bicicletas de carbono por explotar, representado solo por el 10% del mercado actual de bicicletas.
- La tendencia del uso de las bicicletas impacta en mejoras de infraestructura como ciclovías y nuevas rutas, favoreciendo al incremento de la demanda y ampliando las oportunidades del mercado a través de mejores ofertas.
- El avance tecnológico permitirá economizar costos de fabricación de manera eficiente generando mayor rentabilidad.
- Impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, fomentando el desarrollo de hábitos saludables.

2. Recomendaciones

- Estar a la vanguardia en el uso de la tecnología para el diseño y fabricación de bicicletas de carbono impresas en 3D.
- Se sugiere analizar el mercado en otras ciudades del país con el objetivo de ampliar la red de comercialización.
- Desarrollar un simulador, permitiéndole al usuario vivir una experiencia única, pudiendo construir un diseño virtual con características personalizadas en tiempo real.
- Implementar alianzas colaborativas con entidades gubernamentales, asociaciones y marcas que compartan mismos intereses en el ciclismo, de tal manera que se fomenten mayor cantidad de espacios en pro del ciclismo de montaña.
- Impulsar la venta de productos complementarios tales como accesorios de seguridad, ropa, cascos, etcétera.

Referencias bibliográficas

Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business.

Andina. (2020, 19 de junio). Solo el 3 % de limeños usa la bicicleta de manera regular, revela estudio. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-solo-3-limenos-usa-bicicleta-manera-regular-revela-estudio-802250.aspx>

Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). (2021, 11 de noviembre). Resolución de Presidencia Ejecutiva N°169-2021-ATU/PE. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2396246/3_169-2021-ATU-PE.pdf%20%20.pdf

Banco Mundial. (2021, 03 de febrero). ¿Qué pasaría si en Lima se usara más la bici? [Infografía]. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/03/uso-bicicleta-lima-plan-bici-costos-beneficios>

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

Campuzano, J. (2021, 05 de abril). Usar bicicleta en vez de carro reduciría en 67% las emisiones de carbono de movilidad. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/usar-bicicleta-en-vez-de-carro-reduciria-en-67-las-emisiones-de-carbono-de-movilidad-3147937>

Casadesús-Masanell, R. (2019). *Introducción a la estrategia. Lectura + Ilustraciones interactivas*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Case, K.; Fair, R., & Oster, S. (2012). *Principios de Microeconomía*. Décima edición. Pearson Educación, México.

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

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. Pearson.

Despierta Lima. (2020). Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao. http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2020/05/Encuesta_movpostcovid.pdf

Díaz, J. (2021). Materiales del Curso de Dirección Estratégica. [Documento reservado].

Fundación Transitemos. (s.f.). Del transporte a la movilidad sostenible. Fundación Transitemos. https://transitemos.org/wp-content/uploads/2017/09/Del_transporte_a_la_movilidad.pdf

Gestión.org. (s.f.). Qué es la matriz Mckinsey y cómo realizarla para saber cuáles de tus productos son atractivos para el mercado. <https://www.gestion.org/matriz-mckinsey/>

Grupo Banco Mundial. (2020). Propuesta y recomendaciones para la formulación de una estrategia para la Bicicleta en Lima Metropolitana. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/804721589870386400/pdf/Propuesta-y-recomendaciones-para-la-formulacion-de-una-estrategia-para-la-Bicicleta-en-Lima-Metropolitana.pdf>

How2go. (s.f.). El auge del sector de las bicicletas en el Perú: situación y tendencia. <https://h2gconsulting.com/how2go-peru/el-auge-de-bicicletas-en-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070*. Boletín de Análisis Demográfico N° 38. INEI.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1665/index.html

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. Pearson.

Lewinski, P. (s.f.). Oficina de Arquitectura: mode:lina, 2017, Polonia. https://www.archdaily.pe/pe/881269/velo7-tienda-de-bicicletas-mode-lina-architekci/59a9e1cdb22e38287b0005be-velo7-cycle-shop-lina-architekci-photo?next_project=no

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

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.

MBCH. (2021, 27 de mayo). La Micromovilidad Eléctrica En Pandemia Y Su Aumento. *Pressperu.com*. <https://pressperu.com/la-micromovilidad-electrica-en-pandemia-y-su-aumento-2/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) - Oficina de Comunicaciones. (2021, 27 de agosto). La economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022 y fortalecerá sus cuentas fiscales.

https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7134&Itemid=101108&lang=es

Mintzberg, H. (1989). *La Estructura de las Organizaciones*. Free Press.

