



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**“INNOBICI, TIENDA DE CICLISMO”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas

**Autor:**

Fabián Marcelo Arias Maldonado

**Director:**

Mgt. Gabriela Duque Espinoza

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

## RESUMEN

El proyecto Innobici se enfoca en la creación de una tienda de ciclismo que ofrecerá productos y servicios para ciclistas, brindarles soluciones integrales, centrándose en la innovación, servicio y apoyo al desarrollo deportivo de aquellos ciclistas que comienzan tarde en esta práctica y carecen de habilidades y conocimientos necesarios para desarrollarse eficientemente en esta práctica deportiva. Se ha identificado una oportunidad en el mercado debido al incremento de aficionados al ciclismo luego de la pandemia y los triunfos de ciclistas ecuatorianos. El objetivo de este proyecto es determinar que oportunidad tiene Innobici para ingresar al mercado local para lo cual se realizaron grupos focales y encuestas a clientes potenciales. El proyecto abarca la definición de la estructura organizativa, estrategias de marketing, roles estratégicos de la empresa y evaluación financiera. Además, busca generar impacto social promoviendo la movilidad sostenible y los beneficios del ciclismo para la salud y el medio ambiente.

**Palabras Clave:** Plan de Negocios; Accesorios e Indumentaria para Ciclismo; Ciclismo de Ruta; Ciclismo de Montaña; Comunidad o Tribu Ciclista.

## ABSTRACT

This research project focused on the creation of a cycling store that will offer products and services for cyclists, providing comprehensive solutions, with a focus on innovation, service, and support for the sports development of those cyclists who started late in this practice and lack the necessary skills and knowledge to efficiently engage in this sport. An opportunity was identified in the market due to the increase in cycling enthusiasts after the pandemic and the success of Ecuadorian cyclists. The objective of this project was to determine the opportunity for Innobici to enter the local market, for which focus groups and surveys were conducted with potential customers. The project encompassed the definition of the organizational structure, marketing strategies, strategic roles of the company, and financial evaluation. Additionally, it sought to generate social impact by promoting sustainable mobility and the benefits of cycling for health and the environment.

**Keywords:** Business plan; Cycling accessories and apparel; Road cycling; Mountain bike; Cycling community or tribe.



Escaneó el código QR con su cámara para  
DIANA ANDREA  
GÓMEZ SIGSIG

## **TABLA DE CONTENIDO**

	Pág.
Introducción	01
Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de Negocio	07
Capítulo 2 - Estrategia Comercial	09
Capítulo 3 - Dirección Estratégica	10
Capítulo 4 – Dirección Financiera	12
Conclusiones	14
Recomendaciones	19
Bibliografía	20

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

	Pág.
Figura 1. Indicadores financieros	13
Figura 2. Inversión inicial	13

# INTRODUCCIÓN

## Descripción de la empresa

INNOBICI será una tienda deportiva cuyo giro de negocio estará enfocado en la comercialización de artículos y servicios para facilitar a nuestros clientes la práctica del Ciclismo de Montaña y de Ruta en todos los niveles.

Se pretende que Innobici sea una empresa que en sus inicios cubra la venta de accesorios, indumentaria especializada, equipo de seguridad, repuestos y brindar el servicio de taller, además de generar y fomentar la creación de una tribu ciclista que se llegue a identificar con la marca Innobici.

### **Misión:**

Brindar soluciones integrales para el ciclista con innovación, servicio y acompañamiento en el proceso de desarrollo deportivo de nuestros clientes, a quienes, con responsabilidad, ética y un serio compromiso hacia ellos, permitimos darles el apoyo necesario para que en conjunto alcancemos triunfos en la salud, la mente y la actividad deportiva.

### **Visión:**

Convertirnos en líderes de la asesoría y acompañamiento al ciclista en todos sus niveles, para así proveerle de los mejores productos que faciliten y potencien la práctica del ciclismo.

### **Ventaja competitiva:**

La principal ventaja que se tiene de los productos y servicios es que son pensados para el ciclista en todos sus niveles, con asesoría especializada y personalizada permitirle al cliente adquirir los productos que requiere y que estén acorde a sus necesidades y las condiciones propias de la región en cuanto al clima y terreno de las rutas.

Los productos y servicios que se ofrecerán están pensados y diseñados de manera específica para facilitar la práctica del ciclismo tanto de ruta como de montaña.

