



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO DE PODILATO BIKE PERÚ PARA
LIMA METROPOLITANA 2022-2026”**

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

Presentado por

Hugo Enrique Benites Tello

Humberto Martín Gibaja Ravello

Rony Oswaldo Muchaypiña Macavilca

Diego Jesús Negrete Giribaldi

Asesora: Paula Gabriela Ponce De León Lovatón

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

Lima, setiembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Paula Gabriela Ponce De León Lovatón, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIO DE PODILATO BIKE PERU PARA LIMA METROPOLITANA 2022 - 2026" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	HUGO ENRIQUE BENITES TELLO
2	HUMBERTO MARTÍN GIBAJA RAVELLO
3	RONY OSWALDO MUCHAYPIÑA MACAVILCA
4	DIEGO JESÚS NEGRETE GIRIBALDI

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 06 de agosto de 2023 dando el siguiente resultado:

7/8/23, 00:32

Turnitin - Informe de Originalidad - MBA 38 - G9_Agosto2023

Turnitin Informe de Originalidad Visualizador de documentos

Procesado el: 06 ago 2023 23:35:05
 Identificador: 1142453129
 Número de palabras: 28850
 Entrega: 1

MBA 38 - G9_Agosto2023 Por Paula Gabriela Ponce De León Lovatón

Índice de similitud 16%	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Internet Sources</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">23%</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Publicaciones</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">1%</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Trabajos del estudiante</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">1%</td> </tr> </table>	Internet Sources	23%	Publicaciones	1%	Trabajos del estudiante	1%
Internet Sources	23%						
Publicaciones	1%						
Trabajos del estudiante	1%						

modo:

1%	match () Paloma Biquet, Luis, Rocera Diaz, Perpetua, Gonzalo Mata, Rosalia, "Plan de negocio Kuzupinter", "Universidad del Pacifico - Ecuador", 2019	■
1%	match (Internet desde 01-abr-2023) https://repositorio.un.edu.ec/bitstream/handle/20.500.12645/2021/2022_MATP_20-1_02_T.pdf?token=eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9	■
1%	match (Internet desde 21-oct-2022) https://repositorio.un.edu.ec/bitstream/handle/20.500.12645/2021/2022_MATP_20-1_02_T.pdf?token=eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9	■
<1%	match () Ayudar Gonzalez, Jessica Sofia, Peto Vela, Luisa Elena et al, "Plan de negocio de fabricación y comercialización de Sachetes de fibra de carbono reciclado 3D - reciclado V&B", "Universidad del Pacifico - Ecuador", 2021	■
<1%	match () Ayestas Ardiles, Jorge Emilio, Villar Carriza, Teresa Lil, "Plan de negocios para producir y comercializar cerveza artesanal", "Universidad del Pacifico", 2014	■
<1%	match () Chávez, Melissa, Marquezado Takayama, Iván, "Plan de negocio para la implementación de Gloria's Ede", "Universidad del Pacifico", 2015	■
<1%	match () Castillo Nufiez, Sheryel, Sánchez Loayza, Carlos Martín, Torres Roca, Jenny, "Plan de negocios para entrenamiento a través del uso de realidad virtual", "Universidad del Pacifico - Ecuador", 2018	■
<1%	match () Barron Domínguez, Juan Carlos, Valencia Bustamante, Tamael Fernando, Vargas Tiniviso, Henry, "Plan de negocios para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de viviendas", "Universidad del Pacifico - Ecuador", 2016	■

Fecha:


 Paula Gabriela Ponce de León Lovatón
 Asesor de TI

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO	3
1. Análisis del macroentorno.....	3
1.1. Factores políticos	3
1.2. Factor económico.....	3
1.3. Factor social	4
1.4. Factor tecnológico.....	5
1.5. Factor ecológico	6
1.6. Factores legales	7
1.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.3. Poder de negociación de los proveedores	9
2.4. Poder de negociación de los clientes.....	10
2.5. Amenaza de nuevos competidores	10
2.6. Análisis de productos sustitutos	11
2.7. Rivalidad entre competidores existentes.....	12
2.8. Evaluación general de la industria	13
CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO	15
1. Modelo de negocio Canvas de Podilato Bike Perú	15

2. Cadena de valor.....	15
3. Matriz VRIO	15
4. Análisis de la ventaja competitiva.....	16
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	18
1. Objetivos	18
1.1. Objetivo general.....	18
1.2. Objetivos específicos	18
2. Metodología	18
2.1. Resultados de la encuesta.....	19
2.2. Estimación de la demanda.....	20
CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	23
1. Visión, misión y valores.....	23
1.1. Visión.....	23
1.2. Misión	23
1.3. Valores	23
2. Objetivos	23
2.1. Objetivo general.....	23
2.2. Objetivos estratégicos	23
2.3. Formulación de estrategias.....	24
2.3.1. Estrategia competitiva genérica	24
2.3.2. Matriz FODA cruzado.....	25
2.3.3. Matriz interna y externa (IE).....	26
2.3.4. Matriz de Arthur D. Little (ADL)	26
2.3.5. Matriz de la estrategia principal.....	27
2.3.6. Matriz de Ansoff	28

2.3.7. Matriz de decisión	28
2.3.8. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	29

CAPÍTULO V. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING..... 30

1. Descripción del producto	30
2. Objetivo y estrategias de marketing	30
3. Formulación estratégica de marketing	31
3.1. Estrategia de segmentación	31
3.2. Posicionamiento	32
4. Estrategia de marketing mix.....	32
4.1. Producto	32
4.2. Servicio	34
4.3. Calidad	34
4.4. Marca	34
4.5. Precio	34
4.6. Plaza.....	35
4.7. Promoción	35
4.7.1. El mensaje	35
4.7.2. Mezcla de promoción	35
4.8. Presupuesto de marketing	36

CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES 37

1. Objetivo y estrategias de operaciones	37
1.1. Objetivos	37
1.2. Estrategias de operaciones	37
1.3. Diseño del producto o servicio.....	38
2. Gestión de procesos	39
2.1. Mapa de procesos.....	39

2.2. Descripción de los procesos	40
2.3. Procesos estratégicos.....	40
2.4. Procesos operativos.....	40
2.5. Procesos de apoyo.....	40
2.6. Diseño de las instalaciones.....	40
2.7. Presupuesto de operaciones.....	41
2.8. Inversión en activos fijos tangibles	41
2.9. Presupuesto de partes y piezas y material de empaque	41
2.10. Gastos indirectos de fabricación	42

CAPÍTULO VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS..... 43

1. Estructura organizacional.....	43
2. Objetivos de recursos humanos.....	43
3. Estrategias de recursos humanos.....	44
3.1. Organización de personas: diseño de puestos	44
3.2. Reclutamiento y selección de personal	44
3.3. Retención de personas.....	44
3.4. Desarrollo del personal	46
3.5. Presupuesto del plan de recursos humanos	46

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN DE LA ALIANZA 47

1. Objetivo.....	47
2. Supuestos	47
3. Presupuestos.....	47
3.1. Inversión inicial.....	47
3.2. Presupuestos de gastos de operaciones, administrativos y de marketing.....	49
3.3. Financiamiento.....	49

3.4. Flujo de caja y estados financieros.....	50
3.5. Punto de equilibrio	51
3.6. Evaluación financiera.....	52
3.7. Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC).....	52
3.8. Evaluación financiera.....	52
3.9. Análisis de sensibilidad.....	52
3.10. Plan de contingencia	53
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN Y CONTROL.....	54
1. Mapa estratégico	54
2. Cuadro de mando integral	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones.....	56
REFERENCIAS	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz EFE	8
Tabla 2.	Evaluación general de la industria.....	13
Tabla 3.	Análisis de atractividad de la industria.....	14
Tabla 4.	Modelo Canvas de Podilato Bike Perú.....	16
Tabla 5.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17
Tabla 6.	Cálculo de la demanda.....	20
Tabla 7.	Distribución de la demanda por tipo de bicicleta	21
Tabla 8.	Proyección de ventas (Un).....	21
Tabla 9.	Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 10.	Matriz de decisión	29
Tabla 11.	Despliegue de objetivos estratégicos de marketing	31
Tabla 12.	Segmento de mercado por tipo de bicicletas	31
Tabla 13.	Posicionamiento de Podilato Bike Perú.....	33
Tabla 14.	Precios de los productos	34
Tabla 15.	Mezcla de promoción	35
Tabla 16.	Presupuesto de promoción.....	36
Tabla 17.	Objetivos de operaciones.....	37
Tabla 18.	Estrategias de operaciones.....	37
Tabla 19.	Características de bicicletas por tipos y modelos	38
Tabla 20.	Resumen de inversión en activos fijos tangibles	41
Tabla 21.	Presupuesto de materiales de partes y piezas	42
Tabla 22.	Presupuesto de materiales de empaque.....	42
Tabla 23.	Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....	42
Tabla 24.	Objetivos de recursos humanos	43
Tabla 25.	Especificaciones de los principales puestos	45
Tabla 26.	Presupuesto de recursos humanos	46
Tabla 27.	Resumen de inversión inicial.....	47

Tabla 28.	Objetivos financieros.....	48
Tabla 29.	Presupuesto de operaciones, administración y marketing	49
Tabla 30.	Fuentes de financiamiento	49
Tabla 31.	Distribución de aportes de socios	49
Tabla 32.	Intereses bancarios.....	50
Tabla 33.	Flujo de caja económico y financiero.....	50
Tabla 34.	Estado de resultados	51
Tabla 35.	Punto de equilibrio por producto y total	51
Tabla 36.	Flujo de caja financiero	52
Tabla 37.	Análisis de sensibilidad	52
Tabla 38.	Plan de contingencia.....	53
Tabla 39.	Cuadro de mando integral.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	El crecimiento en el mercado de la impresión 3D se ha duplicado	6
Figura 2.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	9
Figura 3.	Usos de la bicicleta.....	19
Figura 4.	Proyección de ventas de Modelo Podi TrekA++ (montaña)	22
Figura 5.	Estrategias competitivas de Porter.....	24
Figura 6.	Matriz interna-externa	26
Figura 7.	Matriz ADL de la industria.....	27
Figura 8.	Matriz de estrategia principal	27
Figura 9.	Matriz de crecimiento de Ansoff	28
Figura 10.	Bicicleta con marco impreso en 3D con fibra de carbono.....	33
Figura 11.	Ficha técnica de una bicicleta.....	38
Figura 12.	Mapa de procesos	39
Figura 13.	Impresora 3D RSPro 1400.....	41
Figura 14.	Organigrama de Podilato Bike Perú	43
Figura 15.	Mapa estratégico.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resumen de oportunidades y amenazas de los factores Pestel.....	64
Anexo 2. Resumen de análisis de las fuerzas competitivas de Porter	66
Anexo 3. Importaciones de bicicletas por partida arancelaria N.º 8712000000 años 2016-2021 (en USD).....	67
Anexo 4. Importaciones de bicicletas por empresas importadoras y marcas	68
Anexo 5. Modelo de negocio detallado.....	70
Anexo 6. Cadena de valor de Podilato Bike.....	76
Anexo 7. Matriz VRIO.....	77
Anexo 8. Resumen y detalle de las fortalezas y debilidades.....	78
Anexo 9. Cuestionario de encuesta	79
Anexo 10. Resultados de encuesta	82
Anexo 11. Características de hogares por niveles socioeconómicos	91
Anexo 12. Matriz FODA cruzado.....	92
Anexo 13. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	93
Anexo 14. Cálculo del presupuesto de promoción.....	94
Anexo 15. Distribución de instalaciones.....	94
Anexo 16. Cuadro de personal	94
Anexo 17. Presupuesto de recursos humanos detallado.....	95
Anexo 18. Inversión en activos intangibles y en capital de trabajo	95
Anexo 19. Presupuesto de administración	96
Anexo 20. Presupuesto de marketing.....	96
Anexo 21. Cronograma de pagos financiamiento bancario	97
Anexo 22. Cálculo del margen de contribución ponderado	97
Anexo 23. Cálculo del costo de oportunidad y del WACC	98

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se busca elaborar un plan de negocios para la apertura de una nueva sede en el Perú de la empresa Podilato Bike.

Las referencias de la empresa Podilato Bike Corp., evidencian que es una gran empresa internacional que decidió ingresar a un segmento de bicicletas elaboradas a base de fibra de carbono. La empresa obtuvo una licencia tecnológica para construir este tipo de bicicletas mediante un proceso de impresión tridimensional. Una de las ventajas de este proceso es reducir considerablemente los precios de venta en comparación con otras del mismo material existentes en el mercado, haciéndolas más asequibles y atractivas a los consumidores de diferentes segmentos.

De igual forma, mediante la tecnología de impresión 3D se fabrican bicicletas según demanda en cantidad y modelos, lo cual permite reducir costos en almacenaje, ya que no se requiere tener inventario de productos terminados. Esta tecnología facilita tener un centro de fabricación en cada tienda. A su vez, las tiendas no requieren de muchas bicicletas en exhibición, tan solo una bicicleta por modelo y tamaño, lo que proporciona un espacio libre para recibir un mayor número de visitas.

Durante el desarrollo de la empresa Podilato Bike Corp. en el simulador Marketplace Bike, se obtuvieron en resumen los siguientes resultados: (a) número de tiendas aperturadas, tales como Noram con cuatro tiendas ubicadas en New York City, Toronto, Portland y México D. F., APAC con una tienda ubicada en Tokio, Europa con una tienda en Nantes, MEA con cuatro tiendas ubicadas en Marrakech, Nairobi, Konya y Johannesburgo, y Latam con cuatro tiendas ubicadas en Río de Janeiro, Santiago de Chile, Bogotá y Buenos Aires; (b) *market share*, con 31 % general; 33 % en el segmento de velocidad, 35 % en montaña, 33 % en trabajo, 31 % en jóvenes y 25 % en recreación; (c) número de modelos tales como 7 (Podi TrekA++, Podi Trek B++, Podi Speed A++, Podi Speed B++, Podi Rec++, Podi Work 1+ y Podi Kid 1+); (d) número bicicletas vendidas en Q8, con 17902 unidades. e) Ingreso por ventas: USD 17,932,720; y (f) margen bruto de USD 8,954,637.

Cabe destacar que en el desarrollo de Podilato Bike Corp., se pudo apreciar la importancia de abrir tiendas en el momento oportuno, considerando la demanda potencial y la estacionalidad. Un punto crucial es mantener la diferenciación del producto para captar la preferencia de los consumidores. Para ello, se requiere priorizar la investigación y desarrollo de manera frecuente o continua, con orientación al mercado objetivo para generar un valor atractivo. También la publicidad es muy importante, especialmente ser efectivos en internet.

Sobre la base de estos antecedentes desarrollamos un plan de negocios, para así evaluar la factibilidad de abrir un nuevo local en la ciudad de Lima, Perú. Para ello, se analiza el macroentorno y el microentorno enfocado en este país.

En el primer capítulo se despliega el análisis externo, evaluando el macroentorno, para lo cual se utiliza el análisis Pestel, mientras que para la evaluación del microentorno se maneja el análisis de las fuerzas de Porter, identificando las oportunidades y amenazas de la industria en la tabla de evaluación factores externos (EFE).

Luego, en el segundo capítulo se despliega la evaluación interna de Podilato Bike Corp., utilizando las herramientas de cadena de valor, modelo de negocio, y el análisis VRIO a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la compañía, y determinar el diferencial competitivo en la tabla de evaluación de factores internos (EFI).

En el tercer capítulo se evalúan y seleccionan las vías transcendentales que permitan optimizar las oportunidades y fortalezas a fin de superar las amenazas y debilidades de la compañía. Luego, en los capítulos siguientes, después de haber definido la estrategia competitiva y los objetivos a alcanzar, se trabajan los lineamientos claves de operaciones, recursos humanos y marketing, los cuales ayudarán a plasmar las estrategias en programas de acción. Complementando lo anterior, se realiza la evaluación financiera, la cual determina la viabilidad del plan estratégico de negocios.

En el cuarto capítulo se plasma lo que se espera conseguir como organización, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

En el quinto capítulo se despliega el plan direccional de marketing, identificando la situación de la empresa, el mercado, los competidores y los potenciales clientes; se establecen los objetivos de marketing; se segmenta el mercado; se define el posicionamiento de marca para elaborar las estrategias de marketing; se estima el monto necesario y se establecen indicadores para medir el éxito; se realiza el seguimiento y se evalúan los resultados.

En el sexto capítulo se expone el plan funcional de operaciones, dentro del cual se establecen las directrices operacionales que se seguirán; se planifica el diseño de servicios y productos; se identifican los procesos necesarios; se diseñan las instalaciones, y se establece el presupuesto de operaciones y la inversión necesaria.

En el séptimo capítulo se establecen los objetivos financieros de la compañía y las estrategias para alcanzarlos. Incluye un análisis de la situación financiera, objetivos financieros específicos y realistas, estrategias para lograrlos, un presupuesto detallado y un sistema de seguimiento y evaluación.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO

1. Análisis del macroentorno

Con el propósito de evaluar aquellos factores que influyen de manera indirecta en los resultados, se utiliza el análisis Pestel. Es crucial mencionar que dicho análisis fue realizado entre enero y julio del 2021, cuando ya se conocía la nueva administración Presidencial. En el Anexo 1 se encuentra el resumen del análisis de los factores del macroentorno.

1.1. Factores políticos

Desde el año 2016, cuando asumió la presidencia Pedro Pablo Kuczynski, el Perú vive una crisis política complicada por enfrentamientos entre el Congreso y el Poder Ejecutivo, la cual se agravó, como indica la BBC Mundo (21 de marzo de 2018), con la renuncia del mencionado expresidente. Posteriormente asumió la presidencia Martín Vizcarra, quien fue vacado en el año 2020. Este tipo de situaciones genera inestabilidad y desconfianza, lo que afecta el desempeño económico del país y disminuye la capacidad de gasto familiar.

El programa contra el COVID-19 es adicionado como un factor condicionante, debido a la necesidad de vacunarse de la población. Esto se sustenta en lo planteado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), quienes prevén la falta de vacunación en la población peruana en 2021. Por ello es muy probable que se tenga que decretar nuevos confinamientos (Álvaro, 2021). Por lo tanto, se ve limitado el uso del transporte público para mantener el correcto distanciamiento social. Esto promueve indirectamente el uso de la bicicleta, como transporte libre de COVID-19, además de los beneficios recreativos y deportivos que proporciona su uso.

En junio del 2021, Pedro Castillo ganó la segunda vuelta de las elecciones generales. La situación política actual, aunada a este nuevo gobierno, genera incertidumbre e inestabilidad para el empresariado; como señala el portal web de RPP Noticias (19 de abril de 2021), el plan de gobierno del presidente electo establecía: “Cambiar el Estado privatizador y exportador de capitales por un Estado nacionalizador soberano que fortalezca la economía interna invirtiendo sus capitales en el país”. Se entiende, de acuerdo con la cita, que esta es una amenaza para las empresas que quieran invertir en territorio peruano.

1.2. Factor económico

Respecto del producto bruto interno (PBI), en el Perú hubo una fuerte baja en el año 2020, cerrando con -11.1 %. Sin embargo, la Comisión Económica para América Latina (Cepal, 2020) prevé un incremento en el 2021 de 9.0 %. Esta recuperación económica del Perú se reflejaría en un mayor consumo, lo cual podría incluir la compra de aquellos productos, como las bicicletas, que mejoran la salud y favorecen la recreación.

La tasa de inflación cerró el 2020 con 1.97 %, teniendo una proyección de 4.9 % para el 2021, influenciada principalmente por el aumento de los precios de los bienes importados, y de 2.6 para el 2022 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021).

Según el BCRP, se espera una tasa de cambio de S/ 4.07 por dólar a finales del 2021 y de S/ 4.08 al finalizar el 2022. Para Hugo Perea, del BBVA Research, “la cotización del dólar cerrará este año y el próximo entre S/ 4.0 y S/ 4.1” (*Diario Gestión*, 17 de julio de 2021). Un tipo de cambio mayor impactará negativamente en las importaciones de fibra de carbono y de los componentes para bicicletas.

De acuerdo con el BCRP, se conservó la tasa de interés de referencia en 0.25 % (*Diario Gestión*, 8 de julio de 2021). Así, se busca incentivar el aumento del nivel del crédito e impulsar la economía.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), la población con empleo adecuado decreció en 34.2 %, en la comparación del trimestre de diciembre 2020 hasta febrero 2021 con el trimestre del año anterior. En este periodo, la población con empleo adecuado representó el 42.1 % del total de la población económicamente activa (PEA) en Lima. La disminución de la tasa de empleo conlleva una reducción de los ingresos.

Al haber ganado las elecciones, Pedro Castillo propuso cambiar la forma de distribución de la riqueza con un nuevo modelo. Pedro Francke, integrante del equipo técnico de Perú Libre, indicó que era un modelo de libre mercado como el actual, pero con un mayor componente redistributivo de parte del Estado, especialmente de la riqueza minera (Cruz, 2021). Dicho modelo puede ser muy riesgoso a nivel económico, lo que ahuyenta la inversión privada.

1.3. Factor social

Con 32 millones de habitantes, el Perú se encuentra en el puesto 7 del ranking con más población de América Latina, según el INEI. Actualmente, la esperanza de vida poblacional ha aumentado casi en 11 años durante estos últimos 30 años.

Cabe mencionar que un factor del incremento poblacional es la migración de cerca de un millón de ciudadanos venezolanos (Mendoza y Miranda, 2019).

Lo relevante de este último dato es que la presencia de migrantes venezolanos ha cambiado la imagen del parque automotor de Lima, ya que aproximadamente 10,000 migrantes trabajan como repartidores por aplicativos (*Diario Gestión*, 17 de octubre de 2020). Esto ha ocasionado la creación de más ciclovías.

En el año 2020, el Perú sufrió más que otros países de Latinoamérica a nivel social, sanitario y económico, debido al COVID-19. Hasta abril del 2021, según el Ministerio de Salud (Minsa, 15 de abril de 2021), se tuvo 56,000 fallecidos por COVID-19 y más de 1,600,000 infectados. A ello

se suma el desempleo de abril a junio del 2020, mostrando un aumento de la desocupación y una baja en el empleo formal. Además, el ingreso laboral real se habría reducido en 9 años (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020).

Otro tema importante es el relacionado al nivel de ingreso promedio, que para el trimestre de junio a agosto 2020 ha sido equivalente al del mismo periodo del año 2011; es decir, habría retrocedido cerca de 9 años (OIT, 2020). Esto no solo ha llevado a los pobres a ser más pobres, sino que también ha golpeado duramente a la clase media peruana (*Diario Gestión*, 10 de octubre de 2020). Sucede entonces, que, ante un país económicamente debilitado, la priorización de gastos influye en que puedan adquirirse ciertos productos antes que otros; esto implica que Podilato Bike Perú tendrá que realizar más esfuerzos para posicionar la marca.

Respecto del comportamiento social en época de pandemia, se incrementó la digitalización en distintas áreas, una de ellas el trabajo remoto. Según la OIT (2020), para junio del 2020, el 45 % de los empleados continuaban en sus centros de trabajo. De ellos, el 19 % laboró desde su casa, el 17 % asistió a sus centros de labores con autorización y el 8 % realizó sus actividades autorización formal. Por lo tanto, las inmovilizaciones y las restricciones de vehículos particulares impulsaron el uso de medios como la bicicleta.

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020) indica que, para el mes de agosto de 2020, la importación de este tipo de transporte mecánico tuvo un aumento de 184 % en comparación con agosto del 2019. Este fue su mejor comportamiento en la última década.

Por su parte, según Andina (11 de setiembre de 2020), Mercado Libre realizó un estudio en donde explica que la venta de productos para ciclistas creció en 282 %; asimismo, la venta de patinetas eléctricas se incrementó en 141 %. Agrega que, para ello, la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) habilitará 374 kilómetros de vías especializadas interconectando varios distritos. Además, según la Plataforma Única del Estado Peruano (2020), las municipalidades provinciales de 23 ciudades del país implementarán más de 500 km de ciclovías, gracias al soporte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

Definitivamente, esto es un hito importante, ya que la promoción de las ciclovías impulsa la venta de vehículos como las bicicletas. Esto podría ser una oportunidad para Podilato Bike Perú, pues sus modelos incluyen categorías como bicicletas para ir al trabajo, de recreación y para niños; todas beneficiadas por esta decisión de la MML.

1.4. Factor tecnológico

Respecto de los materiales para construcción de bicicletas, la materia prima utilizada es cinco veces más resistente que otros metales y menos pesada que el aluminio. El aprovechamiento de insumos con una mejor resistencia permite ofrecer a los clientes bicicletas livianas, con alta

resistencia y mayor tiempo de durabilidad, lo que les facilitará someterlas a las pistas y senderos que actualmente se tiene en el Perú, tal como se menciona en el portal Brujulabike (22 de abril de 2021).

A partir del 2017 la actividad en torno a la impresión 3D y la fabricación aditiva comenzó a crecer de nuevo, y también han aumentado los ingresos derivados del uso de la impresión 3D en un 12 % anual (Fundación tecnológica TELOS, 11 de febrero de 2019), lo que permite identificar que el mercado nuevamente está creciendo. Tal incremento se presenta en la siguiente figura.

Figura 1.

El crecimiento en el mercado de la impresión 3D se ha duplicado



Nota. El gráfico muestra el crecimiento del mercado de la impresión 3D. Tomado de Deloitte. Technology, Media and Telecommunications Predictions, 2019. Citado por Fundación Telefónica TELOS.