Naciones Unidas. (s.f.). Día Mundial de la Bicicleta 03 de junio. <https://www.un.org/es/observances/bicycle-day>

Noticias GMU. (s.f.). Municipalidad de Lima presentó resultados de estudio sobre el uso de la bicicleta en la ciudad. <http://www.gmu.munlima.gob.pe/index.php/es-es/noticias-gtu/item/260-municipalidad-de-lima-presento-resultados-de-estudio-sobre-el-uso-de-la-bicicleta-en-la-ciudad>

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

Perú Retail. (2021, 29 de enero). Perú: Se vendieron alrededor de 30,000 bicicletas en 2020. <https://www.peru-retail.com/peru-se-vendieron-alrededor-de-30000-bicicletas-en-2020/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*. Enero, 2008.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación del Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*. Enero-Febrero, 2011.

Real Academia Española (RAE). (2014). *Diccionario de la lengua española*. Espasa. <https://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

Redacción Gestión. (2021, 10 de septiembre). El 58% de peruanos cree que Castillo no está calificado para gobernar. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/politica/el-58-de-peruanos-cree-que-castillo-no-esta-calificado-para-gobernar-noticia/>

Secretaría de Economía. (s.f.). Guía de Responsabilidad Social. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social#:~:text=La%20NMX%2DSAST%2D26000%2D,incluyendo%20la%20salud%20y%20el>

Shimano. (s.f.). President's Message. <https://www.shimano.com/en/company/message.html>

Sostenibilidad para todos. (s.f.). Ventajas de la bicicleta eléctrica. https://www.sostenibilidad.com/vida-sostenible/ventajas-de-la-bicicleta-electrica/?_adin=02021864894

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2020, 02 de enero). Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Tabla de Actividades

Económicas con la CIIU REV. 4.0. <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/394120-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-ciiu>

Tineo, R. (s.f.). Promoviendo la movilidad sostenible. <https://lacamara.pe/promoviendo-la-movilidad-sostenible/>

Anexos

Anexo 1. Modelos de tendencia

Para la realización de esta proyección se utilizarán los siguientes modelos de tendencia, cuyas ecuaciones y coeficientes de correlación se muestran a continuación:

Tabla A

Modelos de tendencia

Tipo de modelo	Ecuación	Coefficiente R ²
Regresión Lineal	$Y = 240061X + 44344$	0.8366
Exponencial	$Y = 69276e^{0.1616x}$	0.919
Potencial	$Y = 75670X^{0.4584}$	0.7356
Logarítmico	$Y = 65972\ln(X) + 60243$	0.632

Nota: Elaboración propia, 2022.

El criterio de evaluación utilizado para determinar qué modelo predictivo es el que se ajusta mejor a los datos de ventas proyectadas será aquel cuyo coeficiente de correlación se acerque a 1.

De todos los modelos representados, el que mejor se ajusta a los datos de unidades vendidas es el modelo exponencial, cuyo valor es $R^2 = 0.919$.

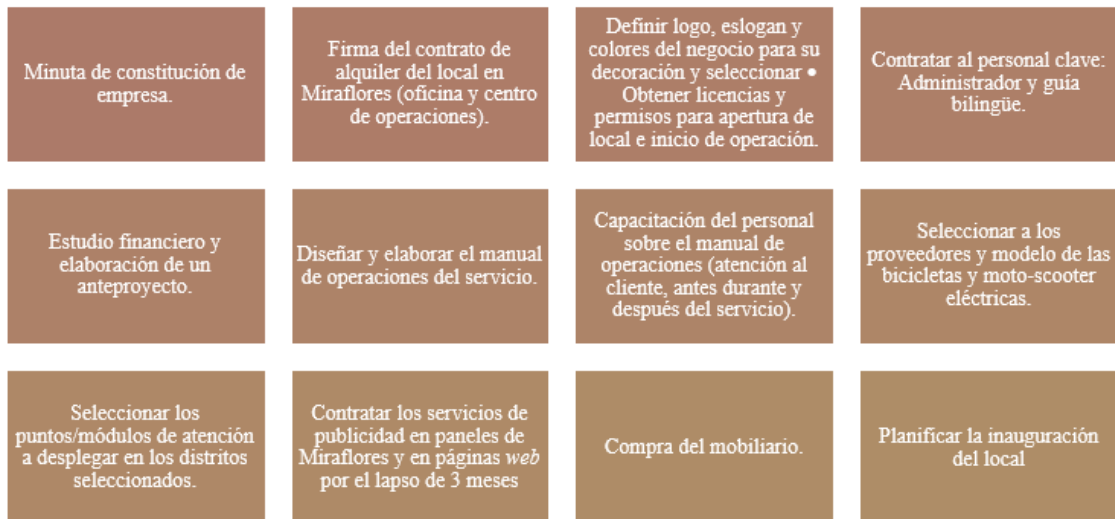
Utilizando la ecuación de modelo exponencial $Y = 69276 * e^{0.1616x}$ se calcula el valor de Y (unidades vendidas) para cada uno de los X (número de años) que se requieren predecir.