## Problemática y análisis de contexto

Diversos eventos a nivel nacional y mundial han potenciado al ciclismo, y con esto a los negocios relacionados con este deporte. Así, el estudio del programa de investigación “*LactaLAB* de la Universidad de Cuenca, el 2,5% de la población de la ciudad se moviliza a diario en bicicleta. Es decir, 14.700 personas, que realizan desplazamientos menores a cuatro kilómetros” (El Comercio, 2018).

En el mes de junio del año 2019, Richard Carapaz, ciclista ecuatoriano ganó el Giro de Italia, considerada una de las tres competencias de ciclismo más importantes del mundo junto al Tour de Francia y La Vuelta a España, provocó un incremento del 300% en las ventas de bicicletas en el Ecuador (PRIMICIAS, 2022).

La pandemia por el COVID 19 y el confinamiento poblacional ocasionado por este tema de salud pública, afectó el normal desarrollo de las actividades cotidianas en todos los ámbitos, el ciclismo también tuvo cambios en varios aspectos como los de producción y la comercialización de sus productos. En el 2020, la venta de bicicletas alcanzó un 5000% más que el año anterior, en algunos lugares del planeta, los fabricantes por esta razón no pudieron responder a esta demanda ya que la humanidad buscó una alternativa de transporte. En EEUU las ventas de bicicletas se incrementaron en relación al año anterior y alcanzaron un 81%, 110 millones de dólares (AGENCIA AFP, 2020).

Una noticia del día 28 de enero de 2020 en un diario local se informaba lo siguiente: “En el año 2020 en la ciudad de Cuenca, de acuerdo a datos de la Empresa de Movilidad de esta ciudad, el número aproximado de ciclistas en la ciudad de Cuenca hoy en día es de alrededor de 25.000” (Diario El Tiempo, 2020).

En julio del 2022 Cuenca fue la primera ciudad de Latinoamérica en ser calificada como ciudad amigable con la bicicleta o “*Bilke Friendly*”, esta distinción de la ciudad se dio por el uso de las ciclovías, el incremento de la red cicloviaria y la educomunicación, ya que desde finales del año 2021 el gobierno local buscó crear una cultura de movilidad sostenible que busque cambiar los modos de transporte (El Mercurio, 2022).

Dentro del grupo humano que se identifican como potenciales clientes, están aquellas personas a partir de los 15 años de edad, sin embargo, el grupo más significativo de nuevos adeptos al ciclismo se encuentra entre hombres y mujeres que están en un grupo etario desde los 30 años hasta los 50 años. Esto ha llevado al planteamiento de la empresa Innobici buscando no solo enfocarse en la venta de productos relacionados con el ciclismo, sino brindar asesoría y

acompañamiento en todo lo referente a este deporte, como por ejemplo en temas de seguridad, equipamiento, mantenimiento, mecánica, alimentación, hidratación y reconocimiento de rutas. Se busca evitar que quienes inicien en este deporte, declinen en su decisión de utilizar la bicicleta como una alternativa de transporte, deporte o recreación ante la posible problemática que se presente por falta de asesoría o de encontrar grupos con los mismos intereses.

La diferenciación que tendrá Innobici en el mercado es que quienes formen parte de su talento humano, serán ciclistas que conocen por experiencia propia de las necesidades y dificultades que se presentan al practicar esta actividad deportiva desde los ámbitos recreacionales, de movilidad o de competencia, de esta manera los clientes serán asesorados particularmente y acorde a sus requerimientos específicos.

### **Objetivo General**

El objetivo general de este proyecto integrador es:

Desarrollar un plan de negocio para la creación de la empresa Innobici, dedicada a la comercialización de bienes y prestación de servicios enfocados dentro del área del ciclismo.

### **Objetivos Específicos**

- Definir la estructura organizativa, los objetivos estratégicos y las estrategias rectoras del negocio.
- Identificar y desarrollar la estrategia de marketing más adecuada para promocionar y posicionar los productos y servicios en el mercado objetivo.
- Establecer los roles estratégicos de la empresa y diseñar un modelo de planificación.
- Evaluar la factibilidad del proyecto de negocio a través de una evaluación financiera.

Se tiene presente para el desarrollo del trabajo las consideraciones de diferentes personas y autores que influyen en el mismo.

Una parte muy importante de esta idea de negocio y que va más allá de ser una empresa que genere réditos económicos, es el aporte social para la colectividad propendiendo a un cambio en la forma de movilización, al uso de la bicicleta y hacer énfasis en los beneficios que se aporta a la persona y al entorno.