Otro aspecto tecnológico por considerar es que, durante el último año, el *ecommerce* en el Perú ha crecido exponencialmente. Según Niubiz Intelligence, en la primera semana de confinamiento, el *ecommerce* en el Perú tuvo un movimiento de más de S/ 10 millones; es decir, subió casi un 50 % más en comparación con los días previos al confinamiento (Bravo, 2020).

Esto muestra cómo la demanda interna ha impulsado el crecimiento de este tipo de oportunidades de negocio.

El internet de los comportamientos busca identificar, recopilar y explotar información para impulsar modos de actuar o modificar comportamientos, e incluye la recolección de datos del comportamiento, los intereses y las preferencias del usuario. Con esto, se puede adaptar la experiencia usuaria para desarrollar nuevos productos, definir las campañas de marketing e influenciar en las decisiones o el comportamiento de los usuarios.

1.5. Factor ecológico

A nivel ecológico, el Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente, cuya misión es promover, conservar los recursos naturales, así como la pluralidad biológica y el espacio medioambiental de las personas

Actualmente, el Perú intenta lograr los objetivos de desarrollo sostenible que impulsan un mejor panorama para las personas y que pertenecen a la Agenda 2030, a través de la cual los países se comprometen a realizar esfuerzos para el cuidado del medio ambiente (Naciones Unidas, 2018).

El MTC promueve el uso de las bicicletas poniendo a disposición el Manual de Ciclistas del Perú. En Lima y Callao, lo hace la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU).

Lima forma parte de un proyecto internacional, como respuesta a la COVID-19, que considera la bicicleta como una alternativa de movilidad para mantener la distancia social y reducir la posibilidad de propagación del virus (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Sin embargo, con respecto a los materiales que se utilizan para fabricar bicicletas, se debe mencionar que la fibra de carbono puede resultar una amenaza ambiental porque exige un sistema adecuado de reciclaje de este material.

1.6. Factores legales

El 3 de junio del 2020 se emitió el Decreto Supremo n.º 012-2020-MTC, reglamento de la Ley n.º 30936, Ley que fomenta y controla el uso de las bicicletas; promueve la creación de ciclovías como un vehículo eficiente y establece el Día Nacional de la Bicicleta.

1.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la Tabla 1 se presenta la matriz EFE, en donde se analizan las amenazas y oportunidades del entorno para la empresa.

Tabla1.*Matriz EFE*

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Retraso en la vacunación, expectativa de vacunación total 2023.	0.03	2	0.06
2	Redención del PBI.	0.2	4	0.8
3	Crecimiento poblacional positivo.	0.05	3	0.15
4	Estabilidad de la inflación	0.05	3	0.15
5	Incremento el uso de bicicletas.	0.1	4	0.4
6	Mayor uso y productos mejorados de fibra de carbono.	0.04	4	0.16
7	Crecimiento del uso de tecnología Impresión 3D	0.05	3	0.15
8	Las personas cada vez hacen más uso de la compra electrónica.	0.03	3	0.09
		0.55		1.96
Amenazas				
1	Poca estabilidad política	0.05	3	0.15
2	Probabilidad de un gobierno socialista con regulación de precios.	0.15	3	0.45
3	Incremento del tipo de cambio.	0.08	3	0.24
4	Decrecimiento de la tasa de empleo.	0.05	2	0.10
5	Aumento del riesgo país.	0.05	2	0.10
6	Nivel de ingresos habría retrocedido 9 años.	0.07	3	0.21
		0.45		1.25
Total		1.00		3.21

Se identifica que el promedio ponderado de oportunidades es mayor al de amenazas; en consecuencia, el entorno es propicio para el comercio.

De las oportunidades podemos identificar como principales factores a la redención del PBI, el incremento del uso de las bicicletas, asimismo de las amenazas, se identifica el aumento del tipo de cambio y la probabilidad de un gobierno socialista.

2. Análisis del microentorno

2.1. Características, identificación y evolución del sector

Según Daniel Balarezo (Oxford Perú), en el 2020 se apreció un notable crecimiento en las ventas de bicicletas; sin embargo, hubo escasez de producto, por lo que no se llegó a las cifras esperadas. Para el año 2021, el mercado de bicicletas incrementó un 20 %, producto del esparcimiento del COVID-19 (Lozano, 2021).

En el Perú, el rubro de bicicletas, según el histórico de importaciones, normalmente tenía un crecimiento promedio de 16 %, el último año hemos observado que el crecimiento ha sido exponencial, subiendo a 59 % en el 2020 y logrando un 50 % de la demanda total de las importaciones del 2020 solo en el primer trimestre del 2021.

Los rangos de adquisición de bicicletas a nivel monetario varían entre los S/ 900 y los S/ 1,500, considerando que las bicicletas de alta gama están teniendo mayor demanda; sin embargo, habrá un aumento de 15 a 25 % en el precio de las bicicletas producto de los costos de producción de China.

En el Perú, existe el interés político mediático e institucional por fomentar el uso de la bicicleta. El ATU y la MML buscan incentivar el uso de las bicicletas dentro de su agenda política como vía para descongestionar las calles limeñas.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

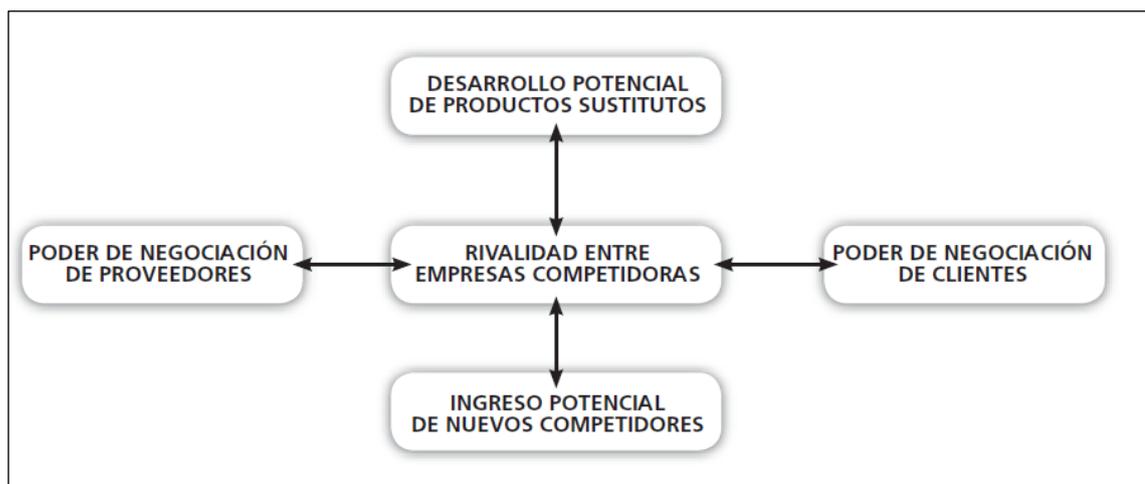
Se utiliza esta herramienta con el objetivo de analizar y medir los elementos que componen las cinco fuerzas, y para determinar la estructura y cuán atractiva es la industria. A continuación, se desarrolla cada una de las fuerzas competitivas. El respectivo análisis de cada fuerza se encuentra en el Anexo 2.

2.3. Poder de negociación de proveedores

Respecto de la diferencia de los productos entre los productores de fibra de carbono, no existe mayor diferenciación entre uno y otro, en general los proveedores suministran insumos de características similares. En cuanto los costos al cambiar de proveedor, estos no representan una barrera, ya que la fibra de carbono es fabricada por pocos proveedores que manejan precios similares. Además, este material no tiene un elemento sustituto por ahora.

Figura 2.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Tomado de D'Alessio (2008, p. 139).

Por otra parte, son escasos los proveedores de fibra de carbono; no obstante, hay una tendencia al crecimiento de proveedores a futuro. El 90 % de la fibra de carbono mundial proviene de estas

compañías: Toray, Hexcel, Mitsubishi Rayon, Teijin, SGL Carbon, Formosa, Solvay y Dow Aska (Garside, 2020). Los principales fabricantes normalmente producen casi a su total capacidad dependiendo de la demanda estimada. Sin embargo, hay una cantidad mínima para los pedidos, y una oportunidad de compra por volumen reduciría el precio.

Otro tema importante importante la calidad de la misma, la cual influenciará en las cualidades de la bicicleta, y el costo de la fibra de carbono tendrá una consecuencia inmediata en el precio de la bicicleta. Asimismo, no existe riesgo de integración hacia adelante de los proveedores, es decir que también produzcan bicicletas, y los proveedores de fibra de carbono seguirán suministrando el producto como insumo para otros productos.

La concentración de proveedores de fibra de carbono podría hacer que sea poco atractivo; sin embargo, es una oportunidad de trabajar en alianzas a nivel corporativo, y con ello Podilato Bike Perú podría tener una ventaja.

De lo anterior se concluye que es neutro el poder de negociación de los proveedores.

2.4. Poder de negociación de clientes

De acuerdo con el INEI (2019), la distribución del uso de bicicletas en los departamentos del Perú se encuentra dispersa: cinco regiones tienen más de 14 %, siete regiones con porcentajes entre 10 % y 14 %, y 12 regiones con menos de 10 %. Por lo tanto, la concentración de consumidores se encuentra medianamente distribuida en el Perú.

Respecto de la diferenciación de productos, se brinda una mejor alternativa por ser más ligeras que los materiales de las bicicletas convencionales. En cuanto a la disponibilidad de información para los compradores, existe abundante información en internet y en diferentes medios, a los cuales pueden acceder para conocer acerca de aspectos técnicos, precios y otros temas acerca de este tipo de bicicletas.

La marca Podilato Bike Perú pretende incursionar por primera vez en el mercado peruano. Sin embargo, viene con el prestigio y el soporte de la Corporación internacional Podilato Bike, quienes tienen sucursales en casi todos los continentes. Hay productos sustitutos importados que están ingresando al mercado peruano como los *scooters* eléctricos y las bicicletas eléctricas; las cuales brindan otra alternativa de transporte a las personas.

Se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.5. Amenaza de nuevos competidores

Según la revista digital *La Cámara* (2021), la importación de bicicletas tradicionales durante el primer trimestre del 2021 ha crecido en 1,032 %, en la adquisición en unidades, en comparación al mismo periodo del 2020. Según el *Diario Gestión* (Córdor, 13 de marzo de 2019), casi el

100 % del mercado de bicicletas es de importación. Los países que fabrican bicicletas lo hacen en grandes cantidades y trabajan con economías de escala, lo cual es una barrera de entrada para nuevos fabricantes.

Existen dos tipos de productos en cuanto a diferenciación de marca: los de marcas posicionadas (Specialized, Monark, Oxford), las cuales ya tienen un nombre reconocido en el mercado y, por lo tanto, diferenciación de producto, y las nuevas marcas de bicicletas que recién están dándose a conocer en el Perú, con productos genéricos que buscan complementar el mercado no especializado de bicicletas (Lengua, 20 de diciembre de 2020).

En cuanto a la inversión de capital, debemos analizar las dos formas para comercializar bicicletas: importación y fabricación. En el caso de la importación, se debe traer como mínimo un contenedor de productos para que sea conveniente económicamente. En el caso de la fabricación con impresión 3D, la inversión inicial para contar con equipo especializado es alta.

En cuanto a la distribución, se observa que en el mercado existen los siguientes canales: las tiendas especializadas, los centros comerciales y las tiendas virtuales.

En el Perú, si bien existen demoras en los trámites para la creación e implementación de empresas, en general son manejables. Por otra parte, existe la Ley n.º 30936, la cual impulsa y norma la utilización de este vehículo como transporte ecológico, lo que contribuye a que la barrera legal sea baja. Asimismo, para el caso de importación, las actividades y requerimientos de ley se encuentran dadas y pueden ser fácilmente cumplidas.

Por lo tanto, se concluye que el panorama de nuevos competidores es bajo.

2.6. Análisis de productos sustitutos

Respecto de la evaluación, se puede señalar que existe una diversidad de productos sustitutos de la bicicleta mecánica, cada uno de ellos cubre la necesidad de movimiento, entre ellas tenemos las bicicletas eléctricas, *scooters*, *scooters* eléctricos, motos, patines etc. Comex (2019) informa que “durante todo el 2018, se detectó un fuerte crecimiento en la elección de alternativas de transporte eléctricas de micromovilidad, tales como scooters, skaters y triciclos. Estos productos se han convertido en una opción para quienes recorren distancias cortas”, y con la pandemia el uso de este tipo de movilidad también ha aumentado por ser una manera de reducir el riesgo de contagio (Muñoz, 2020).

Los precios de los productos sustitutos mencionados varían y son considerablemente más económicos que una bicicleta de fibra de carbono.

En general, la calidad de los productos sustitutos no llega a ser competitiva, ya que, por ejemplo, el peso de estos suele ser superior al que buscan los clientes que utilizan bicicletas con fibra de carbono, así como las características de uso.

En el mercado, el coste de cambio para el cliente es bajo, las empresas que ofrecen los productos sustitutos no ofrecen servicios o productos adicionales que sean un ancla para mantener al cliente cautivo (a excepción de unas cuantas tiendas especializadas). Por lo tanto, se puede identificar la necesidad de brindar servicios adicionales, conforme a las necesidades de nuestros clientes, para así hacer que el coste de recambio sea alto.

La informalidad del producto sustituto es baja. Hoy en día, muchas empresas ofrecen los productos sustitutos con garantía y con servicio de mantenimiento. La existencia de producto sustituto es una oportunidad para tener un producto diferenciado, con servicio postventa en el cual Podilato Bike Perú tiene una ventaja.

Por lo tanto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.7. Rivalidad entre competidores existentes

Para este tema, se ha considerado el análisis de las importaciones de bicicletas en el Perú, según partida arancelaria 8712000000 para el periodo enero 2018-marzo 2021 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria). En el Anexo 3 se encuentran los cuadros e imágenes respectivos.

La demanda de bicicletas en el Perú ha venido subiendo desde el año 2016 en promedio en 12 % anual, pero últimamente, a partir del año 2020, ha crecido bruscamente en 59 %. El primer trimestre del 2021 muestra una tendencia de crecimiento aún mayor habiendo alcanzado el 50 % de las importaciones de todo el año 2020 tan solo en el primer trimestre.

El mercado de bicicletas presenta más de mil importadores en total, siendo el principal en monto de dinero la empresa Monark con el 11.34 % del mercado, seguido por Specialized Perú con 9.68 %, Industrial Bike con 7.23 % y Oxford con 3.55 %. En el caso de las bicicletas de este estudio, solo se observan 10 importadores. El principal es la empresa Specialized con el 95.97 % durante el periodo enero 2018-marzo 2021 (ver Anexo 4).

Se observa que se importaron una gran variedad de marcas, siendo las principales Specialized (11.3 %), Monark (5.9 %), Oxford (4.0 %) y Jafi (3.8 %). El gran porcentaje se encuentra en otras marcas y sin marcas, que suman aproximadamente el 75 %. Sin embargo, para las bicicletas de fibra de carbono, hay dos actores: Specialized con un 91.7 % y Sava con 8.3 %.

Con respecto a la diferenciación, la mayoría de los productos son similares y hay mucha variedad de productos dependiendo de cada fabricante, del segmento al que se orienta la bicicleta, según modelo y marca.

En cuanto a los costos, no se observa mayor variación. Se advierte que existe gran diversidad de competidores desde empresas que priorizan la venta de bicicletas por precio hasta algunas que apuestan por el servicio postventa. Pero en el rubro existe poca competencia.

De los resultados obtenidos se concluye que la rivalidad entre competidores es ligeramente alta.

2.8. Evaluación general de la industria

En la Tabla 2 se observa el análisis general de la industria. El valor promedio de las fuerzas competitivas del sector de bicicletas es de 2.37 (bajo). Se observa que, individualmente, los valores para cada una de las fuerzas competitivas son bajos.

Tabla 2.

Evaluación general de la industria

Fuerza competitiva	%	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Poder de negociación de los proveedores	25.0 %			2.60					0.65
Poder de negociación de clientes	10.0 %			2.20					0.22
Amenaza de nuevos competidores	20.0 %			2.00					0.40
Amenaza de productos y servicios sustitutos	25.0 %		1.70						0.43
Rivalidad entre los competidores	20.0 %				3.35				0.67
Promedio	100.0 %								2.37

Nota. Tomado de Porter (1991).

La Tabla 3 muestra el análisis de atractividad de la industria de Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (citado por D'Alessio, 2015), y se aprecia que el puntaje total es de 108, valor que muestra que la industria tiene un nivel de atractividad promedio y posee un potencial de mejoría que se puede conseguir con una planificación estratégica adecuada.

Tabla 1.*Análisis de atractividad de la industria*

	Factor	Impulsor		Puntaje	
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	7	10
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0	6	10
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	7	10
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	6	10
5	Concentración	Número de jugadores	0	7	10
6	Ventas	Cíclicas, continuas	0	7	10
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	8	10
8	Identificación de marca	Facilidad	0	7	10
9	Distribución	Canales, soporte requerido	0	8	10
10	Política de precios	Efectos del aprendizaje	0	8	10
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	0	6	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	9	10
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	9	10
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	9	10
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	4	10
	Total			108	

Nota. Tomado de Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (1994), citado por D'Alessio, (2015). Puntaje 0-10. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed.)" por F. A. D'Alessio, 2015.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno para un nuevo negocio se refiere a los recursos y capacidades con los que cuenta para iniciar, y entre ellos tenemos los siguientes:

1. Modelo de negocio Canvas de Podilato Bike Perú

El modelo de Podilato Bike Perú busca suministrar bicicletas, más ligera y resistente que las metálicas, usando tecnología de impresión 3D que facilita fabricar bicicletas a pedido, sin necesidad de tener en inventario productos terminados. Con esta tecnología, se puede ofrecer a precio accesible e incorporando accesorios tecnológicos, atendiendo a los amantes de bicicletas de velocidad y montaña, que priorizan el cuidado del medio ambiente al desplazarse y aquellos que buscan recrearse sanamente. En la Tabla 4 y el Anexo 5 se muestra los modelos de negocio Canvas resumidos y al detalle.

2. Cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento para representar de manera sistemática las actividades de Podilato Bike Perú y, a la vez, determinar las fuentes de ventaja competitiva. De esta manera, se identificaron las actividades primarias como logística, operaciones, marketing y ventas, y servicios. Por otro lado, las actividades de apoyo que proporcionan entradas e infraestructura a las actividades primarias son: dirección, gestión de recursos humanos, diseño y tecnología, infraestructura y aprovisionamiento (ver Anexo 6).

En Podilato Bike Perú se considera como un diferencial de valor el uso de un conjunto de técnicas de impresión 3D con el apoyo de diseño y tecnología en el área de operaciones para lograr la diferenciación. La impresión 3D permite agilidad y ahorro en costos de producción a demanda logrando precios accesibles para las bicicletas Podilato, a diferencia de otras tecnologías. Igualmente, I+D es muy importante para ayudar a diferenciarnos. Otra actividad importante es marketing y ventas, para llegar a los diversos segmentos de nuestro mercado. Actualmente, la efectividad en el marketing digital permitirá llegar a un mayor número de clientes a un bajo costo. También es importante la gestión de compra de insumos y accesorios, así como un adecuado soporte postventa, sin descuidar el control de calidad.

3. Matriz VRIO

Es un instrumento de análisis estratégico para entender los recursos y capacidades que posee una empresa. Después, la empresa puede desplegar una ventaja competitiva sostenible a futuro. Estos recursos y capacidades se vinculan a las fortalezas y debilidades de la empresa. Se encuentra en el Anexo 7.

Tabla 2.

Modelo Canvas de Podilato Bike Perú

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima • Proveedores de impresoras 3D • Proveedores de repuestos 	<p>Actividades claves</p> <p>Para propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística • Aseguramiento de la calidad • <i>Visual merchandising</i> <p>Para canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de conveniencia 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Bicicletas ligeras y resistentes.</p>	<p>Relación con el cliente</p> <p>Forjar un trato de confianza y prestigio con el cliente a largo plazo a través de pilares: (1) calidad, (2) atención al cliente, (3) prestigio y (4) el cumplimiento de las promesas.</p> <p>Atraer clientes: tiendas físicas, asistencia personal, publicidad efectiva, <i>buzz</i> marketing, promociones</p> <p>Vender: atención personalizada</p> <p>Fidelizar: excelente atención y servicio al cliente</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Residen en Lima, 18-60 años, NSE A/B</p> <p>Utilizan bicicletas con distintos objetivos.</p> <p>Nicho: velocidad, montaña, recreación, <i>work, kids</i></p>
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fibra de carbono • Impresora 3D • Infraestructura • Personal Capacitado • <i>Stock</i> de productos • Infraestructura 		<p>Canales</p> <p>Distribuidores Directo al cliente</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: infraestructura: USD 316 K , tecnología</p> <p>Costos variables: costos del producto, publicidad</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Venta de bicicletas y el servicio de mantenimiento</p>		

Nota. Modelo tomado de Osterwalder y Pygneur (2010)

4. Análisis de la ventaja competitiva

Al evaluar la matriz VRIO, se concluye que Podilato Bike Perú posee ventajas competitivas sostenibles en tres aspectos. En primer lugar, cuenta con equipos de impresión 3D para la fabricación de los componentes de bicicletas, lo que le permite producir bicicletas según demanda y esto reduce la necesidad de espacio para almacenamiento. En segundo lugar, las partes y piezas principales son fabricadas con fibra de carbono, material que permite obtener bicicletas más ligeras. Finalmente, la atención personalizada al cliente y realizada por especialistas, genera una experiencia de compra única.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De la evaluación VRIO se obtuvieron las fortalezas y debilidades, y con ella se elaboró la matriz EFI. La tabla de fortalezas y debilidades resumida y detallada se encuentra en el Anexo 8.

A continuación, se efectúa el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) utilizando la matriz EFI.

Tabla 5.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Gerencia calificada	0.10	3	0.30
2	Uso de tecnología Impresiones 3D	0.20	4	0.80
3	Materia prima fibra de carbono	0.20	4	0.80
4	Servicio al cliente	0.10	4	0.40
		0.60		2.30
Debilidades				
1	Tecnología	0.10	2	0.20
2	Valor de la marca	0.05	2	0.10
3	Capacidad en marketing digital	0.10	1	0.10
4	Capacidad financiera	0.15	2	0.30
		0.40		0.70
Total		1.00		3.00

El puntaje ponderado resultante es 3.00, el cual indica que las fortalezas son mayores a las debilidades, es decir, Podilato Bike Perú se ubica en una situación de oportunidades favorables de su entorno.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Analizar y dimensionar la demanda de bicicletas de fibra de carbono en el Perú, estudiar el comportamiento del consumidor de este tipo de productos y analizar a los competidores.

1.2. Objetivos específicos

- Establecer el nivel de aprobación que tendrían las bicicletas producidas por la nueva empresa
- Comprender las propiedades del producto y servicio apreciados por los clientes para decidir la compra de bicicletas
- Conocer las características del proceder de los potenciales clientes en relación con la compra y el uso de las bicicletas
- Obtener información de los principales competidores en el negocio de bicicletas

2. Metodología

El análisis comprende el levantamiento de información a través de fuentes primarias (encuesta) y fuentes secundarias.

Respecto de la encuesta, se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de alternativas múltiples (ver Anexo 9), y fueron aplicadas con el sistema de muestreo simple, que consiste en que la probabilidad de que cada una de las muestras incluida sea la misma para cada uno de los encuestados. Se aplicaron a 385 personas de Lima Metropolitana.

El tamaño de muestra se calculó aplicando la fórmula para el volumen de muestra considerando una población limitada. En el que:

Z: 1.96

P:50 %

Q: 50 %

e: 5 %

N: 6,247,300

Tamaño de muestra: 385

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Respecto de las fuentes secundarias, se ha revisado diversas referencias especialmente para estimar la demanda de bicicletas.

2.1. Resultados de la encuesta

Los resultados se muestran en el Anexo 10, y como conclusiones de estos se mencionan las siguientes: (a) el 56.5 % de las personas tiene bicicleta; (b) el 64.4 % de las personas que usan bicicleta lo hacen, por lo menos, una vez a la semana; (c) la bicicleta es utilizada principalmente para hacer deporte (35.6 %), para diversión (28.7 %) y para movilización (16.1 %); (d) los tipos de bicicleta que utilizan en su mayoría son montañera (62.1 %) y de paseo (28.7 %); (e) el 79.3 % compraría bicicleta a base de fibra de carbono; (f) el 40.2 % señala que puede pagar entre 500 y 1,000 dólares por una bicicleta de fibra de carbono, el 34.5 % menos de 500 dólares, el 13.8 % entre 1,000 y 1,500 dólares; (g) el 66.7 % está dispuesto a comprar por una plataforma *online*.

a. Resultados de información secundaria

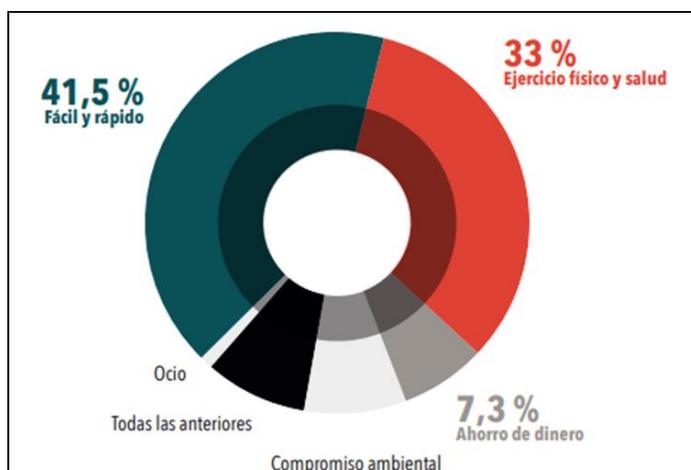
De acuerdo con la encuesta del colectivo ciudadano Actibícimo (Andina, 2018), la mayoría de quienes usan bicicleta tienen entre 20 y 45 años.

