

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# Bicicletas Benelli

## Inserción de nueva marca en Uruguay

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Gerencia y Administración

Gastón Pioli, 166371

Leonardo Machado, 197842

Nicolás Buratto, 194553

Tutor: Ana Laura Guerra

2023

### Declaración de Autoría

Nosotros, Gaston Pioli, Nicolás Buratto y Leonardo Machado, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firmado el 21 de noviembre de 2022

Firma:



Aclaración:

Gastón Pioli

---

Nicolás Buratto

---

Leonardo Machado

---

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer, en primer lugar, a nuestros familiares y amigos por haber transitado este proceso junto a nosotros y haber estado siempre que los necesitamos. Sin dudas ha sido un camino arduo y sin su apoyo hubiera resultado imposible llegar hasta donde llegamos.

Por otra parte, agradecer a nuestra tutora Ana Laura Guerra, quien fue un pilar clave durante el desarrollo del plan, apoyándonos y guiándonos hacia el resultado que hoy aquí queda plasmado.

Asimismo, agradecer a cada uno de nuestros aportantes de información y en especial a Mathias González, de Nanvel S.A., por su amplia disposición para generarnos el acceso a la información y compartirnos su conocimiento sobre el negocio.

## Resumen Ejecutivo

Benelli es una marca de origen italiano fundada en 1911, con sede en el municipio de Pesaro. Desde sus inicios fue una empresa dedicada al negocio de motocicletas. En el año 2019, por medio de capitales chinos, nace BBIKE LIMITED, una *start-up* independiente de Benelli, quienes lanzan al mercado la marca Benelli Bike. En Uruguay, la marca desembarcará a través de la empresa Nanvel S.A. (representante oficial de Honda Motos), como resultado de la búsqueda de una nueva línea para diversificar su negocio. El plan de negocios se enfocará en esta implantación.

En el mercado global se puede observar un fuerte incremento en la preocupación y conciencia medioambiental desde hace varias décadas. En este sentido, muchos organismos realizan campañas de concientización acerca de este tema buscando reducir emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera. La bicicleta forma parte de los vehículos amigables con el medio ambiente, y, a pesar de tener una antigüedad de más de 200 años, continúa siendo elegida por los usuarios, ya sea para hacer deporte, como medio de transporte, o para pasear y divertirse. El mercado global de bicicletas se encuentra en aumento: el mismo está valuado en U\$S 78.330 millones, y se espera un crecimiento acumulado de 54% para el año 2029. Los países acompañan estas tendencias con inversiones constantes en infraestructura, como es el caso del Reino Unido, alcanzando los U\$S 472 millones en el último año.

En el mercado uruguayo se importan unas 212.000 unidades anuales, lo que representa unos U\$S 161 millones. El país no es ajeno a las tendencias de crecimiento globales y en los últimos 8 años se registró un crecimiento de 20% en la categoría. Los gobiernos departamentales buscan acompañar estas tendencias, realizando mejoras en infraestructura con el fin de facilitar la circulación de las bicicletas. Ejemplo de ello es la intendencia Municipal de Montevideo, que ha realizado inversiones en este ámbito alcanzando unos 70 km de recorrido en ciclovías y se espera que el número aumente en el corto plazo.

Benelli Bike Uruguay participará en un mercado competitivo en el que existen varias marcas que se reparten el *market share*, sin existir ninguna que se destaque sobre las demás (11 marcas se dividen el 80% del mercado). Respecto a los tipos de bicicletas existentes, se observa que las más utilizadas son las de *mountain bike* seguidas por bicicletas urbanas y bicicletas de ruta. El crecimiento de mercado que se observa a nivel global y nacional, indica un escenario optimista para el futuro de esta categoría. Además, la existencia de consumidores insatisfechos en los procesos de compra, evidencian una oportunidad para el ingreso de una nueva marca.

Se realizaron investigaciones cuantitativas y cualitativas con el fin de obtener hallazgos relevantes para la inserción de la marca en Uruguay. Se consultó acerca de los aspectos más valorados vinculados a la compra de una bicicleta, donde el 33% de los encuestados indicó que el asesoramiento del vendedor es fundamental, siendo esta respuesta la más elegida. Además, se consultó acerca de la fidelidad de marca en la categoría, resultando que el 86% de los consumidores no son fieles a ninguna marca.

Se realizó un *trial run* que implicó varias jornadas en la rambla de Montevideo donde se contactó a distintos grupos de ciclistas, con el fin de conocer e investigar tanto sobre sus dolores como necesidades. Se pudo obtener información calificada acerca de la importancia que tiene para éstos el correcto asesoramiento al momento de la venta, poder realizarse estudios biomecánicos, recibir capacitaciones y contar con un buen servicio posventa.