En la actualidad, la movilidad alrededor del mundo se enfoca cada vez más en modelos sustentables. Estudios realizados en América y Europa apuntan hacia esta orilla como una solución; no solamente por temas de movilidad urbana sino también como propuestas que

optimizan la conectividad, el transporte y la reducción de emisiones de carbono en las ciudades. [...] “El desarrollo de políticas de promoción específicas en algunas ciudades de España en los últimos años ha propiciado un mayor uso de la bicicleta como medio de transporte” (Jordi, 2017, p.34) El estudio se realizó en Valladolid, España, y mediante entrevistas, grupos de discusión y foros participativos buscó incorporar en el debate el punto de vista sociocultural y las percepciones de salud que tienen los usuarios de la bicicleta, además encontró que los motivos para iniciarse en la práctica ciclística son las recomendaciones del personal sanitario a manera de prevención, sintomática o terapéutica, para prevenir enfermedades y encontrar mejoras en su estado de salud físico y en su bienestar emocional. Esto coincide con la premisa de Ríos et al. (2015), que indican que algunos de los principales motivos para la adopción de la bicicleta como medio de transporte son el mejoramiento de la salud; la calidad de aire en la ciudad; así como el ahorro en la economía de los usuarios. En América Latina y el Caribe, son doce las ciudades que cuentan con sistemas de bicicletas compartidas.

Jakovčević et al. (2016), afirman que en Buenos Aires se ha incrementado el uso del Sistema de Transporte Público de Bicicletas y la movilidad en bicicleta es una tendencia sustentable que se basa en investigaciones especializadas que garantizan sus beneficios. Ellos aplicaron un cuestionario a 161 usuarios del Sistema de Transporte Público de Bicicletas en Buenos Aires, en el que se priorizaba a la bicicleta como medio de transporte primordial por la rapidez, el factor económico y la confiabilidad del sistema.

Velandia (2008) con datos obtenidos mediante encuestas, expone que el uso de la bicicleta ha ganado espacio como una forma de movilidad mundial. Esto se debe, principalmente, a la coyuntura relacionada por el alto costo del combustible, las restricciones de la movilidad de los vehículos particulares, las bajas velocidades de desplazamiento de los vehículos en zonas urbanas y a consideraciones ambientales, indica también el incremento del uso de la bicicleta en un 4%, es decir, 180 mil personas prefieren este transporte en su rutina diaria. El 67% de estos usuarios oscila entre los 21 y los 40 años, de los cuales el 95% de los usuarios más frecuentes son hombres. Dentro de este grupo, un 71% usa este servicio para trasladarse a su trabajo, el 19% para recreación y el 6% para ir a estudiar.

Dichas premisas contrastan con lo expuesto por Lorenzi y Acero (2016), quienes aplicaron la metodología de entrevistas, observación, talleres y un autodiagnóstico que luego arrojaron resultados similares. Ellos se enfocan en la interacción entre los movimientos sociales probi, de medioambiente y otras configuraciones sociales que devienen de la necesidad de incidir en políticas públicas alternativas de movilidad en las ciudades de Madrid y Sevilla. Constataron

que en Madrid se duplica el uso de bicicleta cada año. En 2013, el incremento en la utilización de la bicicleta como medio de transporte urbano fue de 0,1% a 0,6%, mientras que, en Sevilla, aumentó del 0,5% al 3% en cuatro años.

Por otra parte, Márquez (2016) planteó como hipótesis que la percepción de seguridad en los usuarios de bicicleta-metro en Bogotá tiene un efecto significativo en la predicción de la demanda de este servicio. Este investigador demostró tal afirmación mediante la calibración de dos modelos: un *logit* mixto y un modelo integrado de elección. Con esto evaluó la influencia que tiene la percepción de seguridad en el proceso de elección de la integración bicicleta-metro con una encuesta aplicada a 157 individuos adultos de esta localidad.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el transporte en bicicleta facilita una movilidad rápida y eficaz en las ciudades. Además, esta práctica mejora el estado físico y emocional de las personas. Esta afición a las dos ruedas es el punto de partida idóneo para generar nuevas filosofías de vida que favorecen la sustentabilidad integral en beneficio directo con la economía verde que apunta a reducir riesgos ambientales.

La intención de crear la tienda de ciclismo Innobici es que sea factible desde un punto económico pero además se pretende que sea un pilar muy fuerte en la sostenibilidad apegado al Objetivo de Desarrollo número 3: Salud y Bienestar.

### **Breve descripción de las partes del trabajo**

El presente trabajo consta de cuatro partes que lo conforman:

- Idea del negocio y análisis de mercados, en donde se determina la estructura de la empresa, directrices estratégicas, objetivos estratégicos, estrategias rectoras y encontrar el desempeño de la organización en el mercado con la determinación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Plan de marketing, la idea de la estrategia comercial, identificar las 4p del marketing, producto, precio, plaza y promoción, determinar el segmento de mercado al cual direccionaremos toda la estrategia de ventas y promoción.
- Estrategia empresarial en la que se definen los roles estratégicos de la empresa, se propone un modelo de planificación, la integración empresarial y el análisis del entorno.