Según el INEI (s.f.), la población de mujeres y hombres de 20-45 años de Lima Metropolitana es de 3,643,929 habitantes. Por otra parte, de acuerdo con el CPI (2021), el 22.1 % de la población pertenece a los niveles socioeconómicos A y B.

En el estudio del Banco Mundial (2020), se encontró que el 83.2 % utiliza la bicicleta como medio de transporte cotidiano, mientras que el 16.8 % la usa para ocio o deporte. Respecto de la razón por la que se movilizan en bicicleta, el 41.5 % lo hace porque es fácil y rápido; el 33 %, por ejercicio físico y salud; el 7.3 %, por ahorro de dinero (ver Figura 3).

Figura 1.

Usos de la bicicleta



Nota. Encuesta realizada por el Banco Mundial (2020) para mejorar la caracterización del ciclista urbano en Lima y mejorar el diagnóstico de este componente de movilidad urbana.

Según la Apeim (2019), en los hogares de Lima Metropolitana, poseen bicicletas el 29.0 % del NSE A y 21 25.1 % del NSE B (ver datos en el Anexo 11).

2.2. Estimación de la demanda

Considerando los datos recopilados con la encuesta y con la información secundaria, se obtiene el cálculo y la proyección de la demanda.

Tabla 3.

Cálculo de la demanda

	Resultado	Fuente
Mercado potencial		
Población de 20 - 45 años usan bicicleta		Andina 2018
Población edades 20 -45 (2017)	3,643,929	Censo Nacional 2017
Tasa de crecimiento de la población	1.01 %	<i>Diario Gestión</i>
Población edades 20-45 (2021)	3,793,389	
NSE A/B	22.1 %	Apeim 2021
Mercado 20-45 años y NSE A/B	838,339	
Mercado potencial	838,339	
Mercado disponible (2 mercados)		
No tienen Bici	43.5 %	Encuesta (pregunta filtro)
Comprarían bicicletas FC (No tienen bici)	82.1 %	Encuesta (pregunta 9)
No tienen y comprarían	299,400	Personas
Tienen Bici	56.5 %	Encuesta (pregunta filtro)
Comprarían bicicletas FC (Tienen bici)	79.3 %	Encuesta (pregunta 5)
Tienen y comprarían	375,614	Personas
Mercado disponible	675,014	Personas
Mercado efectivo		
Pagarían más de USD 500 (No tienen Bici FC)	47.3 %	Encuesta (pregunta 13)
Pagarían más de USD 500 (Tienen Bici FC)	65.5 %	Encuesta (pregunta 6)
Mercado efectivo	387,643	
Demanda)		
Consumo per cápita (n.º bicicletas/persona)	1	
Demanda	387,643	
Mercado meta		
Se supone un %	5.0 %	
Mercado meta	19,382	

Nota. Cálculos elaborados con datos información secundaria y primaria.

Se considera que el mercado efectivo demandará bicicletas a lo largo de 10 años y que cada año comprará la décima parte, es decir, 1938 unidades por año.

Respecto del crecimiento de la demanda, se asume que tendremos para el segundo año un 20 %; para el tercer año, un 15 %; y un 10 %, para el cuarto y quinto año, respectivamente.

Se ha considerado una distribución porcentual de demanda por productos similar a las de la ciudad de Bogotá, Colombia, obtenida en la simulación de negocios.

Tabla 7.

Distribución de la demanda por tipo de bicicleta

Tipos de bicicletas	%
Podi TrekA++ (Montaña)	12.0 %
Podi Trek B++ (Montaña)	17.0 %
Podi Speed A++ (Velocidad)	4.0 %
Podi Speed B++ (Velocidad)	5.0 %
Podi Rec++	30.0 %
Podi Work 1+	22.0 %
Podi Kid 1+	10.0 %
Total	100.0 %

Nota. Distribución porcentual de demanda por productos similar a las de la ciudad de Bogotá, Colombia, obtenida en la simulación de negocios.

Tomando en cuenta los datos presentados, se realizó la proyección de la demanda y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 4.

Proyección de ventas (Un)

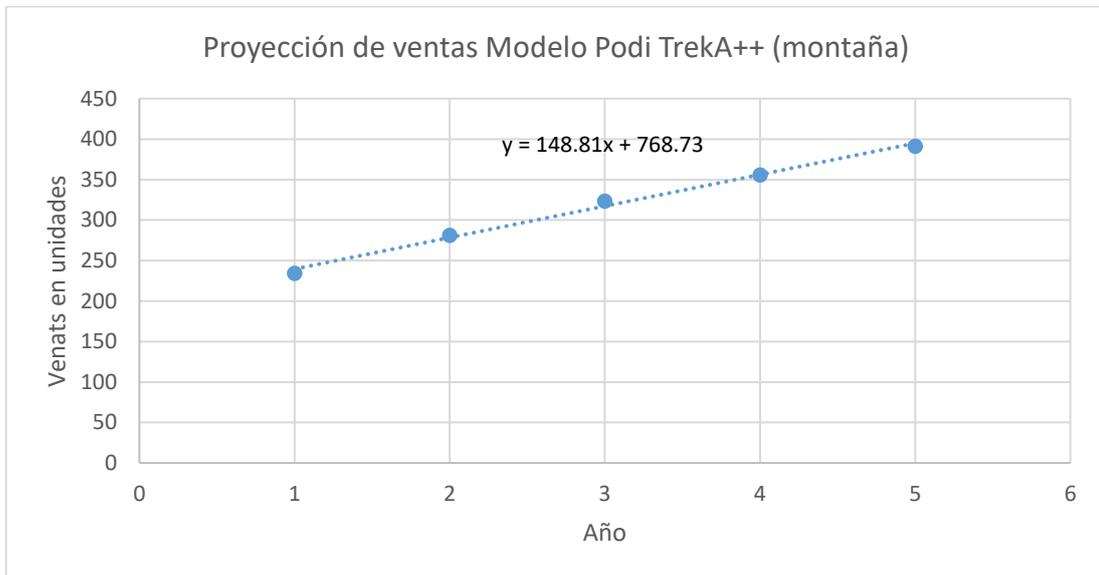
Tipos de bicicletas	Año				
	1	2	3	4	5
Podi TrekA++ (montaña)	233	280	322	354	389
Podi Trek B++ (montaña)	329	395	454	499	549
Podi Speed A++ (velocidad)	78	94	108	118	130
Podi Speed B++ (velocidad)	97	116	134	147	162
Podi Rec++	581	697	802	882	970
Podi Work 1+	426	511	588	647	711
Podi Kid 1+	194	233	268	294	324
Total	1,938	2,326	2,674	2,942	3,236
Venta por mes	162	194	223	245	270
Venta por día	6	7	9	9	10

Nota. Se han considerado incrementos de ventas para el segundo año de un 20 %, para el tercer año un 15 % y un 10 % para el cuarto y quinto año, respectivamente.

Para visualizar gráficamente la proyección de la demanda, se presenta a modo de ejemplo la del modelo Podi TrekA++:

Figura 4.

Proyección de ventas de Modelo Podi TrekA++ (montaña)



CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión, misión y valores

La visión, la misión y los valores servirán para direccionar los esfuerzos de la compañía.

1.1. Visión

Ser el mayor referente en el mercado de bicicletas en el Perú, desarrollando una marca de calidad con tecnología de vanguardia que permita generar valor.

1.2. Misión

Brindar un portafolio variado de bicicletas de calidad, elaboradas con fibra de carbono, con diseños personalizados y servicio técnico, de acuerdo con las necesidades de los clientes y generando rentabilidad satisfactoria para los accionistas.

1.3. Valores

Se consideran los siguientes valores:

- Liderazgo: destacar en el mercado de bicicletas como un referente en productos de calidad y tecnología de vanguardia.
- Innovación: búsqueda continua de accesorios y materias primas con tecnología innovadora, a través de otras empresas que trabajan en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, como ventaja competitiva
- Calidad: diseñar y fabricar productos según los requerimientos de los clientes enfocados en la calidad
- Asistencia al cliente: buscar la satisfacción del cliente brindando un excelente servicio desde la asistencia en el diseño de la bicicleta por el cliente hasta el servicio postventa
- Respeto al medio ambiente: buscar priorizar el uso de materiales y tecnologías que generen un bajo impacto medioambiental

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Implementar, desarrollar y alcanzar el rendimiento y la sustentabilidad del negocio, desarrollando el diseño y la manufactura de bicicletas, con calidad y métodos de vanguardia, para atender las necesidades del mercado peruano.

2.2. Objetivos estratégicos

La Tabla 9 presenta los objetivos estratégicos.

Tabla 9.

Objetivos estratégicos

Tipo de objetivo	Objetivos estratégicos
Rentabilidad	Conseguir un ROA anual del 10 %
	Conseguir un ROE anual del 12 %
	Conseguir un <i>payback</i> menor a 3 años
Crecimiento	Alcanzar un incremento en las ventas en el segundo año de un 20%, para el tercer año un 15% y un 10% para el cuarto y quinto año respectivamente
	Alcanzar una participación de mercado en Lima, Perú de 15 % en el año 2026.
Sostenibilidad	Conseguir posicionar a Podilato Bike Perú como una marca nueva y preferida en el mercado peruano.

2.3. Formulación de estrategias

2.3.1. Estrategia competitiva genérica

Se utiliza como base las estrategias de Porter (1998). Del análisis realizado sobre los factores externos, observamos que el mercado de bicicletas es amplio, con distintos actores; sin embargo, se diferencia un segmento de bicicletas de marcas reconocidas. Adicionalmente, se observa que los proveedores de bicicletas de fibra de carbono están muy concentrados.

Figura 5.

Estrategias competitivas de Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costos Bajos	Diferenciación
ALCANCE COMPETITIVO	Meta Amplia	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación
	Meta Estrecha	3A. Enfoque Costos	3B. Enfoque en Diferenciación

Por ello, se elige la estrategia de diferenciación, sustentada en lo siguiente:

- a. Se trata de desarrollar atributos que sean considerablemente apreciados por los compradores, que los perciban como importantes y estén orientados a satisfacer sus necesidades. Su exclusividad es recompensada con un precio superior. La empresa será la única fabricante de bicicletas a base de fibra de carbono y con métodos tecnológicos de impresión 3D. El material para los componentes más importantes de la bicicleta será fibra de carbono, que tiene características que hacen a la bicicleta más liviana y resistente. Por ejemplo, la demanda de bicicletas de competencia en el mundo está orientada a las de fibra de carbono.

Respecto de la tecnología de impresión 3D para fabricar los componentes más importantes, esta tiene varias ventajas: permitirá fabricar productos personalizados, en corto tiempo, en cantidades más pequeñas y requiere un menor espacio de almacenamiento.

- b. Para sustentar la diferenciación de Podilato Bike Perú, la compañía posiblemente se exceda en los costos extras de fabricación con el objetivo de estar orientada a un segmento de alto poder adquisitivo, que valore la calidad en el producto final.
- c. Para hacer una estrategia de diferenciación, una compañía necesita ser única en un aspecto o percibida en forma especial si quiere cobrar un precio superior. Si bien existen empresas comercializadoras de bicicletas a base de fibra de carbono, no existen fábricas de bicicletas de este tipo en el mercado, ni empresas que utilicen tecnología de impresión 3D.

Debido a lo anterior, para Podilato Bike se opta por una estrategia de diferenciación con amplio alcance. El objetivo es ingresar al mercado peruano con un producto que se diferencie en lo posible de los existentes e ir cubriendo la cuota de mercado.

2.3.2. Matriz FODA cruzado

De las matrices EFE y EFI, se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales sirvieron de insumo para la elaboración del FODA cruzado (ver Anexo 12). Producto del análisis FODA cruzado, se han obtenido las siguientes ideas estratégicas:

- 1) Realizar campaña agresiva apelando a la diferenciación comunicando las bondades de las bicicletas
- 2) Estrategia masiva en medios digitales con creatividad
- 3) Desarrollar una estrategia de posicionamiento como líder del rubro en bicicletas de fibra impresas en 3D
- 4) Posicionar la bicicleta como un producto de alto valor
- 5) Establecer alianzas estratégicas con proveedores de fibra de carbono
- 6) Contratar un asesor en marketing de bicicletas con experiencia en el negocio en el Perú
- 7) Desarrollar un estricto programa de control de costos
- 8) Realizar un monitoreo minucioso de la coyuntura política y económica
- 9) Asegurar procesos operacionales altamente eficientes
- 10) Desarrollar un plan de introducción gradual al mercado
- 11) Realizar la contratación de personal altamente competente

2.3.3. Matriz interna y externa (IE)

Se desarrolló la matriz IE utilizando como referencia la información obtenida de la matriz EFI (valor 3.16) y la matriz EFE (valor 3.08). Esta matriz IE nos ayudará a evaluar e identificar las estrategias sugeridas dependiendo del cuadrante donde se ubique. Se concluye que Podilato Bike Perú se ubica en el sector I, lo cual sugiere una estrategia de crecimiento y construcción. Por ello, se debe invertir para crecer, lo que conversa con nuestro modelo inicial de negocio.

Figura 6.

Matriz interna-externa

		Total Ponderado Matriz EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total Ponderado Matriz EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

2.3.4. Matriz de Arthur D. Little (ADL)

La matriz ADL muestra cuán atractivo es el mercado. Para este proyecto, se consideró trabajar las marcas principales en el Perú: Monark, Oxford, Specialized, Trek, Giant y Bike Kam. Lo primero que se analizó fue el mercado, el cual se encuentra en crecimiento debido a la inversión y uso por el COVID-19.

Como se puede observar, las marcas Bike Kam, Monark y Specialized se encuentran en una situación fuerte en el mercado, seguidas por Oxford y Trek, quienes se encuentran en una posición favorable; finalmente, Giant se encuentra en una situación débil (ver Figura 7).

Figura 7.

Matriz ADL de la industria

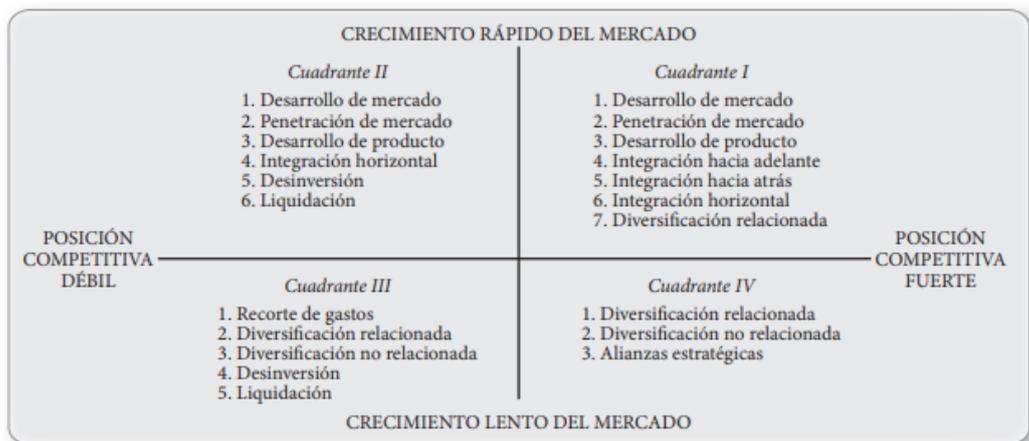
		Madurez de la industria			
		Embrionario	Crecimiento	Madurez	Declinación
Posición competitiva	Dominante	Desarrollo rápido. Ley ofensiva. Mantener la posición, luchar por incrementar la cuota.	Defiende la posición. Ley ofensiva. Liderazgo de costos. Mantener la posición. Crecer con el sector.	Defiende la posición. Ley ofensiva. Mantener la posición. Luchar por mantener la cuota.	Defiende la posición. Enfoque. Considere retirarse.
	Fuerte	Desarrollo rápido. Diferenciación. Luchar por mejorar la posición y la cuota.	Diferenciación. Ataque a pequeños competidores. Luchar por mejorar la posición y la cuota.	Reducir costos. Diferenciación. Enfoque. Mantener la posición. Luchar por mantener la cuota.	Mantener posición, recoger beneficios.
	Favorable	Desarrollo rápido. Diferenciación. Luchar por mejorar la posición y la cuota.	Diferenciación. Ataque a pequeños competidores. Intentar mejorar la posición, luchar por mejorar la cuota.	Diferenciación. Ataque a pequeños competidores. Mantener la posición. Buscar y defender nicho.	Recoger beneficios y a retirarse progresivamente.
	Sostenible	Desarrollo del mercado. Enfoque Luchar por una posición.	Mantener o abandonar. Identificar un nicho. Apuntar al crecimiento. Encontrar un nicho y protegerlo.	Mantener o abandonar. Identificar un nicho. Tener nicho diferenciable o abandonar progresivamente.	Retirada progresiva o abandonar.
	Débil	Identificar un nicho. Seguir a competidores. Crecer o retirarse.	Identificar un nicho. Abandonar. Cambio o abandono.	Abandonar.	Abandonar.
				● Monark ● Oxford ● Specialized ● Trek ● Giant ● Bike Kam	

2.3.5. Matriz de la estrategia principal

Considerando la matriz de estrategia principal señalada por David (2013), que relaciona el crecimiento de un negocio con la posición competitiva (ver Figura 8), Podilato se ubica en el cuadrante I. Lo recomendado para esta posición es utilizar estrategias de desarrollo y penetración de mercado, así como desarrollo de producto.

Figura 8.

Matriz de estrategia principal



Nota. Matriz que relaciona el crecimiento con la posición competitiva de una empresa. Fuente: (David, 2013).

2.3.6. Matriz de Ansoff

Esta herramienta empresarial fue creada por Ansoff en el año 1957, y muestra cuatro estrategias de crecimiento de una empresa a través de una matriz producto-mercado, y con ello mejorar la rentabilidad y posicionamiento). Se presenta en el gráfico siguiente y se explica a continuación.

Figura 9.

Matriz de crecimiento de Ansoff

Componentes del vector de crecimiento		
Misión \ Producto	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Nota. Tomado de Ansoff (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 35, p. 114

Después de realizar el análisis de la matriz Ansoff se concluye que la mejor estrategia de crecimiento es la de penetración en el mercado, para explotar al máximo el mercado inicial al que atenderá el negocio.

2.3.7. Matriz de decisión

Se elabora la matriz de decisión alineando los criterios según las diversas herramientas que se usaron, para luego analizar cuáles son las que se repiten con mayor frecuencia. Se obtienen siete estrategias que serán las retenidas para luego ponderarse en la matriz cuantitativa (ver Tabla 10).

Tabla 10.*Matriz de decisión*

Estrategias	FODA	I-E	ADL	E.Principal	Ansoff	Total
Realizar campaña agresiva apelando a diferenciación comunicando las bondades de las bicicletas.	x		x	x	x	4
Estrategia masiva en medios digitales con creatividad.	x	x	x	x	x	5
Desarrollar una estrategia de posicionamiento como líder del mercado en bicicletas de fibra de carbono.	x	x	x		x	4
Posicionarse como un producto de alto valor (invertir en equipo y tecnología)	x		x	x	x	4
Establecer alianzas estratégicas con proveedores de fibra de carbono	x					1
Contratar un asesor en marketing de bicicletas con experiencia en el negocio en Lima Metropolitana	x	x			x	3
Desarrollar un estricto programa de control de costos	x	x				2
Realizar un monitoreo minucioso de la coyuntura política y económica	x					1
Asegurar procesos operacionales altamente eficientes	x	x				2
Desarrollar un plan de introducción gradual al mercado	x			x	x	3
Realizar la contratación de personal altamente competente	x	x	x	x		4

Se observa que las estrategias que se repiten con mayor frecuencia son las resaltadas en gris, con puntaje mayor a 3 y menor a 5.

2.3.8. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

De acuerdo con la matriz MCPE de David (2013), se menciona que esta técnica se utiliza para seleccionar las mejores estrategias alternativas que debe seguir la empresa.

Para el plan de negocio, se ha desarrollado la matriz MCPE (ver en Anexo 13). Se han ponderado y seleccionado las mejores estrategias a considerar, y se han priorizado cuatro estrategias:

- Estrategia masiva en medios digitales con creatividad
- Posicionarse como un producto de alto valor (invertir en equipo y tecnología)
- Desarrollar una estrategia de posicionamiento como líder del mercado.
- Realizar la contratación de personal altamente competente

Adicionalmente, mantener la estrategia de monitoreo de la coyuntura política y económica.

CAPÍTULO V. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING

1. Descripción del producto

La idea de la compañía consiste en la fabricación y vender bicicletas para diferentes tipos de clientes, con piezas de fibra de carbono y con métodos tecnológicos de impresión 3D. Este material es un insumo más resistente y liviano que el metal, y la tecnología de impresión 3D, favorece fabricar bicicletas a pedido de los clientes, lo que reduce la inversión en *stock* de productos y los costos de almacenamiento.

Los clientes recibirán dos tipos de beneficios diferenciales con respecto a la competencia. Primero, la satisfacción de recibir una bicicleta fabricada para ellos mismos, tendrán una bicicleta más resistente y liviana que las marcas competidoras. Además, recibirán un trato personalizado y un excelente servicio al cliente, desde el primer contacto con la empresa, sea presencial o virtual, y a lo largo de toda su experiencia con nosotros.

A continuación, se presentan detalles de la fibra de carbono y la impresión 3D:

- **Fibra de carbono**

La fibra de carbono es un material más ligero que el aluminio y con una gran resistencia (Scotto, 2015), por ello la mayoría de las bicicletas de competencia, así como las de los amateurs de más alto nivel, están fabricadas en ese material.

Si bien los costos de la fibra de carbono son altos, están disminuyendo con el tiempo, debido a que se están llevando a cabo investigaciones y proyectos para reducir dicho costo.

- **Impresión 3D**

El uso de Impresoras 3D trae una serie de ventajas, tales como: (a) ofrecer productos altamente personalizados; (b) optimizar drásticamente la cadena de suministros; (c) permite optimizar los tiempos.

2. Objetivo y estrategias de marketing

El despliegue de objetivos estratégicos de marketing se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11.*Despliegue de objetivos estratégicos de marketing*

Criterio	Objetivos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Fuente
			1	2	3	4	5	
Participación del mercado	Conseguir una mayor participación en mercado	Porcentaje de ventas con respecto al total	10 %	12 %	14 %	15 %	16 %	Informe gerencial
Ventas	Conseguir un nivel de ventas de (miles S/) con IGV	Facturación total (miles de S/) con IGV	5,048	6,058	6,967	7,663	8,430	Informe gerencial
Satisfacción del cliente	Conseguir un nivel de satisfacción (%)	Porcentaje con calificación 4 y 5 sobre total	85 %	90 %	95 %	97 %	97 %	Encuesta
Recordación de marca	Lograr la recordación de marca	Porcentaje de personas encuestadas	50 %	60 %	65 %	70 %	75 %	Encuesta

3. Formulación estratégica de marketing

3.1. Estrategia de segmentación

El público objetivo de Podilato Bike Perú comprende a hombres y mujeres que residen en Lima Metropolitana, entre los 20 y los 45 años, que corresponden a los niveles socioeconómicos A-B y utilizan bicicletas con distintos objetivos.

Cada tipo de bicicleta en Podilato Bike Perú tiene su propio segmento de mercado.

En la siguiente tabla se muestra el detalle.

Tabla 12.*Segmento de mercado por tipo de bicicletas*

Segmento	Modelo	Segmento
Velocidad:	Speed A ++	Público exigente amante de la velocidad que puede pagar extra por una experiencia de alto nivel.
	Speed B ++	Personas que disfrutan de la velocidad como deporte y buscan experiencias adrenalínicas, generalmente están empezando en este rubro y es la primera compra de este tipo.
Montaña:	Trek A++	Amantes de la montaña, de actividades al aire libre, que pueden solventar las exigencias de una bicicleta todo terreno.
	Trek B++	Personas que están descubriendo el mundo de la alta montaña y desean una bicicleta que pueda cumplir con la rigurosidad del terreno. Generalmente están empezando en este rubro y es la primera compra de este tipo.
Recreación:	Rec++	Persona que buscan utilizar las bicicletas en sus momentos de esparcimiento: paseos, rutas con amigos, movilizarse dentro de la ciudad, ocio, etc.
Work:	Work 1+	Personas que buscan movilizarse al trabajo con seguridad y comodidad. Están dispuestos a pagar por el valor de lo que este tipo de bicicletas requieren.

Segmento	Modelo	Segmento
Kids:	Kids 1+	Niños que utilizan la bicicleta a manera de ocio cuyas principales características deben ser la durabilidad y la comodidad. Los padres, asimismo, buscan la seguridad en este tipo de bicicletas, así como un diseño atractivo.