Anexo 2. Actividades pre-operativas

Para poner en funcionamiento la empresa se planificarán las actividades a realizar desde su constitución hasta la puesta en marcha, para lo cual se han identificado las siguientes actividades:

Gráfico 1

Actividades preoperativas



Nota: Elaboración propia, 2022.

- El presente documento se trabaja sobre un escenario pandémico, siendo necesario incorporar un escenario de gestión de riesgo (matriz de riesgo).
- Si bien la presente investigación se desarrolla asumiendo que la alianza se concretó, es importante clarificar cuáles fueron los factores que motivaron la generación de la alianza, las necesidades que llevaron a concretarla, y sobre qué argumentos se trabajó para que Shimano acepte la propuesta.

Tabla A

Cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Baica	Shimano	Impacto
Dinámica competitiva	Dentro de la industria del ciclismo, tiene básicamente tres competidores: <ul style="list-style-type: none"> ● Specialized. Con ventas de más de US\$ 200 millones en el 2006, distribuido entre bicicletas (80%) y componentes (20%). ● Monark. Especialistas en la fabricación de componentes de alta gama para bicicletas de carrera. ● Trek. Especialistas en la fabricación de componentes como cambios, gatillos, entre otros cuyas ventas en el 2001 fueron de US\$ 120 millones. 	Dentro de la industria del ciclismo, tiene básicamente tres competidores: <ul style="list-style-type: none"> ● Specialized. Con ventas de más de US\$ 200 millones en el 2006, distribuido entre bicicletas (80%) y componentes (20%). ● Campagnolo. Especialistas en la fabricación de componentes de alta gama para bicicletas de carrera. ● Sram. Especialistas en la fabricación de componentes como cambios, gatillos, entre otros, cuyas ventas en el 2001 fueron de US\$ 120 millones. 	BAJO
Poder de negociación de los proveedores	En este caso, Shimano, al ser el proveedor de componentes de mayor reputación dentro de la industria del ciclismo, y teniendo la mayor cuota de mercado frente a sus competidores, su poder de negociación para la alianza estratégica planteada puede jugar en contra por las condiciones que pueda exigir.		ALTO
Poder de negociación de los clientes	Al incorporar a Shimano como socio estratégico se pueden ver afectados los precios de los productos ya que, al incorporar los nuevos componentes a las bicicletas, se podría incrementar el precio, debido a que los precios que maneja Shimano son globales y unificados, no permitiendo ningún tipo de descuento.		MEDIO
Nuevos entrantes	Si bien el mercado de bicicletas tiene bien identificados a los principales fabricantes y marcas, siempre existe la posibilidad de tener nuevos competidores. En función de la alianza, se reforzaría la imagen de marca, a través de productos de alta calidad y de reconocimiento a nivel mundial.		BAJO
Sustitutos y reguladores	Para este caso específico, los principales sustitutos que podrían tener las bicicletas son las bicicletas eléctricas, las motos y los automóviles, dado que en los tiempos actuales su accesibilidad es cada vez mayor.		MEDIO

Nota: Elaboración propia, 2022.

Notas biográficas

Srta. Maria Cristina Cayo Zelada

Nació en Lima. Es titulado en Arquitectura por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene 10 años de experiencia laboral en Gestión de Proyectos inmobiliarios residenciales y comerciales. Actualmente trabaja en Tiendas del Mejoramiento del Hogar S.A. como Sub Gerente de Arquitectura a cargo de las tiendas de las marcas Sodimac y Maestro a nivel nacional.

Sr. Clidford Orlando Cueva Luyo

Nació en Lima. Es titulado en Ingeniería Informática por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene 15 años de experiencia laboral en el sector financiero. Actualmente trabaja en Caja Trujillo como Jefe de Desarrollo de Productos e Inteligencia de Negocios.

Sr. Miguel Ángel Gonzales Guerrero

Nació en Lima. Es titulado en Administración de empresa por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Tiene 15 años de experiencia laboral en gestión comercial, operativa y asuntos corporativos. Actualmente trabaja en Mallplaza S.A como Jefe Regional de Relacionamento Comunitario.

Sr. César Amadeo Solari Navarro

Nació en Lima. Es titulado en Administración por la Universidad Particular Ricardo Palma. Tiene 32 años de experiencia laboral en el rubro de servicios-seguros. Actualmente trabaja en La Positiva Compañía de Seguros y Reaseguros como Apoderado Senior Comercial.