- Evaluación financiera que consta del desglose de los costos, gastos, proyección de flujo de caja, que permite con el cálculo de los indicadores financieros conocer la rentabilidad y las proyecciones y viabilidades económicas del negocio.

## Capítulo 1 - Análisis Estratégico e Identificación del Modelo de

### Negocio

Innobici será una tienda especializada en accesorios e indumentaria para el ciclismo de ruta y montaña, enfocada en las disciplinas de Cross Country y Enduro. Nuestra visión es convertirnos en líderes en asesoramiento y acompañamiento para ciclistas de todos los niveles, brindando productos de calidad que potencien su rendimiento, confort y seguridad.

Nuestros clientes potenciales son hombres y mujeres de 15 a 50 años, novatos, intermedios y avanzados en su preparación física y técnica en el ciclismo. Se identificó una necesidad en este mercado, ya que muchos ciclistas tardíos carecen de habilidades y conocimientos necesarios para practicar este deporte de manera segura y eficiente.

Los productos que Innobici ofrecerá a sus clientes están dentro de una amplia gama de accesorios e indumentaria especializada que faciliten y potencialicen esta actividad deportiva y que brinden confort al ciclista. Para el buen mantenimiento y conservación del sistema de transmisión se ofrecerán productos de limpieza y lubricación específicos para bicicletas, así como también una amplia gama de repuestos.

Además de la venta de productos, buscamos crear una comunidad o tribu ciclista a través de nuestra tienda. Promovemos un estilo de vida saludable y sostenible, compartiendo rutas seguras, consejos prácticos, eventos ciclisticos como ciclopaseos, competencias y campamentos. Para mantener una comunicación directa con nuestros clientes, desarrollaremos una aplicación móvil (APP) donde podrán acceder a información relevante, novedades, promociones y nuevos productos.

Nuestra ventaja competitiva radica en la asesoría personalizada y especializada, adaptándonos a las necesidades de cada cliente y a las condiciones climáticas y geográficas de la región. Además, nos comprometemos a respetar los derechos humanos, promover la igualdad de género y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Con el análisis DAFO, identificamos debilidades como ser un negocio nuevo y con bajo nivel de capitalización, pero nuestras fortalezas como el conocimiento y experiencia en el ciclismo, la filosofía empresarial alineada con estilos de vida saludables y respetuosos del medio ambiente y los objetivos estratégicos claros nos permiten aprovechar oportunidades como la expansión del sector del ciclismo, alianzas estratégicas y el cambio de hábitos debido al COVID-19.

Nuestro objetivo principal es ofrecer soluciones integrales para el ciclista, apoyando su desarrollo deportivo y brindando productos y servicios de calidad. Con esto, buscamos consolidar una empresa sostenible en el tiempo y contribuir al crecimiento del ciclismo en la ciudad de Cuenca y sus alrededores.

## Capítulo 2 – Estrategia Comercial

Innobici busca segmentar su mercado y ofrecer productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes. El *buyer* persona a quien la empresa se dirige de manera especial está en el grupo de personas de entre 30 y 50 años que son aquellas que se inician tardíamente en el ciclismo y requieren asesoría en diferentes aspectos relacionados con esta actividad ya que en muchos casos su falta de destrezas físicas, técnicas y emocionales para practicar el ciclismo de manera segura se convierte en una oportunidad de negocio para Innobici.

El principal producto que ofrece Innobici es compartir la experiencia y conocimientos en el mundo del ciclismo a través de la formación de una tribu ciclista. Esta tribu busca generar pertenencia y camaradería entre sus miembros, quienes recibirán asesoría y dirección en temas relacionados con el ciclismo. El gestor de la empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el ciclismo, lo que le permite comprender las necesidades que surgen en cada pedaleada y camino.

La tienda será el punto de encuentro de la tribu ciclista, desde donde se organizarán las salidas, entrenamientos y competencias; además la Tienda Innobici será el punto de venta y taller de servicio y mantenimiento para las bicicletas.

La ventaja competitiva de Innobici radica en la asesoría que brinda a los ciclistas para optimizar sus capacidades físicas y técnicas, lo que permite potenciar sus habilidades y destrezas. Los productos ofrecidos tienen un valor añadido al ser especializados, modernos y de última tecnología, lo que contribuye al rendimiento, confort y seguridad de los deportistas.