3.2. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se desarrolla considerando los elementos que plantea Kotler (2012) y se muestran en la Tabla 13.

4. Estrategia de marketing mix

4.1. Producto

A continuación, se detallan las características principales del producto:

- Beneficio principal: resistente y liviano
- Producto genérico: bicicletas para diferentes tipos de uso
- Producto esperado: adecuado al uso que dará a la bicicleta, modelo atractivo, resistente, liviano, con la marca de fábrica y logo Podilato Bike
- Producto aumentado: servicio postventa de alta calidad y con garantía de fábrica
- Producto potencial: siempre actualizado con la última tecnología y nuevos accesorios

Tabla 13.

Posicionamiento de Podilato Bike Perú

Elemento	Definición	Aplicación
Mantra de marca	¿Cuál es la diferencia y la promesa de marca?	Mayor resistencia, más liviana y bajo pedido.
Diferenciación	¿Por qué prefieren?	Bicicletas a base de fibra de carbono y fabricadas con tecnología Impresión 3D
Paridad		Bicicletas para todo tipo de preferencias
Justificadores	¿Por qué nos creen?	Mejora continua de la calidad
		Preocupación permanente por la calidad de servicio
		Creación de un clima organizacional excelente
		Búsqueda de talentos y trato adecuado al personal
		Responsabilidad social empresarial
Valores/personalidad/carácter	Asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de las palabras y las acciones de marca	Liderazgo, calidad, innovación, servicio al cliente, respecto al medio ambiente
Propiedades de ejecución/identidad visual	Componentes más tangibles de la marca	Colaboradores de contacto con clientes adecuadamente uniformados.
		Logo de la empresa.
Consumidor meta y perspectiva clave	¿Quién es el consumidor?	Mujeres y hombres de 20 a 45 años, NSE (A y B), viven en Lima metropolitana y utilizan bicicletas.
	¿Cuál es la impresión del consumidor?	Bicicletas resistentes, livianas y de acuerdo con sus necesidades.
Información competitiva	Necesidad clave del consumidor	Necesidad de contar con una bicicleta adecuada a sus intereses: trabajo, salud, diversión
	Competidores	Specialized, Sava
Visión global del rendimiento	Percepción del consumidor	Podilato Bike me ofrece una bicicleta más resistente y liviana que las marcas competidoras y, además, me atiende a pedido.

En general, la marca Podilato Bike se posicionará con los elementos diferenciadores de ser bicicletas más livianas y resistentes, fabricadas con tecnologías de impresión 3D.

En la Figura 10 se observa un modelo de bicicleta de fibra de carbono.

Figura 10.

Bicicleta con marco impreso en 3D con fibra de carbono



Nota. Foto referencial, Tomado de 3D Natives <https://www.3dnatives.com/es/arevo-imprime-3d-bicicleta-230520182/>

4.2. Servicio

Respecto del servicio, siguiendo la metodología de Lovelock (1997), se definen las características:

a) Servicios de facilitación

- Información: el cliente podrá ver la variedad de productos y sus características con el fin de promover el interés y la compra de estos.
- Toma de pedidos: el personal siempre servicial, amable y eficaz. Se realizará de forma personal.
- Facturación: se contará con facturación digital y física.

b) Pago: se aceptarán todas las modalidades de pago reguladas en el país. Servicios de mejora

- Consultas: el personal estará completamente capacitado, tanto en conocimiento técnico y habilidades blandas.
- Atención: atención personalizada. Generar una base de datos para el envío de correos de marketing.

4.3. Calidad

La calidad de las bicicletas es de alto nivel y es coherente con los precios; es decir, alta calidad, altos precios.

4.4. Marca

La marca de los productos es Podilato Bike.

4.5. Precio

Los precios son fijados según el mercado. Se analizaron los precios de los competidores por tipo de bicicleta y se fijaron por encima del mercado, comunicando al cliente el alto valor que recibirá al comprar una bicicleta de Podilato Bike Perú.

A nivel precios, Podilato Bike Perú se mantiene en un nivel alto pero competitivo al mismo tiempo; ya que el segmento al que apunta la marca es especializado y busca productos de muy alta calidad. En la Tabla 14 se muestran los precios de los productos.

Tabla 14.

Precios de los productos

Producto	Precio US\$	Precio S/
Podilato Trek A++	896.0	3,674

Producto	Precio US\$	Precio S/
Podilato Trek B++	728.0	2,985
Podilato Speed A++	1,041.6	4,271
Podilato Speed B++	889.0	3,645
Podilato Rec++	822.8	3,373
Podilato Work 1+	627.3	2,572
Podilato Kids 1+	572.4	2,347

Nota. Tipo de cambio: S/ 4.10

4.6. Plaza

La distribución será directa al cliente y de dos formas:

- En la tienda de la marca, ubicada en Lima, Perú
- Vía *online*, por la tienda virtual y las redes sociales.

4.7. Promoción

4.7.1. El mensaje

Las perspectivas que mueven a los tipos de públicos al que se enfoca la empresa son:

- El sentimiento de pertenecer a un selecto grupo de personas que poseen una bicicleta de alta calidad.
- Sensación de satisfacción: vivir grandes experiencias en la práctica del ciclismo causará felicidad en los clientes.
- Se comunicará la diferenciación del producto: liviano y resistente.

4.7.2. Mezcla de promoción

La mezcla de promoción será un mix entre publicidad, promoción de ventas y ventas a nivel tradicional y *online*, revisar la Tabla 15.

Tabla 15.

Mezcla de promoción

Componente de la mezcla de promoción	Medios y recursos
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Vallas publicitarias ubicadas en avenidas principales de Lima • Paneles digitales ubicados en avenidas principales de Lima • Folletos informativos
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Evento de lanzamiento de la marca • Descuentos por introducción al mercado • Campañas con <i>influencers</i>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas (3 vendedores)
Online/digital	<ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales: Facebook e Instagram, Youtube • Página web • Tiktok • Marketplace Linio • Fuerte campaña de marketing de contenido con contenido audiovisual
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Relaciones Públicas con los principales <i>stakeholders</i> del rubro.

4.8. Presupuesto de marketing

El presupuesto de la mezcla de promoción, sin considerar las remuneraciones de los vendedores, se presenta en la Tabla 16. El detalle de los cálculos se encuentra en el Anexo 14.

Tabla 16.

Presupuesto de promoción

Rubro	1	2	3	4	5
Publicidad Facebook/Instagram	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Publicidad Youtube	59,040	59,040	59,040	59,040	59,040
Publicidad vallas	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Publicidad paneles digitales	336,000	336,000	336,000	336,000	336,000
Folletos informativos	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Total	503,040	503,040	503,040	503,040	503,040

Nota. Resumen de presupuesto de promoción.

CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

1. Objetivo y estrategias de operaciones

1.1. Objetivos

En la Tabla 17 se muestran los objetivos que se han definido para el área de operaciones.

Tabla 17.

Objetivos de operaciones

Criterio	Objetivos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Fuente
			1	2	3	4	5	
Calidad	Producir bicicletas con cero defectos	Porcentaje de defectuosos con respecto al total	5 %	3 %	0 %	0 %	0 %	Informe de operaciones
Eficiencia	Cumplir con entrega de pedidos al 100 %	Porcentaje pedidos cumplidos	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Informe de operaciones
Seguridad	Lograr cero accidentes	N.º de accidentes por año	0	0	0	0	0	Informe de operaciones
Servicio técnico	Obtener calificación promedio de 4 en una escala de 1 a 5	Calificación	3.0	4.0	4.5	4.8	4.8	Encuesta

1.2. Estrategias de operaciones

Las estrategias de operaciones están dirigidas al logro de los objetivos planteados y se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18.

Estrategias de operaciones

Estrategia	Calidad	Eficiencia	Seguridad	ST
Promoción de la mejora continua	x	x		
Sistema de control de desviaciones de estándares	x			
Establecer estándares de calidad	x			x
Programa de mantenimiento preventivo y correctivo	x	x		
Evaluación permanente de la satisfacción del cliente	x	x		
Estandarizar procesos de operaciones	x	x		
Planeamiento y programación de producción		x		
Capacitación y reuniones en temas de seguridad			x	
Capacitación al personal técnico				x
Sistema de selección y desarrollo de personal	x	x	x	x
Realización de una adecuada distribución de planta	x	x	x	x

Nota. ST = servicio técnico

1.3. Diseño del producto o servicio

Una herramienta básica del diseño de un producto es la ficha técnica de cada tipo de producto, como se presenta en la Figura 11.

Figura 2.

Ficha técnica de una bicicleta

MARCA	Podilato Bike	Podilato Bike
MODELO	Speed A ++	Trek A ++
CUADRO	Fibra de carbono	Fibra de carbono
TAMAÑO DE RUEDA	27.5" y 29"	27.5" y 29"
SUSPENSIÓN	Completa	Completa
VELOCIDADES	3*8	3*8
GRUPO	Velocidad	Montaña
CABLEADO INTERNO	SI	SI
TUBELESS	SI	SI
PRECIO	\$ 1041	\$ 896
IMAGEN		

Nota. En el gráfico se muestran las características de cada modelo de bicicleta.

En la Tabla 19 se exhiben las particularidades de dos modelos de bicicletas que se producirán.

Tabla 19.

Características de bicicletas por tipos y modelos

Tipos	Modelo	Características
Velocidad	Speed A ++	<input type="checkbox"/> Neumáticos de carreras
		<input type="checkbox"/> Engranajes de 24 velocidades (3 x 8)
		<input type="checkbox"/> Computadora para bicicleta de alto rendimiento
	Speed B ++	<input type="checkbox"/> Llantas de carrera, elegante y muy rápido
		<input type="checkbox"/> Engranaje de 14 velocidades
Montaña	Trek A++:	<input type="checkbox"/> Llantas para montaña, súper tracción
		<input type="checkbox"/> Engranajes de 24 velocidades
		<input type="checkbox"/> Asientos de gel de polímero
		<input type="checkbox"/> Computadora para bicicleta de alto rendimiento
	Trek B++:	<input type="checkbox"/> Llantas para montaña, súper tracción
		<input type="checkbox"/> Engranajes de 14 velocidades
		<input type="checkbox"/> Asiento de espuma de uretano
Recreación	Rec++:	<input type="checkbox"/> Llantas híbrido, comodidad
		<input type="checkbox"/> Enriquecido, más ligero, más fuerte
		<input type="checkbox"/> Asiento de gel de polímero

Tipos	Modelo	Características
		<input type="checkbox"/> Suspensión completa
		<input type="checkbox"/> Pedales agarre extraplano
Work	Work 1+:	<input type="checkbox"/> Diseño funcional, robusto para economía y comodidad
		<input type="checkbox"/> Engranajes de siete velocidades
		<input type="checkbox"/> Cesta de metal pequeña
		<input type="checkbox"/> Portador trasero
		<input type="checkbox"/> Cargador de teléfono
Kids	Kid 1+:	<input type="checkbox"/> Diseño de ajuste infantil para mayor seguridad, durabilidad y comodidad
		<input type="checkbox"/> Asiento de gel de polímero
		<input type="checkbox"/> Reflectores delanteros, traseros, radios, pedales y en llantas
		<input type="checkbox"/> Jaula de botella
		<input type="checkbox"/> Cesta de plástico atractiva

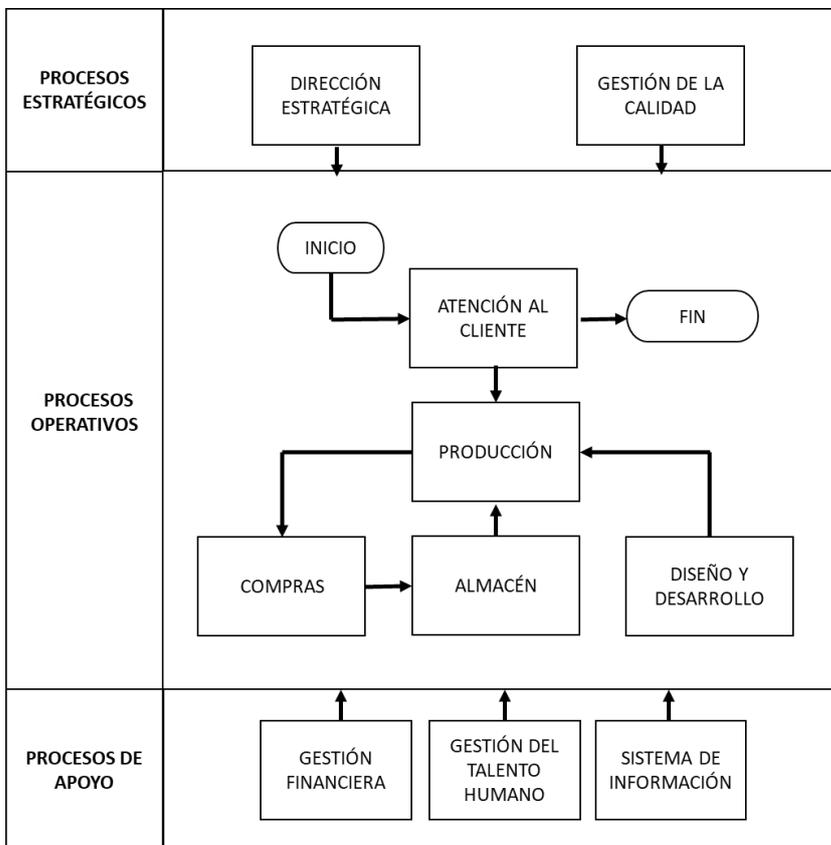
2. Gestión de procesos

2.1. Mapa de procesos

La Figura 12 muestra el mapa de procesos de Podilato Bike Perú.

Figura 3.

Mapa de procesos



Nota. En el gráfico se presentan los procesos empresariales y sus componentes.

2.2. Descripción de los procesos

2.3. Procesos estratégicos

Los procesos de dirección estratégica y de calidad son claves para la gestión del negocio; la dirección estratégica, para marcar la ruta que debe seguir el negocio y mantener la direccionalidad; la gestión de calidad, para asegurar el total rendimiento del negocio, y que todos los colaboradores tengan la mentalidad de calidad y actúen como tales en sus respectivas tareas.

2.4. Procesos operativos

Los procesos operativos comprenden logística (compras y almacenamiento), producción y atención al cliente.

Compras se encarga de abastecer los materiales precisos para la fabricación de bicicletas; almacén, de almacenar y asegurar un nivel de inventarios adecuado; producción sigue los procesos para fabricar los productos; y atención al cliente recibe al cliente y realiza la labor de ventas.

Respecto del proceso de diseño y desarrollo, se encargan de diseñar los productos y componentes de las bicicletas y mantener actualizados los diseños de cada producto.

2.5. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo comprenden recursos humanos, finanzas y tecnologías de la información. Recursos humanos provee el capital humano requerido para cumplir los objetivos y para asistir al personal en cuanto a los aspectos administrativos de recursos humanos.

Por su parte, finanzas se preocupa de asegurar el flujo de recursos para que las actividades se realicen sin contratiempos y se mantenga la continuidad de las operaciones. También se encarga del presupuesto y controla los costos de la empresa.

Finalmente, tecnologías de la información recopila, procesa y presenta los datos a las distintas áreas para que tomen las decisiones adecuadas.

2.6. Diseño de las instalaciones

Se ha decidido que tanto la tienda como el área de producción se encuentren ubicados en el mismo lugar. Las instalaciones se ubicarán en distritos como Miraflores, Surco, San Isidro, La Molina.

El área del local será de 400 m²; unos 200 m² estarán destinados al área de ventas y administración, oficinas y despacho, y 200 m² para el área de producción y almacenes.

Los diferentes ambientes que tendrá el local se exhiben en el Anexo 15.

2.7. Presupuesto de operaciones

2.8. Inversión en activos fijos tangibles

El presupuesto de activos fijos tangibles, entre los que se encuentran la maquinaria, los equipos y muebles, se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20.

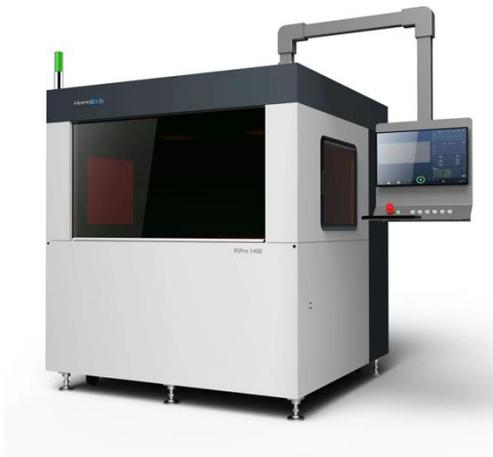
Resumen de inversión en activos fijos tangibles

Área	Rubros	S/
Producción		102,225
	Equipos	89,625
	Equipos y muebles jefatura	5,100
	Acondicionamiento local	7,500
Administración		28,900
	Equipos	16,500
	Muebles	12,400
Marketing y ventas		11,600
	Equipos y muebles	11,600
Total S/		142,725

A continuación, se muestra uno de los principales equipos: la impresora 3D.

Figura 13.

Impresora 3D RSPro 1400



Nota. Tomado del catálogo del distribuidor Uniontech (USA-Illinois). <https://pdf.directindustry.es/pdf-uniontech/rspro-1400/200396-773555.html#open2019704>

2.9. Presupuesto de partes y piezas y material de empaque

Respecto de los gastos de partes y piezas y materiales de empaque y pintura, en las tablas 22 y 23 se muestran los presupuestos respectivos.

Tabla 21.*Presupuesto de materiales de partes y piezas*

Modelo de bicicleta	1	2	3	4	5
Podi TrekA++ (Montaña)	381,419	421,167	483,069	529,239	582,196
Podi Trek B++ (Montaña)	494,633	546,178	626,454	686,328	755,004
Podi Speed A++ (Velocidad)	147,354	162,709	186,624	204,461	224,920
Podi Speed B++ (Velocidad)	165,551	182,803	209,671	229,710	252,696
Podi Rec++	792,490	875,075	1,003,690	1,099,619	1,209,650
Podi Work 1+	574,126	633,955	727,131	796,628	876,341
Podi Kid 1+	260,402	287,539	329,800	361,321	397,476
Total S/	2,815,975	3,109,425	3,566,439	3,907,307	4,298,283

Tabla 22.*Presupuesto de materiales de empaque*

Rubro	1	2	3	4	5
Materiales de empaque	36,592	40,405	46,344	50,773	55,854

2.10. Gastos indirectos de fabricación

Corresponden a los que no participan directamente en la fabricación de las bicicletas.

Tabla 23.*Presupuesto de gastos indirectos de fabricación*

Rubro	1	2	3	4	5
Mano de obra indirecta	162,600	162,600	162,600	162,600	162,600
Alquiler de local	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Electricidad	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Agua	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Depreciación	10,522	10,522	10,522	10,522	10,022
Materiales de limpieza	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Uniformes	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760
Materiales varios	800	800	800	800	800
Mantenimiento	1,000	1,500	2,000	3,000	4,000
Capacitación seg. Industrial	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Seguro contra accidentes	2,804	2,804	2,804	2,804	2,804
Total S/	251,687	252,187	252,687	253,687	254,187

CAPÍTULO VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se describe el plan que se implementará, considerando que los colaboradores son piezas clave para Podilato Bike Perú.

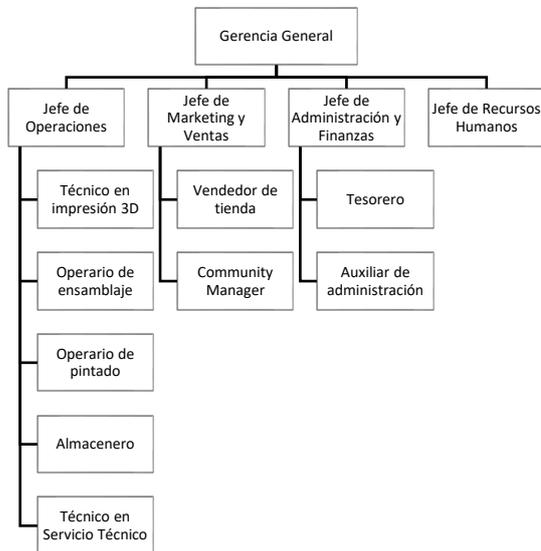
1. Estructura organizacional

La estructura de la organización es jerárquica y de tipo funcional e incluye las funciones de marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos.

Esta estructura se presenta en la Figura 14.

Figura 14.

Organigrama de Podilato Bike Perú



Nota. Se muestra la estructura organizacional de la empresa.

En el organigrama se observa la gerencia general, con cuatro jefaturas que depende de ella. En total, hay 15 empleados, quienes laboran de manera permanente (ver Anexo 16).

2. Objetivos de recursos humanos

En la Tabla 24 se muestran las metas del área que se espera alcanzar.

Tabla 24.

Objetivos de recursos humanos

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	1	2	3	4	5
Desarrollo del personal	Número de horas en capacitación por colaborador al año	20	25	30	40	50
Evaluación del desempeño	Porcentaje de cumplimiento en evaluación del desempeño	85 %	90 %	95 %	95 %	95 %

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	1	2	3	4	5
Retención del talento humano	Análisis comparativo del promedio de sueldo con el del mercado laboral	90 %	95 %	100 %	105 %	105 %
Satisfacción laboral	Porcentaje de respuesta favorable sobre clima laboral	80 %	85 %	90 %	95 %	100 %

3. Estrategias de recursos humanos

Seguidamente, se desarrollarán las estrategias de recursos humanos de acuerdo con los procesos que considera Chiavenato (2011).

3.1. Organización de personas: diseño de puestos

Antes de buscar empleados competentes para una organización, es esencial que los reclutadores conozcan las funciones de los puestos para las posiciones que buscan contratar, porque establecen las calificaciones que se requieren a los solicitantes para una vacante. Las especificaciones de los principales puestos se encuentran en la Tabla 25.

3.2. Reclutamiento y selección de personal

Respecto del reclutamiento, se analizarán las diversas fuentes y enfoques para ampliar la reserva de talentos en la empresa. En principio, se utilizarán las fuentes externas de reclutamiento y en el futuro, en primer lugar, se considerará las fuentes internas (promociones y transferencias), y después las externas (anuncios, internet, referencias, head hunters, entre los principales).

La selección de personal se realizará evaluando documentación certificada, referencias, pruebas psicotécnicas y diferentes entrevistas.

3.3. Retención de personas

En cuanto a las remuneraciones, se aplicará una banda de sueldos de acuerdo con el puesto y los perfiles, buscando asegurar remuneraciones competitivas, según el mercado, para atraer y retener a los talentos, sin dejar de lado el control de costos sobre la base de la eficiencia.

Tabla 25.*Especificaciones de los principales puestos*

Puesto	Funciones	Educación/ experiencia	Competencias
Gerente general	Representar legalmente de la compañía, determina las políticas clave de la compañía. Es el principal responsable de alcanzar las metas y del desempeño de la operación, en conjunto con los otros gerentes gestiona los diferentes procesos de la compañía.	Profesional de carreras administrativas o ingenierías con una o más maestrías y experiencia profesional de 15 años.	Conocimientos técnicos, operativos, y de gestión; habilidades blandas, orientado a los resultados, visión estratégica, transformación digital, innovación, gestión de problemas. Relacionamiento de alto nivel.
Jefe de marketing	Desarrollar las estrategias de marketing y velar por su cumplimiento siempre orientado a los resultados. Enfocado en la completa satisfacción de los clientes, buscar el correcto posicionamiento de la marca utilizando planes y estrategias de mercadeo.	Licenciado en Marketing, con maestría en Marketing. Experiencia profesional de 10 años en marketing y ventas.	Profesional orientado a la entrega de resultados, satisfacción de sus colaboradores y a la alta calidad de su trabajo, innovación y creatividad.
Jefe de operaciones	Planificar, dirigir y vigilar el proceso de ventas y producción de bicicletas. Asegurar que los productos y servicios se realicen eficientemente utilizando adecuadamente la materia prima para alcanzar la calidad necesaria. Optimizar los recursos.	Ingeniero industrial o mecánico. Con experiencia como jefe de producción.	Planificación, organización, trabajo en equipo, minuciosidad con los detalles, toma de decisiones, comunicación y un enfoque orientado a los resultados.
Jefe de administración y finanzas	Gestionar los recursos administrativos y financieros. Representar a la compañía frente a los entes reguladores y entidades financieras.	Licenciado en Administración o Finanzas. Experiencia profesional de 10 años en puestos de: jefe de administración y finanzas o administrador.	Orientación a resultados, habilidad analítica, credibilidad técnica, planificación, liderazgo, trabajo en equipo, negociación.
Jefe de recursos humanos	Gestionar el capital humano de la compañía y los programas, políticas y beneficios desarrollados para los colaboradores, fomentar el desarrollo y cultura en la organización.	Licenciado en administración, ingeniero industrial. Experiencia de 10 años en cargos afines.	Conocimiento de las normas laborales y otras relacionadas a recursos humanos. Artes de negociación y diálogo. Gestión de crisis. Manejo de información confidencial. Buena comunicación interna.
Community manager	Gestionar las redes sociales y de las comunidades digitales.	Profesional en periodismo, publicidad o marketing. Experiencia de un año en cargo similar.	Creatividad, humildad, asertividad, empatía.

Nota. Tomando como base el formato de descripción de puestos de (Bohlander y Snell, 2011, p. 151).