En cuanto a la promoción, Innobici utilizará las redes sociales como principal herramienta para llegar a sus consumidores. Plataformas como Facebook e Instagram serán utilizadas para promocionar los productos de la tienda, las actividades y eventos que se realizan. Por otro lado, se empleará TikTok para mostrar testimonios de los miembros destacados de la tribu Innobici, quienes motivarán e incentivarán al público a unirse a la comunidad de la tienda.

## Capítulo 3 – Dirección Estratégica

La ventaja competitiva del producto de INNOBICI radica en su posicionamiento en el creciente grupo de ciclistas de la ciudad de Cuenca, que cuenta con aproximadamente 25.000 ciclistas. La empresa se enfoca en ese grupo de personas que han encontrado en el ciclismo una práctica deportiva que transforme su estilo de vida. La experiencia de más de 30 años como ciclista semi profesional del emprendedor, permite ofrecer conocimientos detallados sobre las necesidades y asesoría requerida por los ciclistas novatos.

La estrategia empresarial se basa en proporcionar valor añadido a los ciclistas de todos los niveles de preparación y acondicionamiento físico, compartiendo conocimientos y asesorando a los clientes hasta en los más mínimos detalles para que puedan disfrutar y potenciar al máximo su desempeño y la práctica del ciclismo de una manera divertida, relajante y segura. Además, se propone el desarrollo de una aplicación móvil (APP) para compartir rutas, consejos y promociones, así como establecer alianzas estratégicas con marcas reconocidas.

El análisis de las tendencias de los clientes muestra que el mercado ciclista en Cuenca se organiza en "tribus" que comparten una filosofía y acciones comunes. Por lo tanto, se busca atraer al grupo de personas con ingresos que les permitan invertir en el ciclismo. La estrategia incluye generar una cadena de valor que comienza con atraer al cliente, invitarlo a formar parte de la tribu ciclista y ofrecerle un grupo adecuado a su nivel físico y técnico. Además, se brindará servicio a domicilio para el mantenimiento de bicicletas.

El análisis de la competencia, destaca que existen tiendas de ciclismo en Cuenca, pero los precios y el servicio al cliente no son los mejores. INNOBICI pretende aprovechar esta oportunidad ofreciendo precios competitivos y un servicio de calidad. Se planea establecer alianzas con importadores de marcas importantes y reconocidas en el mundo del ciclismo para satisfacer la demanda de los clientes.

Construir una marca sólida es otro objetivo de la empresa. La experiencia y reconocimiento del emprendedor en el ámbito ciclista brindan una base sólida, pero se requerirá promoción y publicidad para alcanzar un reconocimiento más amplio. Se planea crear el "Team INNOBICI" y patrocinar competencias de ciclismo para fortalecer la imagen de la marca.

El servicio al cliente se utilizará como apalancamiento de diferenciación. Las redes sociales, como Facebook, Instagram, Whatsapp y TikTok, se utilizarán para promocionar la marca y mantener contacto constante con los clientes. Se ofrecerá servicio a domicilio para el

mantenimiento de bicicletas y equipos, y se garantizará una atención personalizada y asesoría constante.

## Capítulo 4 – Dirección Financiera

Para el estudio financiero de Innobici se proyecta un horizonte temporal de 10 años.

APORTES: Capital propio inicial de \$60.000 y un crédito bancario de \$25.000.

INGRESOS:

- Los ingresos obtenidos se proyectan de la venta de mercadería y servicios del taller de bicicletas.
- La mercadería se clasifica en accesorios, indumentaria, equipo de seguridad y repuestos.
- Los servicios del taller incluyen mantenimiento preventivo y correctivo, ajustes, calibraciones y reemplazo de repuestos.
- Se proyecta un inventario inicial de \$119.085,63, que se repondrá cada año según un coeficiente de variación.

GASTOS:

- Los gastos de operación incluyen remuneraciones del personal de taller, arriendo, gastos administrativos, depreciación, monitoreo de seguridad, gastos de limpieza, permisos y patentes.
- Los gastos de ventas incluyen publicidad, remuneraciones del personal de marketing y ventas, desarrollo de una página web, app, web hosting y adquisición de inventario.
- Se consideran costos indirectos los servicios básicos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

- Se requiere personal clave, un jefe de marketing que hará las funciones de mercadotecnia, administración y gerencia (asumido por el dueño), un jefe de ventas y un jefe de taller.
- Se planea incorporar un vendedor y un ayudante de taller a partir del tercer año.

INDICADORES FINANCIEROS: En la siguientes tablas se pueden observar los resultados obtenidos en el estudio financiero.

*Figura 1*  
*Indicadores Financieros*

---

WACC	23,31%
VPN	28320,15
TIR	29,59%
ROI	15,47%
Margen bruto	52,56%
Margen operacional	15,33%
GAO (Grado de apalancamiento operacional)	0,50
GAF (Grado de apalancamiento financiero)	1,07
GAT (Grado de apalancamiento Total)	0,54

---

*Figura 2*  
*Inversión Inicial*

---

Muebles y enceres	\$	3.942,42
Equipos de computo y <i>Software</i>	\$	1.838,98
Vehículos	\$	24.000,00
Total Inversión Inicial	\$	29.781,40

---



## CONCLUSIONES

Luego de haber planteado la idea de negocio de iniciar operaciones en una Tienda de Ciclismo que se la denomina Innobici, se puede concluir que esta empresa tiene mucho potencial de crecimiento desde la parte financiera y también como una organización que esté en continua innovación y haga eco de su nombre para cumplir no solo con los objetivos planteados como empresa sino también como aporte a la sociedad y al entorno ambiental.

Este proyecto ha sido analizado desde diversos ámbitos, como son las estrategias empresariales y la identificación del modelo de negocio, definición de una estrategia de marketing, analizar los alcances de los objetivos de la estrategia empresarial y la proyección financiera.

La idea de negocio se origina como la solución a una problemática que se plantea en aquellas personas mayores de 30 años, cuando inician la actividad del ciclismo pero caen en la deserción por no tener asesoría especializada que cubra estas necesidades, es aquí donde se concluye que la idea es viable y satisfaga esta demanda existente en el mercado.

Gracias a la experiencia en el mundo del ciclismo, desde el ámbito deportivo, de esparcimiento o movilidad urbana, se pudo identificar la demanda insatisfecha en el mercado objetivo y determinar productos y servicios que requieren los clientes para cubrir sus necesidades.

Luego de realizar el análisis estratégico y la identificación del modelo de negocio que han permitido que Innobici se vaya gestando de manera técnica, se puede concluir, con base en los resultados del estudio de mercado, que la tienda de bicicletas será el punto de encuentro del ciclismo, desde donde se formará la tribu ciclista que además será una manera de consolidar una base de clientes que se fidelicen con Innobici.

Entre las debilidades encontradas en el análisis DAFO, se indica que la nueva empresa dispone de: Pocos recursos para desarrollar campañas comunicacionales a gran escala es por esto que se concluye que la comunicación y la promoción de la tienda debe ser por medio de redes sociales en donde se tiene un gran alcance y sobre todo enfocado en el segmento de mercado meta; esto va de la mano con la estrategia de marketing que determinó que las redes sociales son el canal comunicacional acertado para llegar al cliente.

De la misma manera las oportunidades del análisis DAFO, son concluyentes en cuanto a que se tiene que hacer alianzas estratégicas con los comercializadores y distribuidores de las marcas más importantes de los componentes de las bicicletas, específicamente de las marcas

Shimano y Sram, con quienes además en el análisis CANVAS, se determinó que son socios clave y permitirán que Innobici esté abastecida de estos repuestos que ellos distribuyen.

Dentro de las estrategias rectoras se pudo determinar y concluir que el área comercial es sin duda la de mayor importancia para Innobici, pues en el proceso de ventas y promoción se explotarán los conocimientos y la experiencia obtenida por la trayectoria deportiva de los ciclistas que formarán parte del talento humano de la empresa para brindar la asesoría y seguimiento necesario hacia el cliente.

El plan de marketing desarrollado en este proyecto, definió los *buyer* persona, lo cual permitió encontrar mediante el *Customer Journey Map*, de cada uno de ellos, el camino y proceso que le lleva a ser parte de nuestros clientes idóneos y así poder ofrecerle una mejor experiencia en este mundo de dos ruedas y satisfacer las necesidades del mercado de Innobici. Una vez definido el cliente de Innobici, es decir, se conoce al cliente, se establecieron las 4P de marketing que con ayuda de los expertos (entrevistas realizadas con la presentación de la idea de negocio) y los grupos focales realizados, engloban la mejor estrategia para generar la promoción, que para este estudio concluyó que las redes sociales son la mejor opción para realizar la publicidad y estar cerca de cada uno de los clientes.

De acuerdo a los resultados de los grupos focales, se concluyó que la idea de negocio es aceptada por los clientes potenciales, la problemática está alineada con las necesidades de los nuevos ciclistas pertenecientes al mercado objetivo.