3.4. Desarrollo del personal

Parte importante del desarrollo del personal de la empresa será la capacitación periódica y programada, que se iniciará con un programa de inducción, con el objetivo de alinear e involucrar al personal desde el primer día en la empresa, y después con capacitaciones específicas de acuerdo con las necesidades de cada puesto.

Se elaborará un programa de capacitación según las necesidades. La capacitación será ineludible y se dará en el horario laboral.

Todas las personas que ingresen a trabajar en la empresa deberán completar un programa de inducción (20 horas).

Por otra parte, el personal tendrá la oportunidad de crecimiento en la empresa.

Se efectuarán evaluaciones cualitativas y cuantitativas, para todo el personal, a través del jefe directo. Se utilizará el método de evaluación 360° o *feddback* de 360°.

3.5. Presupuesto del plan de recursos humanos

En la Tabla 26 se exhibe el resumen del presupuesto, y en el Anexo 17 se muestra el detalle.

Tabla 26.

Presupuesto de recursos humanos

Rubro/año	1	2	3	4	5
Remuneraciones	975,600	975,600	975,600	975,600	975,600
Capacitación al personal	30,000	37,500	45,000	60,000	75,000
Capacitación en seguridad industrial	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total S/	1,010,600	1,018,100	1,025,600	1,040,600	1,055,600

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

1. Objetivo

Se examina la sostenibilidad económica y financiera del plan de negocio.

Los objetivos del plan se exponen en la Tabla 28.

2. Supuestos

- El proyecto se evalúa en un espacio de 5 años y en soles.
- El impuesto general a las ventas (IGV) es de 18 %, y seguirá igual en el periodo de estudio.
- La empresa emprenderá su operación en el primer año.
- Existe crédito disponible para financiar parte de la apuesta.
- Se analizarán las cifras en términos constantes.
- El impuesto a la renta (IR) es de 30 % y seguirá igual en el periodo de estudio.
- Se estima un incremento de las ventas para el segundo año de un 20 %, para el tercer año un 15 % y un 10 % para el cuarto y quinto año, respectivamente.
- El tipo de cambio considerado es de USD 1 = S/ 4.10, conforme a la “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de T.C. del BCR” (21 de agosto de 2021).

3. Presupuestos

3.1. Inversión inicial

Esta comprende activos fijos tangibles e intangibles y capital de trabajo. El rubro primordial será el capital de trabajo, que simboliza el 85.9 % del monto total (ver Tabla 27).

Tabla 27.

Resumen de inversión inicial

Rubro	Total	%
Activo Fijo tangible	142,725	12.4 %
Activo Fijo Intangible	19,510	1.7 %
Capital de trabajo	986,000	85.9 %
Total	1,148,235	100.0 %

Tabla 28.

Objetivos financieros

Clase	Objetivos	Indicador	CP	MP		LP		Fuente
			1	2	3	4	5	
Rentabilidad	Margen bruto	Margen bruto: (Ingresos-costo de ventas) / Ingresos	>20 %	>25 %	>30 %	>33 %	>35 %	Estado de resultados
	Utilidad neta antes de impuestos	ROS: Resultado del año/ Ingresos	>10 %	>15 %	>17 %	>20 %	>23 %	Estado de resultados
	Resultado sobre el patrimonio	ROE: Resultado del año/Patrimonio promedio	>10 %	>15 %	>20 %	>30 %	>35 %	Estado de resultados Estado de situación financiera
	Resultado sobre activos	ROA: Resultado operacional/Activos promedio	>20 %	>25 %	>30 %	>35 %	>40 %	Estado de resultados Estado de situación financiera
Liquidez	Liquidez para cubrir pasivos	Solidez financiera: Activo/ pasivo	>1.5	>1.5	>1.5	>1.5	>1.5	Estado de situación financiera
	Recuperación de inversión	Pay Back: Período de recuperación de la inversión	< 3 años					Flujo de caja económico

La inversión en activos fijos tangibles es de S/ 142,725 (ver plan de operaciones en el Capítulo VI). La inversión en activos fijos intangibles y en capital de trabajo se encuentra en el Anexo 18.

3.2. Presupuestos de gastos de operaciones, administrativos y de marketing

Los presupuestos respectivos de cada área funcional se presentan en los anexos 19 y 20. En la Tabla 29 ejemplifica el cuadro de resumen de dichos presupuestos, que serán considerados en el flujo de caja.

Tabla 29.

Presupuesto de operaciones, administración y marketing

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima y material empaque	2,995,083	3,307,197	3,793,279	4,155,827	4,571,671
Recursos humanos producción	308,940	308,940	308,940	308,940	308,940
Gastos de producción	241,164	241,664	242,164	243,164	244,164
Gastos administrativos y de marketing	1,681,288	1,746,977	1,805,946	1,860,406	1,918,813
Total S/	5,226,475	5,604,778	6,150,330	6,568,338	7,043,588

3.3. Financiamiento

El financiamiento de la inversión se efectuará a través de dos ingresos: aportes de socios y financiamientos bancarios, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 30.

Fuentes de financiamiento

Fuente	S/	%
Aporte socios	548,235	47.7 %
Financiamiento bancario	600,000	52.3 %
Total	1,148,235	100.0 %

Respecto del aporte de los socios, la participación accionaria será igual para cada uno de ellos, 25 % como se exhibe en la Tabla 31.

Tabla 31.

Distribución de aportes de socios

Socios	S/	%
Socio A	137,059	25.00 %
Socio B	137,059	25.00 %
Socio C	137,059	25.00 %
Socio D	137,059	25.00 %
Total	548,235	100.0 %

Para financiar el caso se utilizará una garantía hipotecaria, la cual permitirá el financiamiento por medio del Banco de Crédito del Perú (BCP), será con un plazo de pago a 24 meses, con una TEA de 18 % y una cuota mensual de 29,569.19.

En el Anexo 21 se muestra el cronograma de pagos. La Tabla 32 presenta los gastos financieros.

Tabla 32.

Intereses bancarios

Rubro	1	2	3	4	5
Intereses bancarios S/	79,601	30,060			

3.4. Flujo de caja y estados financieros

La Tabla 33 muestra el flujo de caja, cuyos saldos son positivos y crecientes a través de los años.

Tabla 33.

Flujo de caja económico y financiero

Rubros/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de operaciones						
Ingresos						
Ventas		6,035,528	7,242,634	8,329,029	9,161,932	10,078,125
Otros ingresos						59,712
Total ingresos		6,035,528	7,242,634	8,329,029	9,161,932	10,137,837
Egresos						
Gastos de producción		3,545,187	3,857,802	4,344,383	4,707,932	5,124,775
Gastos de administración y Mkt		1,681,288	1,746,977	1,805,946	1,860,406	1,918,813
Pago de impuesto a utilidades			341,534	541,709	712,328	833,262
Total egresos		5,226,475	5,946,313	6,692,038	7,280,666	7,876,850
Flujo de operaciones		809,053	1,296,321	1,636,990	1,881,265	2,260,987
Flujo de inversiones						
Activo fijo tangible	(142,725)					
Activo fijo intangible	(19,510)					
Capital de trabajo	(986,000)					
Flujo de inversiones	(1,148,235)					
Flujo de caja económico	(1,148,235)	809,053	1,296,321	1,636,990	1,881,265	2,260,987
Financiamiento						
Préstamo bancario	600,000					
Amortización préstamo banco		275,229	324,771			
Gastos financieros		79,601	30,060			
Flujo de caja financiero	(548,235)	454,222	941,491	1,636,990	1,881,265	2,260,987

La Tabla 34 presenta el estado de resultados que muestra efectos positivos y crecientes a través de los años.

Tabla 34.*Estado de resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	6,035,528	7,242,634	8,329,029	9,161,932	10,137,837
Ventas	6,035,528	7,242,634	8,329,029	9,161,932	10,078,125
Liquidación					59,712
Egresos					
Costo de ventas	3,110,555	3,653,560	4,142,315	4,517,644	4,929,906
Utilidad bruta	2,924,973	3,589,073	4,186,713	4,644,287	5,207,931
Gastos administración / marketing	1,687,629	1,753,318	1,812,287	1,866,747	1,925,154
Utilidad operativa	1,237,344	1,835,756	2,374,426	2,777,540	3,282,778
Gastos financieros	79,601	30,060			
Resultados antes de impuestos	1,157,743	1,805,696	2,374,426	2,777,540	3,282,778
Impuestos a las ganancias	341,534	541,709	712,328	833,262	984,833
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	816,209	1,263,987	1,662,098	1,944,278	2,297,944

3.5. Punto de equilibrio

Debido a que la empresa ofrece varios productos al mercado, para deducir el punto de equilibrio se manejará el método margen de contribución ponderado (MCP). Los pormenores del cálculo del MCP se exponen en el Anexo 22. Para calcular el punto de equilibrio de unidades para varios productos, se utiliza la siguiente fórmula:

$$PE \text{ (unidades)} = \text{costo fijo total} / \text{MCP}$$

Estando el costo fijo total en S/ 1,969,776

Se obtiene como resultado: punto de equilibrio (unidades) = 1,239 bicicletas

Posteriormente, se calcula el punto de equilibrio monetario en soles por producto y total (ver Tabla 35).

Tabla 35.*Punto de equilibrio por producto*

Modelo	% Ventas	Punto equilibrio (Un)	Punto equilibrio (S/)
Podilato Trek A++	12.0 %	149	547,131
Podilato Trek B++	17.0 %	210	627,704
Podilato Speed A++	4.0 %	50	212,923
Podilato Speed B++	5.0 %	62	225,996
Podilato Rec++	30.0 %	371	1,252,846
Podilato Work 1+	22.0 %	272	700,345
Podilato Kids 1+	10.0 %	124	291,024
Total	100.0 %	1,239	3,857,969
		Ventas	6,035,528

3.6. Evaluación financiera

3.7. Cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC)

En el Anexo 23 se encuentran los cálculos del COK y WACC. El COK calculado fue 4.11 % y se utilizó para calcular el WACC, obteniendo como resultado 8.03 %.

3.8. Evaluación financiera

Para realizar el cálculo de indicadores, utilizados en la evaluación financiera, se manejará el siguiente flujo de caja:

Tabla 36.

Flujo de caja

	2022	2023	2024	2025	2026
Año 0	1	2	3	4	5
(548,235)	454,222	941,491	1,636,990	1,881,265	2,260,987
	-94,012	847,478	2,484,468	4,365,734	6,626,721

Considerando un WACC de 8.55 %, se han conseguido los siguientes resultados:

- El VAN resultado es S/ 4.804.788. Como el VAN es positivo, el proyecto de negocio es idóneo.
- La TIR calculada es 142 %, mientras que la WACC es 8.55 %. Como la TIR es mayor que la WACC, el proyecto de negocio es aprobado.
- *Payback*: en el estado de resultados se observa que en un año se recuperará la inversión a realizar. El tiempo de retorno de la inversión es razonable.

3.9. Análisis de sensibilidad

Se considera que el nivel de ventas será la variable principal para el análisis. Este análisis se realiza para tres escenarios: pesimista, normal y optimista. Los resultados se exponen en la Tabla 37.

Tabla 37.

Análisis de sensibilidad

Indicadores	Escenarios			
	Pesimista	Pesimista	Normal	Optimista
Variación ventas	80 %	90 %	100 %	110 %
VAN	3,180,350	4,499,109	5,817,868	7,136,627
TIR	91 %	131 %	173 %	217 %

Se observa que aun disminuyendo el nivel de ventas en 20 %, los indicadores (VAN y TIR) son favorables para el proyecto. El proyecto tiene la capacidad de soportar reducciones importantes de las ventas y aun así presentar resultados favorables para los accionistas.

3.10. Plan de contingencia

Se ha desarrollado considerando las contingencias, sus consecuencias y las acciones a seguir (ver Tabla 38).

Tabla 38.

Plan de contingencia

Contingencia	Consecuencias	Acción
Rebote de pandemia	Restricciones de movilización de personas. Menor contacto con clientes.	Desde el inicio de las actividades poner énfasis en el <i>e-commerce</i>
		Realizar un mayor esfuerzo e inversión en marketing digital
Captación de clientes puede demorar más de lo planeado	Bajo nivel de ventas no permite llegar al punto de equilibrio	Desde inicio efectuar seguimiento estricto a las actividades de marketing y ventas.
		Analizar y actualizar el plan de marketing
El tipo de cambio sube de manera significativa. Por diversas razones.	Alza del costo de los insumos y partes y piezas importados	Revisión y control estricto y permanente de los costos
Falta de liquidez	Dificultades para conservar la continuidad de las operaciones	Negociar con los proveedores para lograr créditos por un mes
Inoperabilidad de impresora 3D por falla inesperada	Reducción de la producción y no atención de las ventas	Contar con un <i>stock</i> de seguridad de 15 días, que es el tiempo en que se puede solucionar el problema
Ausencia inesperada de personal de producción por tiempo indefinido	Reducción de la producción	Contar con stock de seguridad de 15 días
		Contar con base de datos de personal para reemplazo

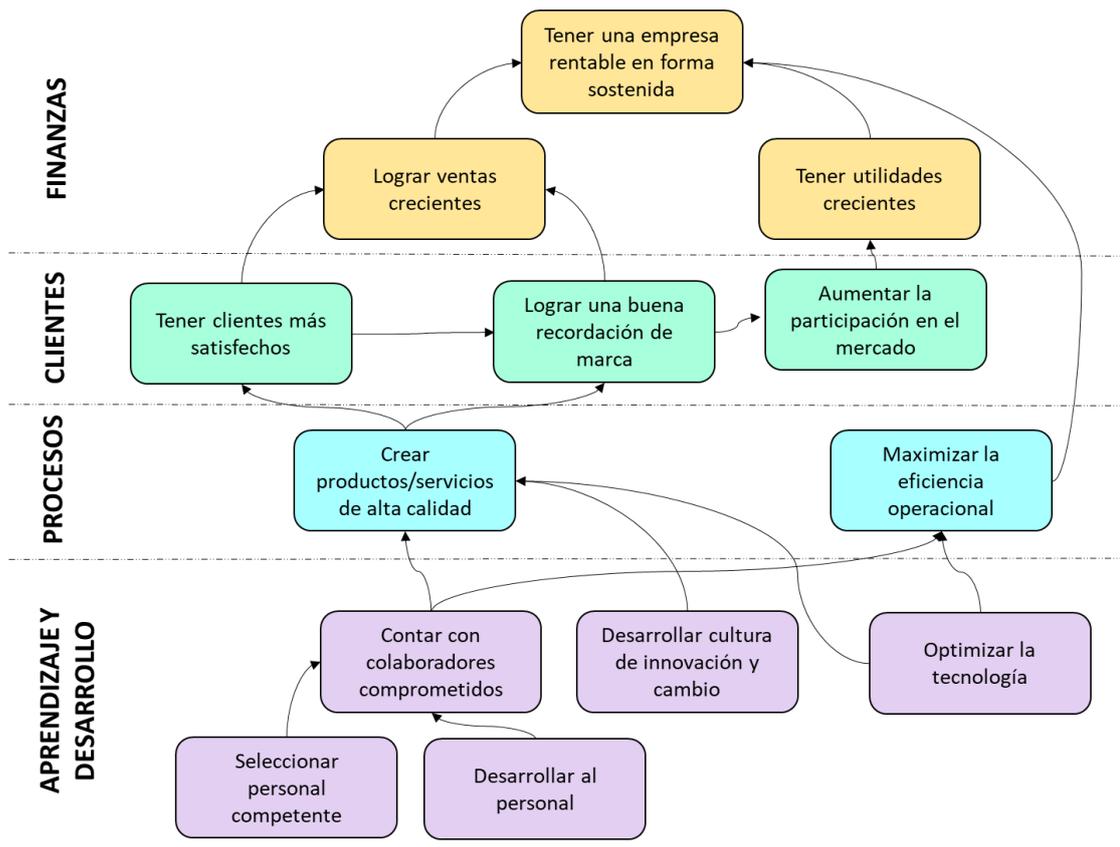
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN Y CONTROL

1. Mapa estratégico

Se ha elaborado el mapa estratégico considerando las pautas de Kaplan (ver Figura 15).

Figura 15.

Mapa estratégico



2. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se ha elaborado de acuerdo con el mapa estratégico de la Figura 15 y se muestra a continuación:

Tabla 39.

Cuadro de mando integral

Perspectivas	Objetivos	Indicador	2022
Finanzas	Obtener una rentabilidad mínima sobre activo del 5 %	Rentabilidad sobre activo (ROA): %	5.00 %
	Obtener una rentabilidad mínima sobre capital propio	Rentabilidad sobre capital propio (ROE): %	8.50 %
	Lograr un nivel de ventas en año 1 de S/ 5,618,538	Nivel de ventas (S/)	
Clientes	Lograr una puntuación neta del promotor (PNP) de 40 %	Puntuación neta del promotor PNP	40.00 %

Perspectivas	Objetivos	Indicador	2022
	Lograr una buena recordación de marca	Recordación de marca	
	Alcanzar una cuota de mercado del 10 % en el primer año.	Cuota de mercado	10 %
Procesos	Producir bicicletas con cero defectos Porcentaje de defectuosos	Porcentaje de defectuosos	0 %
	Producir un mínimo de 163 bicicletas por mes con la impresora 3D	N.º bicicletas por mes	163
Aprendizaje y desarrollo	Alcanzar un nivel máximo de ausentismo del 5 %	Porcentaje de ausentismo	5 %
	Lograr una rotación máxima del personal del 10 %	Porcentaje de personas que se retiran	10 %
	Desarrollar un producto innovador por año	N.º de productos innovadores por año	1 %
	Lograr un 1 % de tiempo perdido por año en uso impresora 3D	Tiempo perdido en %	1 %

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El negocio es factible comercialmente porque existe un mercado importante y en crecimiento para bicicletas de fibra de carbono y, además, el hecho de ser producido con la tecnología 3D significa un gran atractivo para los clientes por los beneficios para ellos. Existe un mercado importante que está dispuesto a pagar precios más altos por bicicletas de mayor calidad.

El proyecto es viable operacionalmente porque existen los equipos y la tecnología, así como los recursos humanos técnicos para producir bicicletas de alta calidad a base de fibra de carbono y utilizando métodos tecnológicos de impresión 3D.

Financieramente, el proyecto igualmente es viable porque, para un escenario normal, los indicadores son favorables. Se ha obtenido un VAN mayor a cero, una TIR mayor al WACC y un *payback* de un año. Además, el proyecto tiene una gran capacidad de generar liquidez, tal como se puede ver en el flujo de caja, en cantidades suficientes como para financiar el crecimiento del negocio.

La inversión requerida es de S/ 1.189.895, de los cuales el 53.8 % se capitalizará con aporte de los accionistas y el 46.2 % con financiamiento bancario respaldado con garantía hipotecaria.

Por otra parte, el proyecto permite lograr importantes niveles de rentabilidad para los accionistas.

El análisis del entorno permitió identificar que las oportunidades superan a las amenazas, configurando un entorno favorable para la creación e implementación del negocio de bicicletas Podilato.

En la evaluación general de la industria, el valor promedio de las fuerzas competitivas del sector de bicicletas es de 2.37, es decir, es bajo. Se observa que, a nivel individual, el valor de cada una de las fuerzas competitivas es bajo.

Se ha seleccionado la estrategia competitiva de diferenciación, considerando los siguientes elementos: será la única fábrica de bicicletas de fibra de carbono en Lima, lo que le permitirá manufacturar una bicicleta más liviana y resistente, y con tecnología 3D, por lo que se podrán elaborar productos personalizados y en corto tiempo.

2. Recomendaciones

Considerando el resultado de la evaluación financiera, que son favorables, se recomienda poner en marcha el plan de negocio de venta de bicicletas a base de fibra de carbono, porque es factible a nivel comercial, operativo y financiero.

Se recomienda realizar los procesos de reclutamiento, selección, con alta rigurosidad, buscando asegurar la contratación de colaboradores competentes y comprometidos con la empresa. También es importante crear un clima organizacional ganador y adecuado para los colaboradores.

Es importante verificar frecuentemente la satisfacción de los clientes buscando falencias y oportunidades de mejora, para desarrollar planes encaminados a fidelizarlos y satisfacerlos.

Debido a que el proyecto es rentable y permite obtener altos niveles de rentabilidad y liquidez, es recomendable analizar la posibilidad de abrir tiendas en ciudades importantes del Perú como Arequipa, Trujillo y Piura.

REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias Andina (1 de junio de 2021). *Ventas vía E-commerce suman más de S/700 millones en cuarentena*. <https://andina.pe/agencia/noticia-ventas-via-ecommerce-suman-mas-s-700-millones-cuarentena-799745.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias Andina (11 de septiembre de 2020). *Aumenta en 282% búsqueda en línea de bicicletas en el Perú*. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-aumenta-282-busqueda-linea-bicicletas-el-peru-813477.aspx>
- Álvaro, C. (2021). *Latinoamérica, recuperación en cuarentena hasta por lo menos 2023*. Capital Madrid. <https://www.capitalmadrid.com/2021/3/10/58998/latinoamerica-recuperacion-en-cuarentena-hasta-por-lo-menos-2023.html>
- Andina (28 de febrero 2018). *El 28 % de limeños usa la bicicleta como medio de transporte diario*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-28-limenos-usa-bicicleta-como-medio-transporte-diario-700512.aspx>
- Ansoff H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. (35), 114.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2019). *Encuesta ENAHO 2019 Lima Metropolitana*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2021). *Niveles socioeconómicos 2021*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2021). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021 – 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2021-presentacion.pdf>
- 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>
- BBC Mundo. (2018, 21 marzo). *Perú: renuncia el presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) entre acusaciones de corrupción y sobornos*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43481060>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2011). *Administración de recursos humanos (14ª ed.)*. Cengage Learning.

- Bravo, F. (2020). *Niubiz: Creció 4 veces el número de empresas que han ingresado al comercio electrónico en Perú*. <https://www.ecommerce-news.pe/ecommerce-insights/2020/evolucion-ecommerce-peru-tras-covid.html>
- Brujulabike (22 de abril de 2021). *Curiosidades y problemas de la fibra de carbono*. <https://www.brujulabike.com/fibra-de-carbono/>
- Cañizares, P. (2016). *Rediseño y análisis numérico de un prototipo de cuadro de bicicleta en CFRP* [Tesis Fin de Master]. Escuela Técnica Superior de Ingeniería, España. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/70701/fichero/TFM+Predise%C3%B1o+y+An%C3%A1lisis+Num%C3%A9rico+de+un+prototipo+de+cuadro+de+bicicleta+en+CFRP.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020 [archivo PDF]*. https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_pib_balancepreliminar2020-esp.pdf
- Cóndor, J. (13 de marzo de 2019). Mercado de bicicletas crecería 25% este año en Perú, proyecta Oxford. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-bicicletas-creceria-25-ano-peru-proyecta-oxford-261178-noticia>
- CPI (2021). *Perú: Población 2021. Market Report N0 003. Mayo 2021*. https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf
- Cruz, E. (20 julio de 2021). Pedro Francke: “Hay que redistribuir la riqueza, en particular la riqueza minera. *Rumbo minero*”. <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/pedro-francke-hay-que-redistribuir-la-riqueza-en-particular-la-riqueza-minera/>
- D’Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2ª ed.)*. Pearson Educación.
- El Comercio (21 de abril de 2021). E-commerce: ventas crecerían 121% hasta 2024, impulsadas por los cybers. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/e-commerce-ventas-crecerian-121-hasta-2024-impulsadas-por-los-cybers-nndc-noticia/>
- Garside, M. (2020). Carbon fiber supply worldwide in 2019 by manufacturer. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1127103/global-carbon-fiber-supply-by-manufacturer/>

- Gestión (17 de octubre de 2020). El 73% de repartidores delivery tiene como único ingreso ese trabajo. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/el-73-de-repartidores-delivery-tiene-como-unico-ingreso-ese-trabajo-noticia/>
- Gestión (22 de octubre de 2020). MEF: pandemia lleva a la clase media a una pobreza temporal. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mef-pandemia-lleva-a-la-clase-media-a-una-pobreza-temporal-sin-indicar-cuando-se-recuperara-noticia/>
- Gestión (8 de julio de 2021). BCR mantuvo la tasa de interés de referencia en 0.25%. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/bcr-mantuvo-la-tasa-de-interes-de-referencia-en-025-noticia-4/?ref=gesr>
- Gestión (17 de julio de 2021). Dólar se mantendría cerca a S/ 4 hasta el próximo año, estimó el BBVA Research. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/dolar-se-mantendria-cerca-a-s-4-hasta-el-proximo-ano-estimo-el-bbva-research-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (21 de julio 2021). BBVA Research rebajó proyección de crecimiento del PBI para el 2021 y 2022. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/bbva-research-rebajo-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-para-el-2021-y-2022-noticia/>
- Impresoras 3D (2017). *Impresión 3D Bicicletas*. https://impresoras3d.com.mx/wp-content/uploads/2017/12/BICICLETA_impresi%C3%B3n3D.compressed.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2019-ENDES* – INEI. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Endes2019/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Estado de la población peruana [archivo PDF]*. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana, Informe Técnico N 2*. <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de vivienda y III de Comunidades Indígenas. Sistema de consulta de base de datos*. Consultado el 21 de febrero del 2022. <https://censos2017.inei.gov.pe/redatam/>
- Instituto Peruano de Economía (2020). *Ruido político retrasará recuperación de clase media*. <https://www.ipe.org.pe/portal/ipe-ruido-politico-retrasara-recuperacion-de-clase-media/>
- Kotler, P. (2012). *Marketing (14ª ed.)*. Pearson Educación de México.

- La Cámara (2021). *Importación de bicicletas creció más de 1.000% en primer trimestre 2021*.
<https://lacamara.pe/importacion-de-bicicletas-crecio-mas-de-1-000-en-primer-trimestre/>
- Lengua, C. (20 de diciembre de 2020). Monark abrió su décima tienda al cierre de un buen año pese a retos en la proveeduría. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/monark-abrio-su-decima-tienda-al-cierre-de-un-buen-ano-pese-a-retos-en-la-proveeduria-ncze-noticia/>
- Lovelock, Ch. (1997). *Mercadotecnia de Servicios (3ª ed.)*. Prentice Hall.
- Lozano, V. (29 de enero de 2021). Ventas de bicicletas seguirán en expansión y este año crecerán 20%. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-ventas-bicicletas-seguiran-expansion-y-este-ano-creceran-20-831377.aspx>
- Mendoza W. y Miranda J. (2019). *La inmigración venezolana en el Perú: desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la salud*. *Rev. Perú Med. Exp. Salud Pública*. 2019;36(3):497-503. <http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.363.4729>
- Ministerio de Salud (15 abril 2021). *Sala situacional Covid-19*.
https://twitter.com/minsa_peru/status/1383195271706902531
- Muñoz, L. (25 de mayo de 2020) Coronavirus Perú: scooters y bicicletas en alquiler buscan volver a las calles. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/coronavirus-en-peru-scooters-y-bicicletas-de-alquiler-buscan-volver-a-las-calles-noticia/>
- Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19: Perú - Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales [archivo PDF]*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2020). *Lima responde a la pandemia de COVID-19 sobre ruedas*. <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/lima-responds-to-the-covid-19-pandemic-on-wheels>
- Osterwalder, A. y Pygneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Plataforma Única del Estado Peruano (2020). *Más de 500 kilómetros de ciclovías se implementarán en 23 ciudades del país*.

<https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/302223-mas-de-500-kilometros-de-ciclovi-as-se-implementaran-en-23-ciudades-del-pais>

Porter (1990). *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior performance*. The Free Press.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

RPP Noticias (19 de abril de 2021) Pedro Castillo: Conoce las principales propuestas económicas del candidato presidencial de Perú Libre. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/pedro-castillo-cuales-son-las-principales-propuestas-economicas-de-este-candidato-presidencial-elecciones-2021-el-poder-en-tus-manos-peru-libre-noticia-1331069?ref=rpp>

Scotto, J. (2015). *Cuadros de fibra de carbono. Tipos de fibras y su uso en la construcción de un cuadro*. <https://www.orbea.com/clipping/2015/november/docs/CICLISTA-Cuadros.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (1 de febrero de 2019). *El boom de la micromovilidad eléctrica: Lima no es la excepción*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-boom-de-la-micromovilidad-electrica-lima-no-es-la-excepcion>

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

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (s.f.). *Reporte de Importaciones por Subpartida Nacional*. <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

ANEXOS

Anexo 1. Resumen de oportunidades y amenazas de los factores Pestel

1. Oportunidades y amenazas de los factores políticos.

Variable	Tendencia	Impacto	Oportunidad (O) /Amenaza (A)
Crisis política	Inestabilidad política en el mediano y corto plazo	Afecta el desempeño económico del país y la economía familiar	A
Programa de vacunación	Retraso en la vacunación, expectativa de inmunización total al 2023	Seguirá mantenimiento de distancia social y posibles confinamientos, puede impulsar mayor uso de bicicleta	O
Incertidumbre política y económica	Posibilidad de un gobierno socialista con regulación de precios	Aumento del riesgo inversión	A

Nota. Elaborado por el equipo de trabajo.

2. Oportunidades y amenazas de los factores económicos

Variable	Tendencia	Impacto	Oportunidad/Amenaza
PBI	Recuperación del PBI	El incremento de PBI se reflejaría en mejor economía familiar y mayor poder adquisitivo	O
Inflación	Estable dentro de rango	No afecta el poder adquisitivo	O
Tipo de cambio	Se estima aumento del tipo de cambio	Afecta los valores de los productos e incremento en costo de importaciones	A
Tasa de interés	Tasas de interés estables monitoreadas por el BCR	Incentivos para préstamos bancarios y mayor dinero para consumo	O
Empleo	Disminución de tasa de empleo adecuado	Reducción de ingresos económicos y disponibilidad para compras	A
Riesgo país	Riesgo para el inversionista	Disminución de inversión privada	A

Nota. Elaborado por el equipo de trabajo.

3. Oportunidades y amenazas de los factores sociales

Variable	Tendencia	Impacto	Oportunidad/Amenaza
Población y expectativa de vida	Aumento de esperanza de vida, vivirán en promedio hasta 76.9 años	Mayor cantidad de usuarios	O
Tasa de crecimiento poblacional	Tasa de crecimiento positiva	Incremento de población	O
Afectación de salud y desempleo por COVID-19	Se mantendrán contagios, así como el desempleo	Reducción de nivel de ingresos	A
Aumento de pobreza por Covid-19	Nivel de ingresos habría retrocedido 9 años. Se espera recuperación, pero lentamente	Incremento de pobreza, incluso parte de clase media pasarían a pobreza	A
Comportamiento social	Con las inmobilizaciones las personas cambiaron algunos hábitos	Mayor uso de la bicicleta para transporte y ocio.	O
Incremento del uso de bicicleta	Se estima que aumente la demanda de bicicletas	Incremento de personas que usan bicicletas	O

Nota. Elaborado por el equipo de trabajo.

4. Oportunidades y amenazas de los factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Mayor uso de fibra de carbono	Mayor uso y productos mejorados de fibra de carbono	Es posible que se incremente el número de fabricantes y disminuya precio en el mediano plazo.	O
Impresión 3D	Crecimiento del uso de esta tecnología y lanzamiento de nuevos productos	Mayor disponibilidad de impresoras 3D y accesorios / consumibles	O
Incremento del comercio electrónico	Las personas cada vez hacen más uso de la compra electrónica	Se debe considerar una estrategia orientada a <i>e-commerce</i>	O
Internet de los comportamientos	Cada vez más se aplica esta tecnología	Permite conocer las preferencias de los usuarios	O

Nota. Análisis de tendencias, consecuencias, efectos y amenazas/oportunidades para el factor tecnológico.

5. Oportunidades y amenazas de los factores ecológicos

Variable	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Política de gobierno del cuidado ambiental	Hay mayor atención del gobierno en el cuidado del ambiente	Promoción de medios alternativos de transporte	O
Compromiso con las ODS relacionadas al medio ambiente	El MINAM está comprometido a seguir cumpliendo las ODS relacionadas al medio ambiente	El uso de bicicleta está relacionado con el cumplimiento de estas ODS	O
Política de promoción de uso de medios de transporte sostenible	El MTC promueve e incentiva el uso de bicicleta. Incluye construcción de ciclovías, pero está relacionado al presupuesto que asigne el gobierno	Incrementará el número de usuarios de bicicletas	O
Requiere adecuado reciclaje de fibra de carbono	Será necesario invertir en sistemas de reciclaje	Implica mayor costo que se traduce en mayor precio de venta de la bicicleta	A

Nota. Análisis de tendencias, impacto y amenazas/oportunidades para la empresa en el factor ecológico.

6. Oportunidades y amenazas de los factores legales

Variable	Tendencia	Impacto	Oportunidad/ Amenaza
Ley de promoción de uso de la bicicleta	El MTC está obligado por ley a promover el uso de la bicicleta	Se incrementará usuarios de bicicletas	O
Ley de protección al consumidor	Mayor empoderamiento al consumidor para hacer respetar sus derechos y reciban el producto ofrecido	Consumidor con mayor poder de decisión y confianza en lo que se ofrece en el mercado	O

Nota. Análisis de tendencias, impacto y amenazas/oportunidades para la empresa en el factor ecológico.

Anexo 2. Resumen de análisis de las fuerzas competitivas de Porter

1. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Aspecto en consideración	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Diferenciación de los insumos	Alto			3			Bajo	0.60
5 %	Costos fluctuantes de proveedores	Alto			3			Bajo	0.15
5 %	Insumos sustitutos	Bajo				4		Alto	0.20
15 %	Concentración de proveedores	Bajo				4		Alto	0.60
20 %	Escala de volumen para proveedor	Bajo		2				Alto	0.40
25 %	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	Alto	1					Bajo	0.25
10 %	Riesgo de integración directa	Alto				4		Bajo	0.40
100 %	Promedio								2.60

Nota. Adaptado de Porter (2010).

2. Poder de negociación de los clientes

Peso	Aspecto en consideración	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Concentración de compradores	Bajo	2					Alto	0.40
10 %	Volumen de compras	Alto		2				Bajo	0.20
20 %	Diferenciación de productos	Bajo			3			Alto	0.60
15 %	Disponibilidad de información	Bajo		2				Alto	0.30
15 %	Filiación de marca	Bajo		2				Alto	0.30
20 %	Productos sustitutos	Alto		2				Bajo	0.40
100 %	Promedio								2.20

Nota. Adaptado de Porter (2010).

3. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Aspecto en consideración	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Economías de escala	Alto			3			Bajo	0.60
10 %	Identidad de marca	Bajo		2				Alto	0.10
10 %	Costos fluctuantes	Bajo			3			Bajo	0.30
25 %	Necesidades de capital	Alto			3			Alto	0.30
15 %	Accesos a distribución	Alto		2				Bajo	0.30
15 %	Acceso a los insumos necesarios	Alto		2				Alto	0.30
5 %	Política gubernamental	Bajo		2				Bajo	0.10
100 %	Promedio								2.00

Nota. Adaptado de Porter (2010).

4. Existencia de productos sustitutos

Peso	Aspecto en consideración	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30 %	Existencia de productos sustitutos	Alto		2				Bajo	0.60
20 %	Precio de producto sustituto	Alto			3			Alto	0.60
20 %	Calidad de producto sustituto	Alto	1					Bajo	0.20
15 %	Costo de cambio para el cliente	Bajo	1					Bajo	0.15
15 %	Informalidad del producto sustituto	Bajo	1					Bajo	0.15
100 %	Promedio								1.70

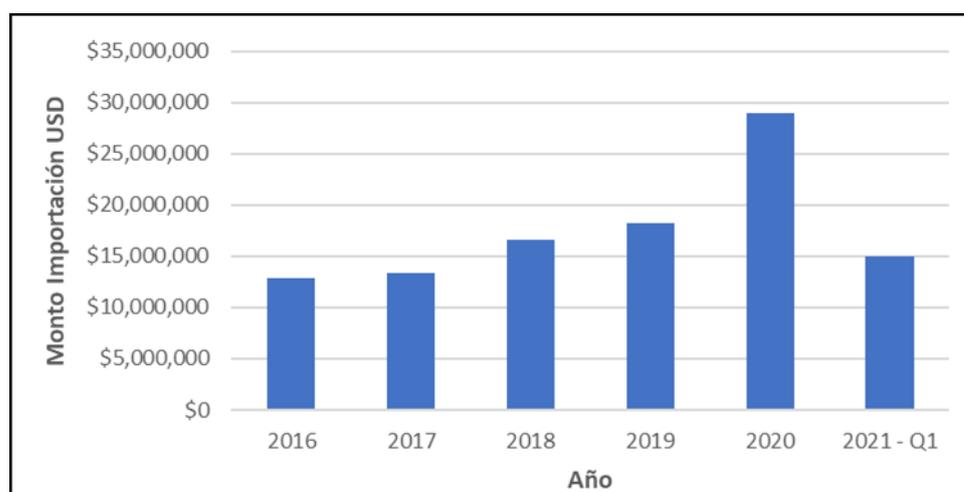
Nota. Adaptado de Porter (2010).

5. Rivalidad entre competidores

Peso	Aspecto en consideración	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25 %	Crecimiento de la industria	Bajo				4		Alto	1.00
20 %	Concentración y equilibrio	Alto				4		Bajo	0.80
15 %	Diferencias en productos	Alto			3			Bajo	0.45
20 %	Identidad de marca	Alto			3			Bajo	0.60
10 %	Costos cambiantes	Alto			3			Bajo	0.30
10 %	Pluralidad de competidores	Alto		2				Bajo	0.20
100 %	Promedio								3.35

Nota. Adaptado de Porter (2010).

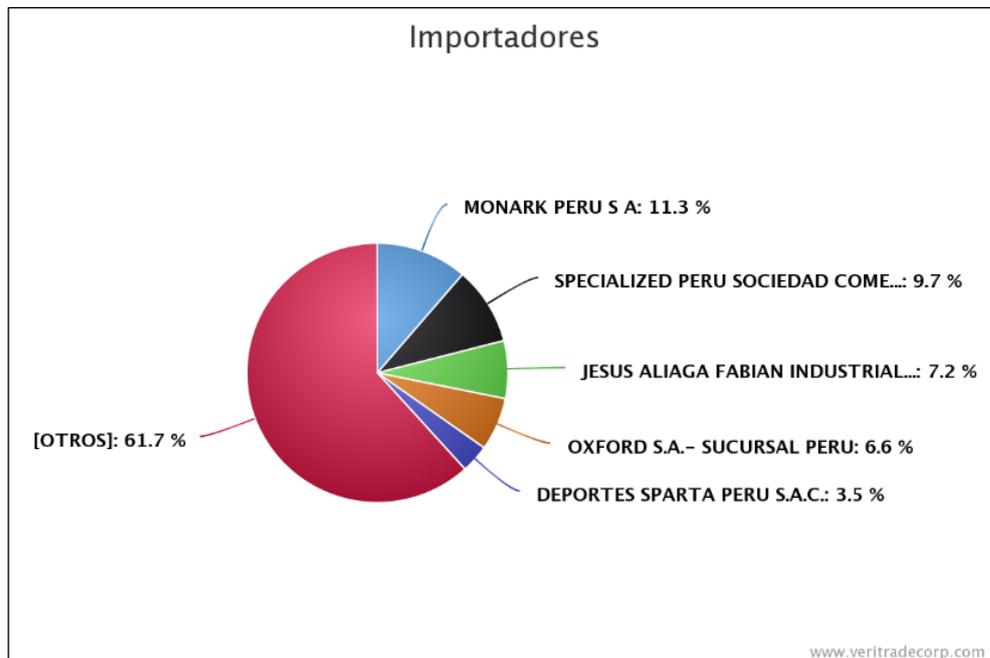
Anexo 3. Importaciones de bicicletas por partida arancelaria N.º 8712000000 años 2016-2021 (en USD)



Nota. El gráfico muestra el monto de importaciones de bicicletas en el período enero de 2016 a marzo de 2021.

Anexo 4. Importaciones de bicicletas por empresas importadoras y marcas

1. En porcentaje



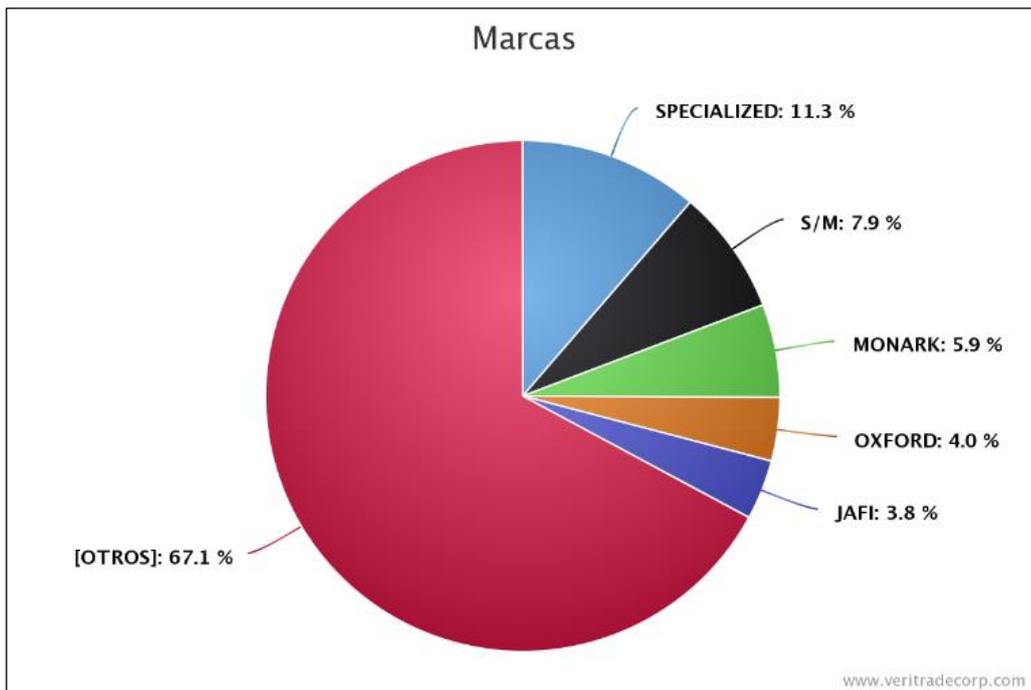
Nota. El gráfico muestra a los principales importadores de bicicletas en Perú.

2. En valor CIF (USD)

IMPORTADORES	REGISTROS	TOTAL US\$ CIF	%	TOTAL U	US\$ / U	
[TODOS]	↑↓	↑↓		↑↓		■
<input checked="" type="radio"/> SPECIALIZED PERU SOCIEDAD COMERCIAL DE [...]	590	2,597,320	95.97%	801	3,242.597	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> STORM BIKE'S S.A.C.	16	60,380	2.23%	279	216.416	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> PREMIUM SPORTS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA [...]	4	17,286	0.64%	7	2,469.406	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> CORDOVA CHAVEZ LOURDES ROSALINDA	16	6,803	0.25%	92	73.947	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> TRADE AND GLOBAL LOGISTICS S.A.C.	3	6,782	0.25%	18	376.773	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> CAMACHO LINARES SERGIO MARTIN	1	5,153	0.19%	1	5,152.690	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> FULL BIKE PERU S.A.C.	3	4,174	0.15%	3	1,391.267	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> FARFAN QUISPE JONATHAN ALEXANDER	1	3,476	0.13%	1	3,476.300	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> MALLQUI QUISPE TEODORO	1	3,110	0.11%	1	3,110.160	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="radio"/> MAMANI HUALLPA ALBERTO	1	1,856	0.07%	11	168.722	<input type="checkbox"/>
Totales	636	2,706,340	100.00%	1,214		

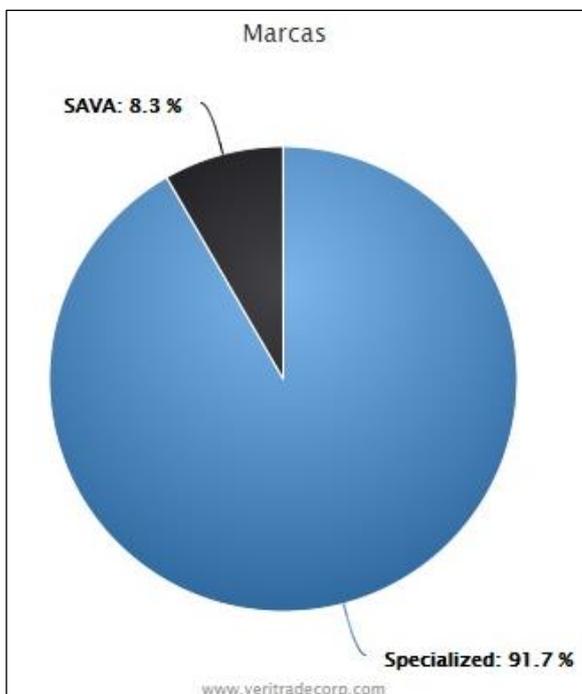
Nota. El gráfico muestra a los importadores de bicicletas de fibra de carbono.

3. Por marcas de bicicletas (%)



Nota. El gráfico muestra las principales marcas de bicicletas importadas.

4. Por marcas de bicicletas de fibra de carbono



Nota. El gráfico muestra las marcas de bicicletas de fibra de carbono en Perú.

Anexo 5. Modelo de negocio detallado

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>¿Quiénes son nuestros socios claves?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Fibra de Carbono • Proveedores de Impresoras 3D • Proveedores de repuestos • Logística • Aseguramiento de la calidad • Relación con el cliente • Capacitación para el personal • Proveedores de Estudio de Mercado • Proveedores de I+D • Proveedores de Publicidad • Sociedad Civil • Bancos <p>¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Fibra de Carbono → Materia Prima • Proveedores de Impresoras 3D → Tecnología • Proveedores de repuestos → Repuestos a precios competitivos. • Logística → Stock 	<p>¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística • Aseguramiento de la calidad • Visual Merchandising • Relación con el cliente • Capacitación para el personal • Información de Ventas al día <p>¿Nuestros canales de distribución?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de conveniencia <p>¿Nuestras relaciones con clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Contacto directo <p>¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos 	<p>¿Qué valor entregamos al cliente?</p> <p>Tendencia: Bicicletas ligeras en fibra de carbono.</p> <p>Accesibilidad: Variedad de bicicletas ligeras para distintos tipos de público, hasta 7 modelos.</p> <p>Valores atractivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidad: A través de los modelos de Speed. • Seguridad: Con los segmentos de Montaña y Kids. • Comidad: Dedicada al segmento Recreación y Trabajo. <p>¿Cuál de los problemas ayudamos a resolver?</p> <p>Velocidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un modelo especializado para velocidad • Adquisición de bicicletas para competencia. • Alternativa para ejercitarse. <p>Montaña:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un modelo específico para terreno de montaña 	<p>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos?</p> <p>Podilato Bike busca formar un trato de confianza y prestigio con el cliente a largo plazo a través de pilares como: 1) calidad, 2) Atención al Cliente, 3) prestigio y 4) el cumplimiento de las promesas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidad → Podilato Speed promete una bicicleta más rápida, “una experiencia que te hará volar”. • Montaña → Podilato Trek permite sortear los senderos más agrestes y salvajes. • Recreación → Podilato Rec permite disfrutar de experiencias divertidas y saludables. • Work → “Permitirá llegar con estilo al trabajo, pensando en tu economía y en tu seguridad.” • Kids → “Permitirá que los engreídos del hogar pueda disfrutar de una bicicleta segura, de calidad y 	<p>Segmentación: Personas que utilizan bicicletas con distintos objetivos.</p> <p>Nicho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidad • Montaña • Recreación • Work • Kids <p>Comportamiento:</p> <p>Velocidad:</p> <p>Podilato Speed A ++: Segmento es para un público exigente amante de la velocidad que puede pagar extra por una experiencia top.</p> <p>Podilato Speed B ++: Segmento de personas que disfrutan de la velocidad como deporte y buscan experiencias adrenalínicas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad → Calidad del producto • Relación con el cliente → Experiencia • Capacitación para el personal → Más ventas • Proveedores de Estudio de Mercado → Estrategias • Proveedores de I+D → Tecnologías • Proveedores de Publicidad → Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativa para ejercitarse. <p>Work:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descongestión vehicular • Económico • Recreación • Reducir el estrés. • Interacción social. <p>Niños:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y tranquilidad para los padres. • Reducir el estrés (necesidad de distracción). <p>¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento?</p> <p>Velocidad:</p> <p>Podilato Speed A ++</p> <p>Resalta por sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neumáticos de carreras. • Engranajes de 24 velocidades (3 x 8) • Computadora para bicicleta de alto rendimiento. <p>Podilato Speed B ++</p> <p>Resalta por sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llantas de carrera, elegante y muy rápido. • Engranaje de 14 velocidades. <p>Montaña:</p>	<p>duradera, en la hora de la diversión.”</p> <p>¿Cuáles hemos establecido?</p> <p>Tiendas Físicas</p> <p>Asistencia personal</p> <p>Publicidad efectiva</p> <p>Buzz Marketing</p> <p>Promociones</p> <p>Mejor calificación de marca: Trek ++ y Speed ++</p> <p>Asimismo, en Work se pudo clasificar como marca mejor calificada.</p> <p>¿Cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p>Se trata de una venta minorista en donde el cliente y el producto son la prioridad.</p> <p>¿Cuánto cuestan?</p> <p>Los productos tienen un precio medio y medio-alto.</p> <p>Precio: Competitivo, revisar Tabla de Precios por Región.</p> <p>Promedios:</p>	<p>Montaña:</p> <p>Podilato Trek A++:</p> <p>Segmento de personas amantes de la montaña, de actividades al aire libre, y que pueden solventar las exigencias de una bicicleta todo terreno.</p> <p>Podilato Trek B++:</p> <p>Segmento de personas que están descubriendo el mundo de la alta montaña y desean una bicicleta que pueda cumplir con la rigurosidad del terreno.</p> <p>Recreación:</p> <p>Podilato Rec++: Segmento de persona que buscan utilizar las bicicletas en sus momentos de esparcimiento: paseos, rutas con amigos, movilizarse dentro de la ciudad, ocio, etc.</p> <p>Work:</p> <p>Podilato Work 1+: Segmento de personas que buscan un medio de transporte para poder movilizarse al trabajo. Aspectos como la seguridad y la comodidad.</p> <p>Kids:</p> <p>Podilato Kids 1+: Segmento de niños que utilizan la bicicleta a manera de</p>
---	---	---	---	---