El desarrollo de la estrategia empresarial muestra a lo largo de su ejecución en el presente proyecto, que es una parte clave para determinar las acciones y la dirección hacia donde se debe dirigir y encaminar los destinos de la empresa.

Los roles en la empresa, planificación, integración, formulación de objetivos estratégicos y el análisis de los factores externos, han sido claves importantes para conocer minuciosamente todas aquellas partes que conforman el todo en la empresa y así preparar el camino para tomar las mejores decisiones, prevenir y proyectar a la empresa, encontrando amenazas y oportunidades que tiene la organización, por lo expuesto se concluye que la empresa debe basarse en tres áreas fundamentales, marketing para posicionar la marca como un referente local, ventas para asesorar al cliente durante su experiencia de compra y taller para tener a los clientes satisfechos con los servicios que se ofertan. El análisis de la integración empresarial en lo referente a talento humano concluyó que para alcanzar ese vínculo con el cliente y los objetivos propuestos, el personal tiene que ser ciclista con experiencia para dar soporte calificado.

El estudio y la proyección financiera a 10 años que se plantea en este plan de negocio es positivo luego de calcular y determinar los indicadores económicos para este proyecto y por lo tanto de acuerdo a estos datos se concluye lo siguiente:

Un WACC del 23,31% indica el costo esperado de financiar el proyecto, teniendo en cuenta la proporción de capital propio y deuda utilizada. Este porcentaje representa el rendimiento mínimo que el proyecto debe alcanzar para generar valor para los accionistas o propietarios.

VPN (Valor Presente Neto): Implica que el proyecto genera un valor positivo de rentabilidad después del ejercicio económico proyectado de los 10 años del presente estudio. Esto sugiere que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que el valor presente de los flujos de efectivo esperados supera en USD. 28.320,15 la inversión inicial contemplada de los rubros muebles y enseres, equipos de computo y vehículo que fue de USD. 29.781,40

Una TIR del 29,59%. Ya que la TIR es mayor que el costo de capital (WACC), se concluye que el proyecto es rentable y genera un rendimiento superior al mínimo requerido.

ROI (*Return on Investment*): Un ROI del 15,47%, este porcentaje indica que el proyecto genera un retorno positivo y rentable sobre la inversión realizada.

El Margen Bruto resultó del 52,56% que es la relación del beneficio bruto con los ingresos totales. Un margen bruto alto indica una buena eficiencia en el control de costos y la generación de ganancias brutas.

El Margen Operacional es del 15,33%, este indicador indica la eficiencia de la empresa en la gestión de sus costos operativos y la generación de ganancias a partir de sus operaciones principales.

GAO (Grado de Apalancamiento Operacional): Un GAO de 0,50 indica el grado de sensibilidad de las ganancias operativas ante cambios en las ventas o los ingresos. Un GAO bajo implica que las ganancias operativas no son muy sensibles a cambios en las ventas.

GAF (Grado de Apalancamiento Financiero): Este indicador resultó con un valor de 1,07, este grado de sensibilidad de las ganancias netas ante cambios en los gastos financieros al ser mayor que 1, indica que las ganancias netas son más volátiles que las ganancias operativas debido a los gastos financieros.

GAT (Grado de Apalancamiento Total): Un GAT de 0,54 indica el grado de sensibilidad de las ganancias netas ante cambios en las ventas o los ingresos, teniendo en cuenta tanto el

apalancamiento operativo como el financiero. Un GAT bajo implica que las ganancias netas no son muy sensibles a cambios en las ventas considerando ambos tipos de apalancamiento.

Liquidez:

- El índice de liquidez corriente del 2,91 indica una capacidad sólida para cubrir las obligaciones a corto plazo. El proyecto tiene activos corrientes más de dos veces mayores que sus pasivos corrientes, lo cual es positivo y muestra una buena salud financiera en el corto plazo.
- Prueba Ácida: Un índice de prueba ácida del 0,59 implica que la empresa debe tener la capacidad de que su inventario tenga la rotación prevista y de esta manera mantener los flujos de efectivo constantes.

Solvencia:

- Endeudamiento del Activo: Un endeudamiento del activo del 42,53% indica que el proyecto está financiado en un 42,53% mediante deuda. Esto implica que una parte significativa de los activos del proyecto está financiada por recursos ajenos.