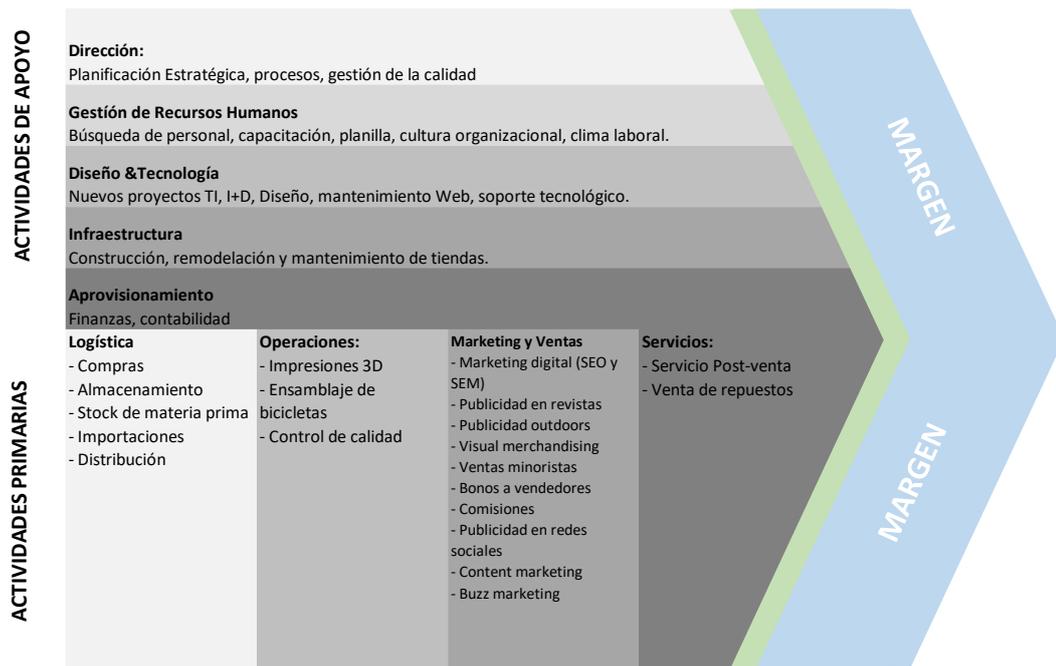
		<p>Podilato Trek A++</p> <p>Resalta por sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llantas para montaña, súper tracción. • Engranajes de 24 velocidades. • Asientos de gel de polímero. • Computadora para bicicleta de alto rendimiento. <p>Podilato Trek B++</p> <p>Resalta por sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llantas para montaña, súper tracción. • Engranajes de 14 velocidades. • Asiento de espuma de uretano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podilato Trek A++ US\$ 1,280.00 • Podilato Trek B++ US\$ 1040.00 • Podilato Speed A++ US\$ 1488.00 • Podilato Speed B++ US\$ 1270.00 • Podilato Rec++ US\$ 968.00 • Podilato Work 1+ US\$ 738.00 • Podilato Kids 1+ US\$ 636.00 	<p>ocio cuyas principales características deben ser la durabilidad y la comodidad.</p> <p>Objetivo: La necesidad del cliente es recibir productos naturales (sin pesticidas, fungicidas, etc.) a un buen precio.</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fibra de Carbono • Impresora 3D • Infraestructura • Publicidad Digital • Personal Capacitado • Tecnología • Innovación • Patentes • Cultura organizacional • Atención al cliente <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra</p>	<p>Recreación:</p> <p>Podilato Rec++</p> <p>Resalta por sus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llantas híbrido, comodidad. • Enriquecido, más ligero, más fuerte. • Asiento de gel de polímero. • Suspensión completa. • Pedales agarre extra plano. <p>Work</p> <p>Podilato Work 1+:</p> <p>Resalta por su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño funcional, robusto para economía y comodidad. • Engranajes de 7 velocidades. • Cesta de metal pequeña. • Portador trasero. 	<p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros clientes?</p> <p>Tiendas:</p> <p>NORAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • New York City • Toronto • Portland • Mexico City <p>APAC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tokyo <p>EUROPE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nantes 	

	<p>distribución de Tiendas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stock de productos • Personal capacitado • Atención al Cliente • Infraestructura <p>¿Qué recursos clave requiere nuestros clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stock de productos • Personal capacitado • Atención al Cliente • Infraestructura • Prestigio de la marca <p>¿Qué recursos clave requieren nuestras fuentes de ingreso?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planilla • Capacitaciones • Programas de bonificación • Prestigio de la marca • Publicidad • Impresoras 3D 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargador de teléfono. <p>Kids:</p> <p>Podilato Kids 1+</p> <p>Resalta por su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de ajuste infantil para mayor seguridad, durabilidad y comodidad • Asiento de gel de polímero. • Reflectores delanteros, traseros, radios, pedales y en llantas. • Jaula de botella. • Cesta de plástico atractiva. <p>¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>Productos saludables a precios competitivos y atención personalizada y especializada sobre su compra.</p>	<p>MEA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marrakech • Nairobi • Konya • Johannesburg <p>LATAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenos Aires • Rio de Janeiro • Bogotá • Santiago <p>¿Cómo les contactamos ahora?</p> <p>Directo → Tiendas de conveniencia</p>	
--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> Buena Fibra de Carbono 			
<p align="center">Estructura de coste</p> <p>Datos del último Cuartres (Q8)</p> <p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura: US\$ 316 K Tecnología <p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos del Producto: US\$ 8.5 Millones I+D: US\$ 210 K Planilla: US\$ 472 K Publicidad: US\$ 563 K MKT: US\$ 199 K Investigaciones de mercado: US\$ 80 K Promoción de marca: US\$ 26 K Programas especiales (capacitaciones, bonos, etc): US\$ 126 K <p>Gastos totales: US\$ 2.0 Millones</p>		<p align="center">Fuentes de Ingreso</p> <p>El valor se caputa a través de la Calidad / Precio / Experiencia</p> <p>Dispuestos a costear un precio estándar alto por los bienes.</p> <p>Pagan actualmente para obtener productos diferenciados</p> <p>Pagan en Efectivo, Tarjeta de Crédito.</p> <p>Se prefiere pagar en Efectivo y Tarjeta.</p> <p>La única fuente de ingreso es la venta de bicicletas y el servicio de mantenimiento.</p> <p>100 % no existen otras fuentes de ingreso.</p> <p>Datos del último Cuartres (Q8)</p> <p>Ventas: US\$ 17.4 Millones</p> <p><u>Costo de Venta: US\$ 8.5 Millones:</u></p> <p>Margen Bruto: US\$ 8.9 Millones</p> <p><u>Gastos Adm y Ventas: US\$ 2 Millones:</u></p> <p>Utilidad Operativa US\$ 6.9 Millones</p> <p>Otros gastos: US\$ 0 Millones</p> <p><u>Impuestos: 0</u></p> <p>Utilidad Neta: US\$ 6.9 Millones</p> <p>Utilidad Acumulada Neta: US\$ 6.8 Millones</p>		

	<p>Rentabilidad Regional:</p> <p>NORAM: US\$ 2.7 Millones</p> <p>LATAM: US\$ 1.2 Millones</p> <p>EUROPA: US\$ 0.6 Millones</p> <p>MEA: US\$ 1.8 Millones</p> <p>APAC: US\$ 0.7 Millones</p> <p>Rentabilidad por marca:</p> <ul style="list-style-type: none">• Podilato Trek A++ US\$ 1.5 Millones en ventas• Podilato Trek B++ US\$ 0.9 Millones en ventas• Podilato Speed A++ US\$ 1.1 Millón en ventas• Podilato Speed B++ US\$ 0.7 Millones en ventas• Podilato Rec++ US\$ 1.9 Millones en ventas• Podilato Work 1+ US\$ 1.1 Millones en ventas• Podilato Kids 1+ US\$ 0.4 Millones en ventas
--	--

Anexo 6. Cadena de valor de Podilato Bike



Nota. En el gráfico se muestran los componentes de la cadena de valor

Anexo 7. Matriz VRIO

Ítem	Tipo	Comentarios	Importancia	Fortaleza relativa	Valioso	raro	Inimitable	Organización	Descripción
RT	Recursos Físicos								
RT-1	Maquina y Equipo	Barinato Bike Global cuenta con equipos de impresión 3D para la fabricación de los componentes de bicicletas según demanda y ahorro de espacio para almacenamiento	10	8					VENTAJA COMPETITIVA
RT-2	Materia prima	Se utilizará fibra de carbono para las partes esenciales de la bicicleta. Este material posee menor peso que los otros materiales que se utilizan en las bicicletas en general.	8	7					VENTAJA COMPETITIVA
RT-3									
RI	Recursos Humanos								
RI-1	Gerencia calificada	En el Q8, Barinato Bike Corp invirtió US\$ 77 K en capacitación al personal.	8	6					VENTAJA COMPETITIVA
RI-3									
RO	Recursos Organizacionales								
RI-4	Información para la dirección	Plan de negocio	9	8					VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
RI-5	Tecnología	Barinato Bike Corp cuenta con tecnología en distintas aspectos, desde la producción hasta el MKT Digital.	10	7					VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
RI-6	Marketing y ventas	Marca de valor	10	7					
RI-7									
C	Capacidades								
C-1	Operaciones & Producción	Debido a que la impresión se hace dentro de la tienda, sólo se necesita de Materia Prima. Esta materia proviene de distintos proveedores de distintos países como Taiwan, entre otros. La producción se realiza en los mismos locales de tienda, este sistema de producción es eficiente por dos motivos: 1) se minimiza el espacio de almacenamiento necesario y 2) se produce on demand. Producción a pedido	10	8					VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
C-5	Capacitación	Buen conocimiento de negocios online	8	6					VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
C-8	Capacidad financiera	Capacidad para aportar recursos financieros y para obtener financiamiento bancario.	8	6					VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
C-10	Servicio al cliente	Atención al cliente personalizada y hecha por especialistas.	10	8					VENTAJA COMPETITIVA

Anexo 8. Resumen y detalle de las fortalezas y debilidades

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Gerencia calificada	1	Capital insuficiente
2	Uso de tecnología Impresiones 3 D	2	Alto costo de materia prima
3	Materia prima fibra de carbono	3	Inexperiencia en Lima
4	Alta calidad de productos		
5	Contar con plan de negocio		
6	Buen conocimiento de negocios online		
7	Valor de la marca		

El detalle de cada una de las fortalezas y debilidades se explica a continuación:

a) Fortalezas

- Gerencia capacitada. La plana gerencial de la empresa está constituida por profesionales capacitados y que cuentan con maestría en administración de negocios y con experiencia ejecutiva.
- Uso de la tecnología Impresiones 3D. La empresa será la única en utilizar la tecnología Impresiones 3 D para la fabricación de bicicletas en Perú. Esta tecnología permite producir componentes de la bicicleta bajo demanda.
- Materia prima fibra de carbono. La empresa será la única en utilizarla como materia prima principal para la elaboración de bicicletas. Esta materia prima permite producir componentes más ligeros y resistentes.
- Alta calidad de los productos. Debido a las materias primas y tecnología a utilizar la calidad del producto será de alto nivel, lo cual será valorado por los clientes.
- Contar con un plan de negocio. El plan de negocios permitirá contar con un mapa de ruta para encaminar de manera adecuada el negocio hacia los objetivos planteados, logrando así altas probabilidades de éxito.
- Buen conocimiento de negocios por Internet. Buen conocimiento y experiencia de los ejecutivos en marketing digital y negocios online.
- Valor de la marca. La marca Podilato tiene prestigio en el mercado internacional. Al introducir la marca en el mercado de Lima, tendrá la ventaja de ser conocida en el mercado internacional.

b) Debilidades

- Capital insuficiente. El capital de los socios para invertir en el negocio es insuficiente; por ello se acudirá al financiamiento externo.
- Costos altos de materia prima. Los costos de la fibra de carbono son altos y ello se reflejará en el precio.

- Inexperiencia en el mercado de Lima. Los ejecutivos no tienen experiencia en el rubro de bicicletas en Lima y deberán pasar un proceso de conocimiento y adaptación de la estrategia de negocio al mercado.

Anexo 9. Cuestionario de encuesta

- Indique en qué rango de edad se encuentra *
 - De 15 a 23 años
 - De 24 a 32 años
 - De 33 a 50 años
 - Más de 50 años
- Indique en qué distrito vive * _____
- Indique su ocupación *
 - Estudio
 - Trabajo dependiente
 - Trabajo independiente
 - Otros
- Indique su grado de instrucción *
 - Secundaria
 - Técnica
 - Universitaria
 - Post grado
- ¿Tiene usted bicicleta? *
 - Sí
 - No

Si usted tiene bicicleta. Responda las siguientes preguntas:

- ¿Con qué frecuencia usa la bicicleta? *
 - Todos los días
 - Dos veces a la semana
 - Una vez a la semana
 - Una vez al mes
 - No lo utilizo
- ¿Con qué fin usa la bicicleta? *
 - Movilización
 - Deporte
 - Diversión

- Trabajo
- No la utilizo
- ¿Qué tipo de bicicleta tiene? *
- De paseo
- Montañera
- De ruta o carrera
- Urbana de trabajo
- ¿Qué marca de bicicleta tienes? * _____
- ¿En qué tienda adquirió su bicicleta? * _____
- ¿Al momento de adquirir una bicicleta considera importante el servicio post venta ofrecido por la tienda? *
- Sí
- No
- ¿Compraría una bicicleta de fibra de carbono considerando que la fibra de carbono es más liviana y resistente que el acero y aluminio? *
- Sí
- No
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bicicleta especializada de fibra de carbono? *
- Menos de USD 500 dólares
- Entre USD 500 y USD 1000 dólares
- Entre USD 1000 y USD 1500 dólares
- Entre USD 1500 y USD 2000 dólares
- Entre USD 2000 y USD 3000 dólares
- Más de USD 3000 dólares
- ¿Compraría una bicicleta por medio de una plataforma virtual? *
- Sí
- No

Si usted no tiene bicicleta. Responda las siguientes preguntas:

- ¿Por qué razón no ha adquirido una bicicleta? *
- Inseguridad en la ciudad
- Altos costos
- Desinterés
- Falta de infraestructura vial (ciclovías)
- No me gusta
- ¿Compraría una bicicleta de fibra de carbono considerando que la fibra de carbono es más liviana y resistente que el acero y aluminio? *

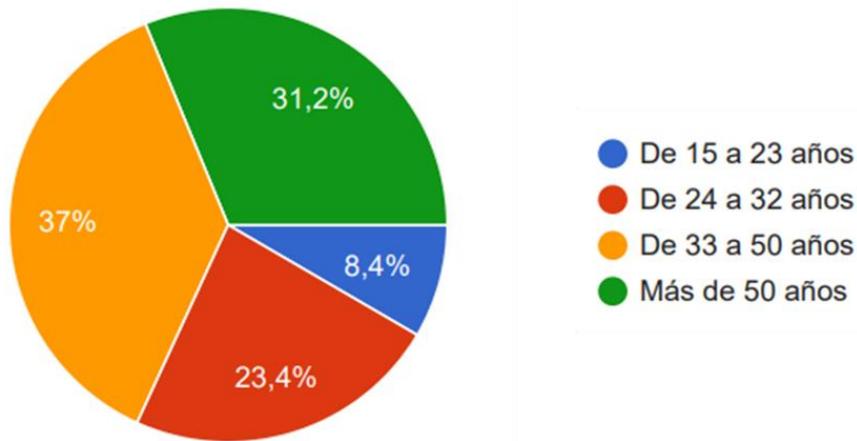
- Sí
- No
- ¿Con qué fin usaría la bicicleta? *
- Movilizarse
- Deporte
- Diversión
- Trabajo
- ¿Qué tipo de bicicleta comprarías? *
- De paseo
- Montañera
- De ruta o carrera
- Urbana de trabajo
- ¿Qué marca de bicicleta compraría? * _____
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bicicleta especializada de fibra de carbono? *
- Menos de USD 500 dólares
- Entre USD 500 y USD 1,000 dólares
- Entre USD 1,000 y USD 1,500 dólares
- Entre USD 1,500 y USD 2,000 dólares
- Entre USD 2,000 y USD 3,000 dólares
- Más de USD 3,000 dólares
- ¿Compraría una bicicleta por medio de una plataforma virtual? *
- Sí
- No

Anexo 10. Resultados de encuesta

Edad

En el gráfico se aprecia que el 37.0 % de los encuestados fueron personas entre 33 y 50 años, 31.2 % tienen más de 50 años, y el 23.4 % tienen entre 24 y 32 años.

Edad

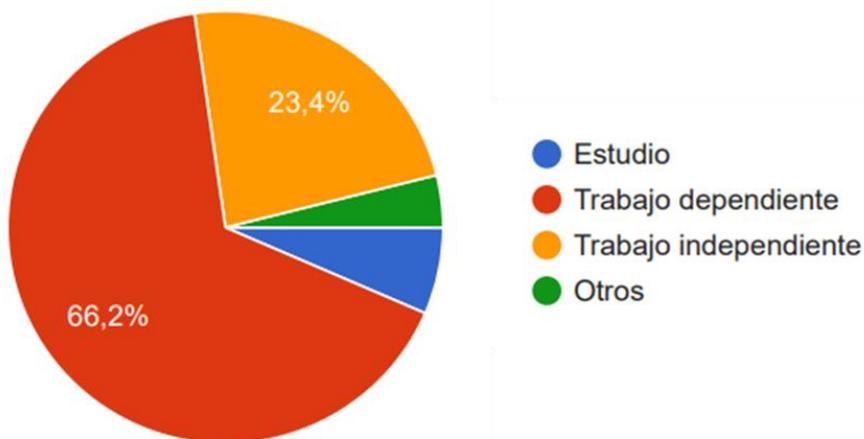


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

Tipo de trabajo

En el gráfico se aprecia que el 66.2 % de las personas tienen trabajo dependiente y el 23.4 % trabajo independiente.

Grado de instrucción

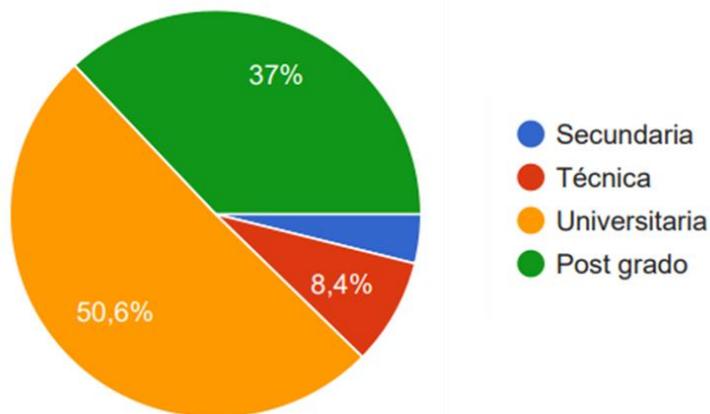


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

Grado de instrucción

Con respecto al grado de instrucción, en el gráfico se observa que el 50.6 % de los encuestados poseen educación universitaria, el 37 % postgrado y el 8.4 % educación técnica.

Grado de instrucción

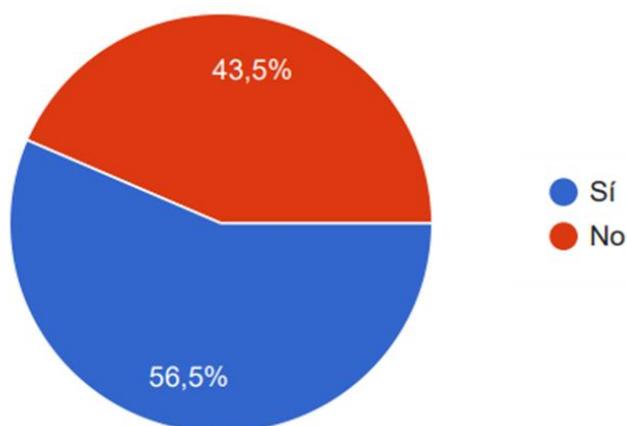


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

Posesión de bicicleta

Con respecto a la posesión de bicicleta, el 56.5 % respondió que sí tiene, mientras que el 43.5 % no tiene.

¿Posesión de bicicleta?



Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

1. ¿Con qué frecuencia usa la bicicleta?

Frecuencia de uso de la bicicleta



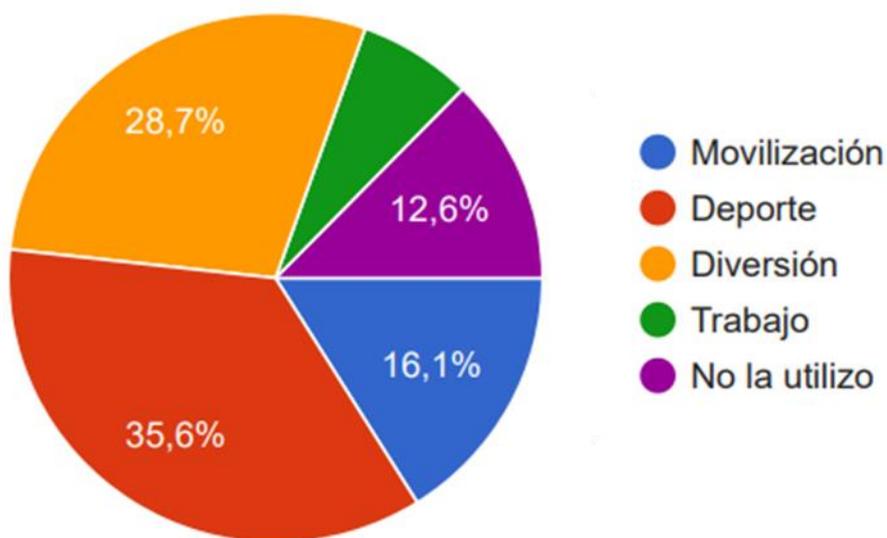
Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

El 29.9 % manifiesta que utiliza la bicicleta dos veces a la semana, el 18.1 % lo utiliza una vez a la semana, el 16.1 % todos los días, el 11.5 % una vez al mes y el 24.1 % no lo utiliza

2. ¿Con qué fin usa la bicicleta?

La bicicleta es utilizada para hacer deporte, en el 35.6 % de los casos, en 28.7 % para diversión, 16.1 % para movilización, 5 % para trabajo, y 12.6 % no la utiliza.

Uso de la bicicleta

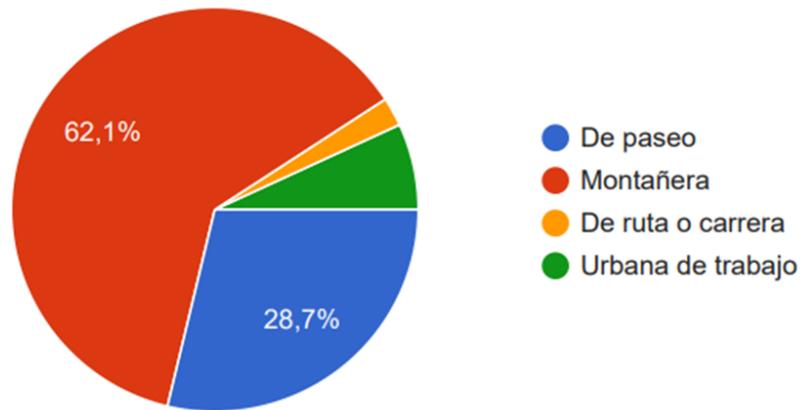


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

3. ¿Qué tipo de bicicleta usa?

La gran mayoría utiliza bicicletas montaÑeras (62.1 %) y de paseo (28.7 %).

Tipo de bicicleta que usa

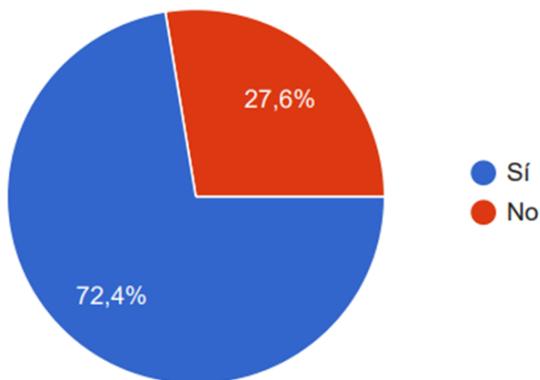


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

4. ¿Al momento de adquirir una bicicleta considera importante el servicio post-venta ofrecido por la tienda?

Una gran mayoría, el 72.4 % de las personas considera importante el servicio post-venta ofrecido por la tienda de bicicletas (ver gráfico 21).

Considera importante el servicio post-venta ofrecido por la tienda

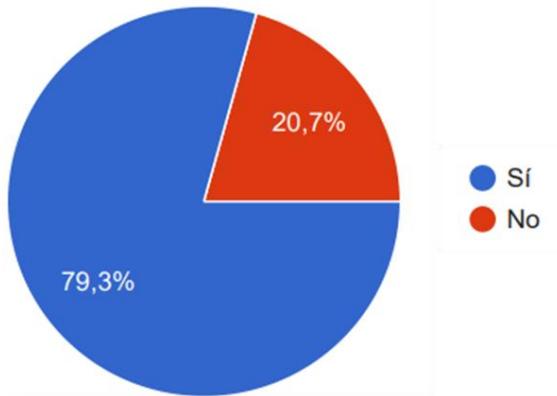


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

5. ¿Compraría una bicicleta de fibra de carbono considerando que la fibra de carbono es más liviana y resistente que el acero y aluminio?

El 79.3 % respondió que compraría una bicicleta de fibra de carbono debido a que es liviana y resistente, más que el acero y el aluminio, y el 20.7 % no compraría.

Compraría una bicicleta de fibra de carbono

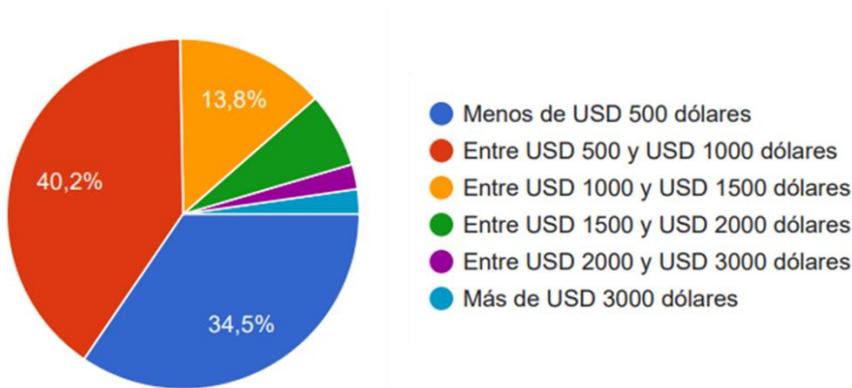


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bicicleta especializada de fibra de carbono?

Con respecto a la cantidad que están dispuestos a pagar por una bicicleta de fibra de carbono, el 40.2 % señala que entre 500 y 1000 dólares, el 34.5 % menos de 500 dólares, el 13.8 % entre 1000 y 1500 dólares.

Precios que pagarían

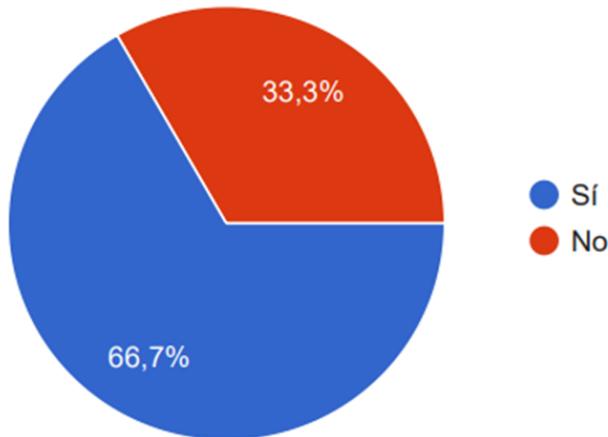


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

7. ¿Compraría una bicicleta por medio de una plataforma virtual?

El 66.7 % de los clientes compraría una bicicleta en un medio virtual, lo que permite avizorar un buen futuro a las ventas *online*.

Compraría una bicicleta por un medio virtual



Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

Para el caso de las personas que respondieron que NO tienen bicicleta, a continuación, se presentan los resultados.

1. ¿Por qué razón no ha adquirido una bicicleta?

Entre las razones por las cuales no han comprado una bicicleta, el 31.3 % no lo ha hecho por desinterés, el 26.9 % por falta de infraestructura vial, el 22.4 % por inseguridad en la ciudad, el 10.4 % porque no les gusta y el 9 % por los altos costos.

Razones de no compra de una bicicleta

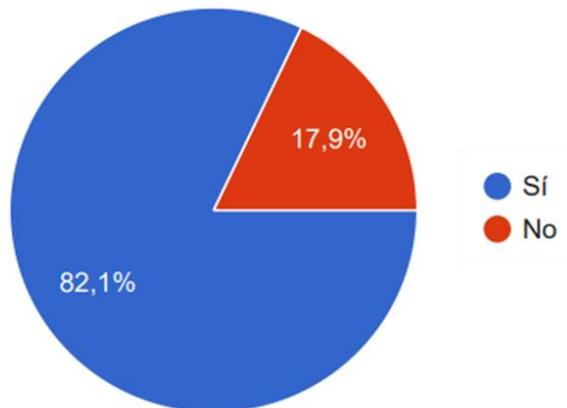


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

2. ¿Compraría una bicicleta de fibra de carbono considerando que la fibra de carbono es más liviana y resistente que el acero y aluminio?

Una gran mayoría, 82.1 % de los encuestados, compraría una bicicleta a base de fibra de carbono. Esta información es importante porque permite tener optimismo en cuanto a las posibilidades de éxito del negocio.

Compraría una bicicleta de fibra de carbono

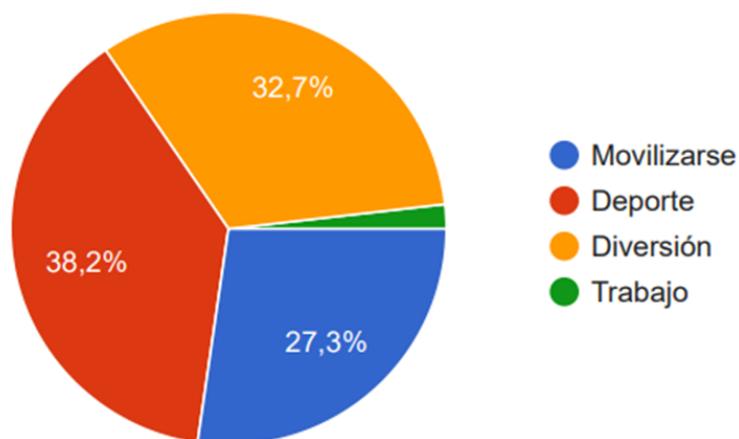


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

3. ¿Con qué fin usaría la bicicleta?

El 38.2% lo utilizaría para hacer deporte, el 32.7 % para diversión y el 27.3 % para movilizarse.

Uso de la bicicleta

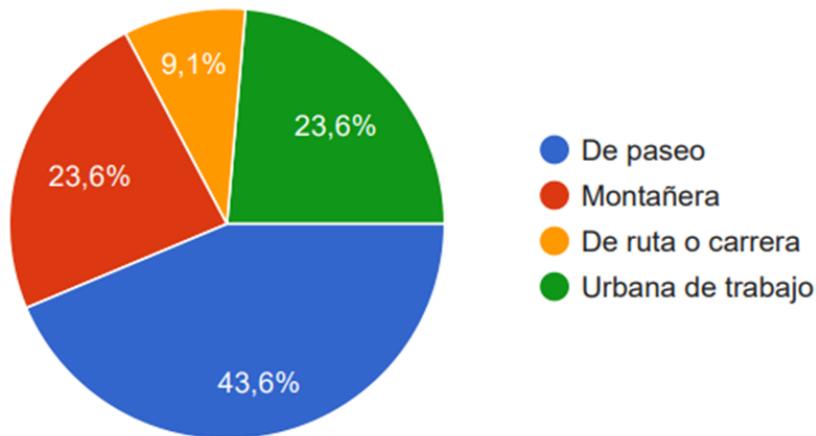


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

4. ¿Qué tipo de bicicleta comprarías?

El 43.6 % de las personas compraría bicicletas de paseo, el 23.6 % bicicletas montaÑeras, el 23.6 % bicicletas urbanas de trabajo y el 9.1 % de ruta o carrera. Así se tiene una idea de las preferencias del tipo de bicicletas y que la empresa debe producir y vender.

Qué tipo de bicicleta comprarían

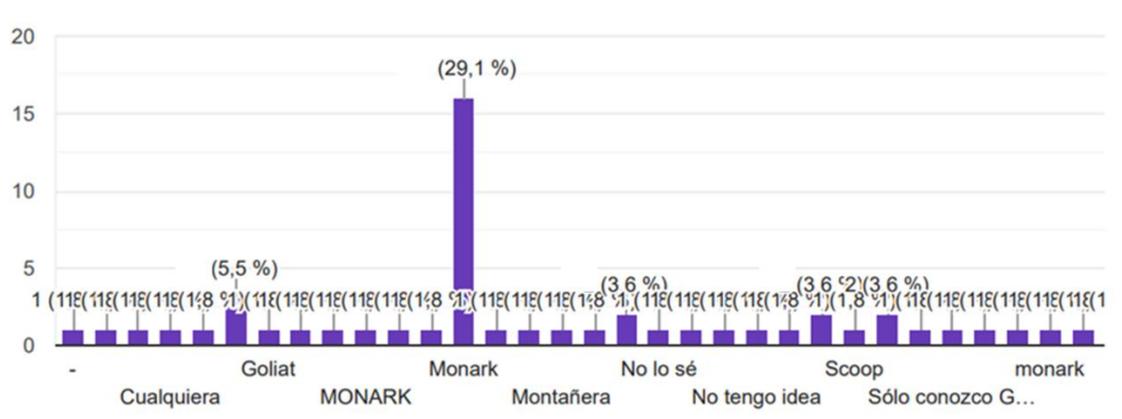


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

5. ¿Qué marca de bicicleta compraría?

El 29.1% compraría bicicletas marca Monark, el 5.5 % marca Goliat, 3.6 % marca Scoop.

Marca de bicicleta que comprarían

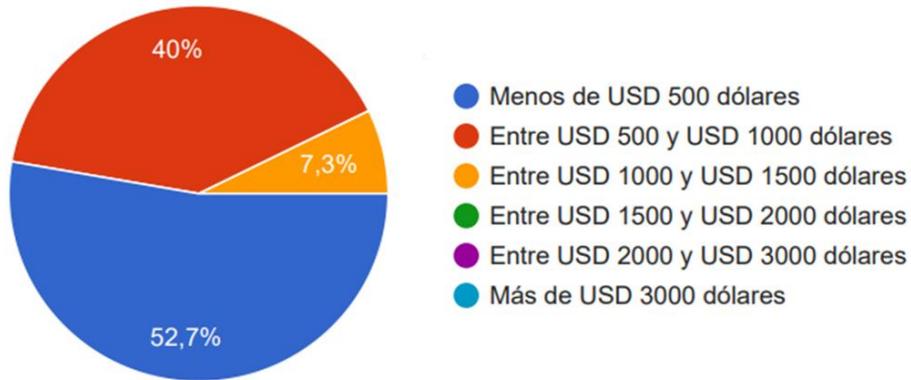


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bicicleta especializada de fibra de carbono?

El 52.7 % está dispuesto a pagar menos de 500 dólares, el 40 % entre 500 y 1,000 dólares y el 7.3% entre 1,000 y 15,000 dólares.

Precio que están dispuestos a pagar

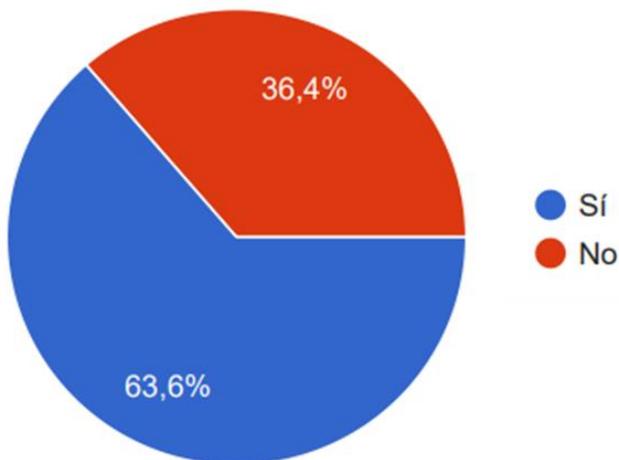


Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

7. ¿Compraría una bicicleta por medio de una plataforma virtual?

El 63.6 % responde que compraría una bicicleta a través de una plataforma virtual.

Compraría en plataforma virtual



Nota. Elaborado con datos recopilados de encuesta.

Anexo 11. Características de hogares por niveles socioeconómicos

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

Nota. Adaptado de Apeim - Encuesta Enaho 2019 Lima Metropolitana

Anexo 12. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES					
		INTERNO		EXTERNO					
		F1 Gerencia capacitada	F2 Uso de tecnología Impresiones 3D	F3 Materia prima fibra de carbono	F4 Calidad de servicio	D1 Tecnología	D2 Valor de marca	D3 Capacidad en marketing digital	D4 Capacidad financiera
OPORTUNIDADES		FO (Crecimiento)			DO (Refuerzo)				
O1	Expectativa de inmunización total 2023	1	Realizar campaña agresiva comunicando la diferenciación (F1, F2, F3, F4, O2, O4, O5, O6, O7, O8)).			1	Posicionarse como un producto de alto valor (D2, O5, O6, O7)		
O2	Recuperación del PBI en próximos años	2	Estrategia masiva en medios digitales con creatividad (F1, O2, O4, O5, O6, O7, O8)			2	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de Impresoras 3D y de fibra de carbono (D1, O6, O7)		
O3	Inflación estable dentro de rango	3	Desarrollar una estrategia de posicionamiento como líder del mercado en bicicletas de fibra de carbono (F1, F3, O4, O5, O6, O7, O8)			3	Contratar un especialista de primer nivel en marketing digital. (D3, O5, O6, O7, O8)		
O4	Tasa de crecimiento poblacional positiva								
O5	Incremento de uso de bicicletas								
O6	Mayor uso y productos mejorados de fibra de carbono								
O7	Crecimiento del uso de tecnología 3D								
O8	Mayor uso de compra electrónica								
AMENAZAS		FA (Defensa)			DA (Retiro)				
A1	Inestabilidad política en corto y mediano plazo.	1	Desarrollar un estricto programa de control de costos (F1, F3, A1, A2, A3, A4).			1	Desarrollar un plan de introducción gradual al mercado (D2, D3, A1, A2, A3).		
A2	Posibilidad de un gobierno estatista con control de precios.	2	Realizar un monitoreo permanente y minucioso de la coyuntura política y económica (F1, A1, A2, A3).			2	Desarrollar y ejecutar un plan de I&D permanente (D1, A1, A2, A3).		
A3	Incremento del tipo de cambio.	3	Asegurar procesos operacionales altamente eficientes (F1, A1, A2, A3).						
A4	Disminución de tasa de empleo adecuado.								
A5	Crecimiento del riesgo país								
A6	Nivel de ingresos retrocedió								

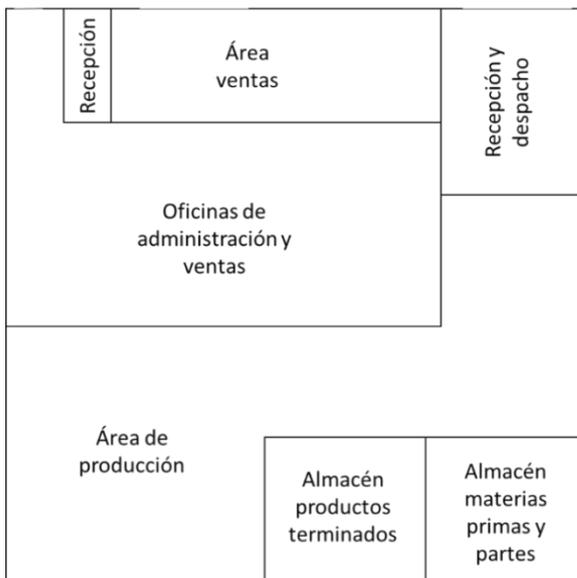
Anexo 13. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Factores Críticos	Estrategias																	
	Valorac	Realizar campaña agresiva apelando a diferenciación comunicando las bondades de las bicicletas.	Valorac	Estrategia masiva en medios digitales con creatividad.	Valorac	Desarrollar una estrategia de posicionamiento como líder del mercado en bicicletas de fibra de carbono.	Valorac	Posicionarse como un producto de alto valor (invertir en equipo y tecnología)	Valorac	Contratar un asesor en marketing de bicicletas con experiencia en el negocio en Lima Metropolitana	Valorac	Desarrollar un plan de introducción gradual al mercado	Valorac	Realizar la contratación de personal altamente competente	Valorac	Realizar un monitoreo minucioso de la coyuntura política y económica		
Oportunidades	Peso																	
O1	Expectativa de inmurrización total 2023	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06
O2	Recuperación del PBI en próximos años	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40	3	0.60	3	0.60
O3	Inflación estable dentro de rango	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O4	Tasa de crecimiento poblacional positiva	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
O5	Incremento de uso de bicicletas	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10
O6	Mayor uso y productos mejorados de fibra de carbono	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08
O7	Crecimiento del uso de tecnología 3D	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
O8	Mayor uso de compra electrónica	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Amenazas																		
A1	Inestabilidad política en corto y mediano plazo	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
A2	Posibilidad de un gobierno estatista con control de precios	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
A3	Incremento del tipo de cambio	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
A4	Disminución de tasa de empleo adecuado	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
A5	Crecimiento del riesgo país	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
A6	Retroceso de nivel de ingresos	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Fortalezas																		
F1	Gerencia capacitada	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
F2	Uso de tecnología impresión 3D	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	1	0.20
F3	Materia prima fibra de carbono	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	1	0.20
F4	Servicio al cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10
Debilidades																		
D1	Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10
D2	Valor de la marca	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05
D3	Capacidad en marketing digital	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10
D4	Capacidad financiera	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
				5.51	7.65		7.29		7.55		5.15		5.93		6.70		4.25	
					1		3		2						4			

Anexo 14. Cálculo del presupuesto de promoción

Medio	Frecuencia	Costo total
Publicidad en vallas publicitarias	5 vallas, 12 meses por año, durante 2 años	120,000
Publicidad en redes sociales	Diaria x 3 años	109,500
Publicidad en Youtube	Diaria x 6 meses x 4 años	72,000
Influencers	4 veces año x 4 años	80,000

Anexo 15. Distribución de instalaciones



Anexo 16. Cuadro de personal

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Jefe de MKT y ventas	1
Jefe de administración y finanzas	1
Jefe de recursos humanos	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Vendedor de tienda	2
Community manager	1
Auxiliar de administración	2
Jefe de operaciones	1
Técnico de impresión 3D	1
Operario ensamblaje	1
Operario pintado	1
Almacenero	1
Técnico en servicio técnico	1
Total	16

Anexo 17. Presupuesto de recursos humanos detallado

	Remun. mensual	Remun. Anual	Gratific. anual	Essalud 9%	CTS anual	Subtotal
Personal Operaciones						
Jefe de operaciones	6,000	72,000	12,000	7,560	6,000	97,560
Técnico de Impresión 3D	5,000	60,000	10,000	6,300	5,000	81,300
Operario ensamblaje	2,000	24,000	4,000	2,520	2,000	32,520
Operario pintado	2,000	24,000	4,000	2,520	2,000	32,520
Almacenero	1,500	18,000	3,000	1,890	1,500	24,390
Técnico en servicio técnico	2,500	30,000	5,000	3,150	2,500	40,650
Total Rem. Personal operativo	19,000	228,000	38,000	23,940	19,000	308,940
		73.8%	12.3%	7.7%	6.2%	100.0%
Personal administrativo						
Gerente General	10,000	120,000	20,000	12,600	10,000	162,600
Jefe de Marketing y ventas	6,000	72,000	12,000	7,560	6,000	97,560
Jefe de Administración y Finanzas	6,000	72,000	12,000	7,560	6,000	97,560
Jefe de Recursos Humanos	5,000	60,000	10,000	6,300	5,000	81,300
Tesorero	2,500	30,000	5,000	3,150	2,500	40,650
Vendedor de tienda	3,000	36,000	6,000	3,780	3,000	48,780
Community manager	4,000	48,000	8,000	5,040	4,000	65,040
Auxiliar de administración	1,500	18,000	3,000	1,890	1,500	24,390

Anexo 18. Inversión en activos intangibles y en capital de trabajo

1. Inversión en activos fijos intangibles

Rubros	S/
Constitución empresa	700
Licencia funcionamiento	350
Libros contables (Legalización)	160
Registro de marca	800
Elaboración de plan de negocio	10,000
Capacitación al personal	5,000
Diseño de website	2,500
Total S/.	19,510

Nota. Resumen de los costos preoperativos.

Con respecto al capital de trabajo, sea considerado recursos para dos meses, de manera que en ese tiempo se mantenga la continuidad de las operaciones.

2. Inversión en capital de trabajo

Rubro	Cantidad de meses	S/
Partes y piezas	2	500,000
Mano de obra directa	2	37,000
Gastos indirectos. producción	2	70,000
Gastos de administración	2	233,000
Gastos de marketing y ventas	2	126,000
Pago garantía alquiler local	2	20,000
Total S/		986,000

Anexo 19. Presupuesto de administración

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	666,660	666,660	666,660	666,660	666,660
Alquiler local	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Teléfono + Internet + cable	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Servicios de vigilancia	138,768	138,768	138,768	138,768	138,768
Servicios contabilidad	19,400	19,400	19,400	19,400	19,400
Material de oficina	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Depreciación	4,390	4,390	4,390	4,390	4,390
Amortización	1,951	1,951	1,951	1,951	1,951
Seguros	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427
Comprobantes de pago	1,066	1,279	1,471	1,618	1,780
Sitio Web	650	1,650	1,650	1,650	1,650
Capacitación personal	30,000	37,500	45,000	60,000	75,000
Total S/	899,712	908,425	916,117	931,264	946,426

Anexo 20. Presupuesto de marketing

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y promoción	503,040	503,040	503,040	503,040	503,040
Costos uso VISA	284,877	341,852	393,130	432,443	475,687
Total S/	787,917	844,892	896,170	935,483	978,727

Anexo 21. Cronograma de pagos financiamiento bancario

N° Cuota	Deuda	Interés	Amortización	Cuota	Saldo
0000					600,000.00
0001	600,000.00	8,333.06	21,236.13	29,569.19	578,763.87
0002	578,763.87	8,038.12	21,531.07	29,569.19	557,232.80
0003	557,232.80	7,739.09	21,830.10	29,569.19	535,402.70
0004	535,402.70	7,435.90	22,133.29	29,569.19	513,269.41
0005	513,269.41	7,128.51	22,440.68	29,569.19	490,828.73
0006	490,828.73	6,816.84	22,752.35	29,569.19	468,076.38
0007	468,076.38	6,500.85	23,068.34	29,569.19	445,008.03
0008	445,008.03	6,180.46	23,388.73	29,569.19	421,619.31
0009	421,619.31	5,855.63	23,713.56	29,569.19	397,905.75
0010	397,905.75	5,526.29	24,042.90	29,569.19	373,862.84
0011	373,862.84	5,192.37	24,376.82	29,569.19	349,486.02
0012	349,486.02	4,853.81	24,715.38	29,569.19	324,770.64
0013	324,770.64	4,510.55	25,058.64	29,569.19	299,712.01
0014	299,712.01	4,162.53	25,406.66	29,569.19	274,305.35
0015	274,305.35	3,809.67	25,759.52	29,569.19	248,545.83
0016	248,545.83	3,451.91	26,117.28	29,569.19	222,428.55
0017	222,428.55	3,089.18	26,480.01	29,569.19	195,948.54
0018	195,948.54	2,721.42	26,847.77	29,569.19	169,100.77
0019	169,100.77	2,348.54	27,220.65	29,569.19	141,880.12
0020	141,880.12	1,970.49	27,598.70	29,569.19	114,281.42
0021	114,281.42	1,587.19	27,982.00	29,569.19	86,299.42
0022	86,299.42	1,198.56	28,370.63	29,569.19	57,928.80
0023	57,928.80	804.54	28,764.65	29,569.19	29,164.15
0024	29,164.15	405.04	29,164.15	29,569.19	0.00

Anexo 22. Cálculo del margen de contribución ponderado

Modelos	Ventas Unds.	%	Precio unitario S/	Costo Variable unitario S/	MCU S/ /un	MCP S/ /un
Podilato Trek A++	233	12.0%	3,674	1,713.20	1,960.40	235.69
Podilato Trek B++	329	17.0%	2,985	1,564.70	1,420.10	241.08
Podilato Speed A++	78	4.0%	4,271	1,965.45	2,305.11	92.78
Podilato Speed B++	97	5.0%	3,645	1,775.20	1,869.70	93.58
Podilato Rec++	581	30.0%	3,373	1,453.97	1,919.51	575.46
Podilato Work 1+	426	22.0%	2,572	1,407.15	1,164.78	256.04
Podilato Kids 1+	194	10.0%	2,347	1,393.22	953.62	95.46
Total	1,938	100.0%				1,590

Nota. PU (Precio unitario), CVU (Costo variable unitario), MCU (Margen de contribución unitario), MCP (Margen de contribución ponderado).

Anexo 23. Cálculo del costo de oportunidad y del WACC

1. Cálculo del costo de oportunidad con el Modelo CAPM

Para calcular el costo de oportunidad con el modelo CAPM se utiliza la siguiente fórmula:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

En el cual:

r_e: Costo de oportunidad

r_f: Tasa libre de riesgo = 2.20%

β: Beta = 0.91

r_m: Prima de descuento = 4.30%

De la fórmula se obtiene como costo de oportunidad de capital = 4.11%

2. Cálculo del WACC

Para calcular el WACC se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC = Patrimonio * K_e + Deuda * K_d * (1 - IR)$$

Donde:

Patrimonio (Aporte de socios)	47.7 %
Deuda banco (Financiamiento externo)	52.3 %
IR (Impuesto a la renta)	30 %
K_e : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Obtenido utilizando el método CAPM	4.11 %
K_d : Costo de la deuda financiera	18.00 %

Aplicando la fórmula se obtiene un WACC = 8.55 %