Rentabilidad:

- ROA (Return on Assets): Un ROA del 21,24% muestra la rentabilidad generada por los activos del proyecto. Es un indicador positivo, ya que indica que el proyecto está generando rentabilidad en relación con sus activos. Esto implica una eficiencia operativa y una utilización efectiva de los recursos.
- ROE (Return on Equity): Un ROE del 23,56% indica la rentabilidad generada en relación con el patrimonio del proyecto. Un ROE positivo es una señal alentadora, ya que muestra la capacidad del proyecto para generar ganancias para los accionistas o propietarios.

Endeudamiento:

- Pasivo a Patrimonio: Este indicador se construye como el cociente de los pasivos y el patrimonio de la empresa. Este indicador refleja que los pasivos de la empresa constituyen el 74% de los recursos propios.

Según los resultados del análisis financiero, el proyecto Innobici tienda de ciclismo tiene un VPN positivo y la TIR superior al costo de capital, lo cual indica que el proyecto generará valor. Además, los márgenes brutos y operacionales muestran la generación de ganancias.

En general, basándonos en estos indicadores, se concluye que el proyecto de inversión muestra solvencia a largo plazo, una capacidad adecuada para cubrir gastos de impuestos e intereses, y una rentabilidad en relación con los activos y el patrimonio.

## RECOMENDACIONES

Acorde a las conclusiones obtenidas se pueden determinar las siguientes recomendaciones:

1. Mantener un monitoreo continuo de los flujos de efectivo y asegurarse de tener suficiente liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo. Esto implica una gestión eficiente de los inventarios y la implementación de estrategias para optimizar el capital de trabajo.
2. Maximización de la rentabilidad: Aunque los indicadores de rentabilidad, como el ROA y el ROE, son positivos, siempre es importante buscar oportunidades para mejorar la rentabilidad. Esto puede incluir la optimización de los costos operativos, la mejora de la eficiencia en la gestión de inventarios y la implementación de estrategias de marketing para aumentar los ingresos.
3. Diversificación de las fuentes de financiamiento: Dado que el proyecto tiene una dependencia significativa de la financiación externa, se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento. Para esto se debe estar en permanente innovación y mantenerse al ritmo del desarrollo tecnológico de este sector.
4. Planificación estratégica y gestión del crecimiento: A medida que el proyecto se expanda y crezca, es importante realizar una planificación estratégica sólida y una gestión cuidadosa del crecimiento. Esto implica evaluar oportunidades de mercado, analizar la competencia, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el éxito a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA AFP. (22 de julio de 2020). Aumenta la demanda de bicicletas por la pandemia en el mundo; fabricantes están desbordados. *DIARIO EL COMERCIO / TENDENCIAS / CURIOSIDADES*.
- Diario El Tiempo. (28 de enero de 2020). Cuenca, la ciudad de las bicicletas. *Diario El Tiempo*.
- El Comercio. (20 de abril de 2018). 14.700 personas utilizan las ciclovías de Cuenca. *Diario El Comercio*.
- El Mercurio. (26 de julio de 2022). Cuenca, calificada como una ciudad amigable con la bicicleta. *Diario El Mercurio / Cuenca / Principal*.
- Jakovčević, A., Franco, P., Visona, M., & Ledesma, R. (2016). Perception of the Individual Benefits of Bike Sharing Use as a Mode of Transport. *Suma Psicológica*, 23(1), 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sumpsi.2015.11.001>
- Jordi, M. (2017). Estudio de percepciones sobre la salud en usuarios de la bicicleta como medio de transporte. *Salud Colectiva*, 13(2), 307-320. <https://doi.org/10.18294/sc.2017.1164>
- Lorenzi, E.; & Acero, C. (2016). Observación de la calidad de las políticas de movilidad ciclistas desde la participación. Un estudio comparado de Madrid y Sevilla, España. *Revista de Antropología Experimental*, 16, 11-22.
- Márquez, L. (2016). Safety Perception in Transport Demand Modeling for the Bike-Metro Integration in Bogota, Colombia. *Lecturas de Economía*, 84, 143-177. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n84a05>
- PRIMICIAS. (14 de noviembre de 2022). El comercio de bicicletas aumentó un 300% después del Giro de Italia 2019 Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en Primicias.ec: <https://www.primicias.ec/noticias/jugada/comercio-bicicletas-aumento-giro-itali>. *PRIMICIAS*.
- Ríos, R., Taddia, A., Pardo, C., & Lleras, N. (2015). Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: Guía para impulsar el uso de la bicicleta. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://publications.iadb.org/handle/11319/6808>
- Valencia, E. A. (2008). La movilidad en bicicleta como respuesta a la insostenibilidad del sector transporte. Realidad y desafíos en Bogotá, Colombia. *Épsilon:Iss. 11*, Article 4.