El segmento de mercado al cual apuntará la marca serán hombres y mujeres que se encuentren en la franja etaria de entre 18 y 69 años, pertenecientes a un NSE medio y alto, que residan en Montevideo, Canelones y Maldonado en primera instancia; cuyo uso englobe actividades como paseo, trabajo, recreación y quienes tengan la disciplina deportiva tanto con foco profesional o amateur. En base a la encuesta y datos extraídos de *Penta Transaction* se calculó un tamaño de mercado objetivo de 4.991 bicicletas anuales, lo que representará obtener un 10% del *market share*.

Con el objetivo principal de generar seguridad y confianza en el consumidor, tendrá además de una calidad de servicio diferencial, el foco específico de brindar un diferencial que se destaque en el bienestar físico del usuario. Como principal recurso clave, se encontrará el equipo para realizar estudios biomecánicos, estudio destinado a ciclistas que quieran evitar lesiones y mejorar su performance. En el mercado, empresas como “elequipo” o “Globalcycle” lo comercializan a un precio aproximado a los U\$S 100 y Benelli Bike Uruguay lo ofrecerá de forma gratuita con la compra de cualquier bicicleta. El estudio se orienta a optimizar el rendimiento y evitar problemas físicos como consecuencia de la práctica del deporte. Los clientes tendrán a disposición un *personal trainer* encargado de coordinar encuentros de entrenamiento y brindar seguimiento a los usuarios interesados.

La marca dispondrá de 3 categorías de productos a la venta: bicicletas, repuestos y accesorios e indumentaria. Todo esto será comercializado a través de locales comerciales ubicados en Montevideo, Canelones y Maldonado. Los puntos serán atendidos por deportistas del rubro, quienes a su vez integrarán el grupo de ciclistas de Benelli Bike Uruguay, buscando brindar un buen servicio a partir de la empatía y el entendimiento de las necesidades del cliente.

El modelo de ingresos estará basado en la venta de los productos en los diferentes locales comerciales y en el sitio web. Las bicicletas tendrán un costo y un precio de venta público promedio, sin IVA, de U\$S 509 y U\$S 804 respectivamente.

En lo que respecta al plan de marketing, se realizará publicidad en medios tradicionales y digitales. Además, se participará en varias carreras del calendario anual de la Federación Ciclista Uruguaya, patrocinando una carrera mensual desde septiembre a abril. Por otro lado, se realizarán eventos a nivel nacional donde se ofrecerán capacitaciones y testeos de productos.

Para el desarrollo del plan se prevé una inversión inicial valuada en U\$S 883.466, compuesta por la importación de productos, inversión inicial de marketing, disponibilidades, equipo de estudio biomecánico y, muebles y útiles.

Teniendo en cuenta el riesgo asociado a ser abastecidos por un único proveedor, el análisis de sensibilidad buscó contemplar como impactaría un aumento en los costos y una disminución en las unidades comercializadas sobre el VAN y TIR del proyecto. Como resultado, el proyecto es capaz de soportar un aumento de los costos de hasta un 24% y una caída del 20% de las unidades.

Finalmente, se observa que el proyecto tiene un Valor Actual Neto igual a U\$S 1.182.035 y una Tasa Interna de Retorno de 47%, superando la tasa requerida por los accionistas de un 15%. El período de repago se realiza a los 2 años, 4 meses y 27 días.

# Índice

- Resumen Ejecutivo ..... 4
- 1. Identificación de la oportunidad ..... 9
  - 1.1 Introducción de la empresa..... 9
  - 1.2 Mercado global y tendencias ..... 9
  - 1.3 Mercado local y tendencias..... 10
  - 1.4 Análisis de competidores ..... 10
  - 1.5 Oportunidad detectada en el mercado uruguayo..... 11
  - 1.6 El negocio de partida..... 11
  - 1.7 Proceso de validación de la idea ..... 11
  - 1.8 Hallazgos..... 12
  - 1.9 Ajustes introducidos..... 12
  - 1.10 Mercado ..... 13
  - 1.11 Oportunidades y amenazas..... 13
- 2. Modelo de negocios ..... 14
  - 2.1 Propuesta de valor ..... 14
  - 2.2 Segmento de mercado objetivo ..... 14
  - 2.3 Canales de distribución ..... 14
  - 2.4 Relación con los clientes..... 15
  - 2.5 Modelo de ingresos ..... 15
  - 2.6 Recursos clave para la propuesta de valor ..... 15
  - 2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor ..... 16
  - 2.8 Socios clave para el modelo de negocios ..... 16
  - 2.9 Estructura de costos ..... 16
  - 2.10 Fortalezas y debilidades ..... 16
- 3. Implementación del modelo ..... 17
  - 3.1 Estrategia de marketing ..... 17
  - 3.2 Alquileres e inversión en activo fijo ..... 18
  - 3.3 Estructura organizativa y personal requerido..... 18
  - 3.4 Plan comercial y acciones de venta..... 18
  - 3.5 Principales procesos de negocio ..... 19
  - 3.6 Selección del mix a importar ..... 19
  - 3.7 Gestión de inventarios ..... 19
  - 3.8 Gestión de los servicios ..... 20

3.9	Gestión de cobranza.....	20
3.10	Gestión actores claves.....	20
4.	Evaluación del retorno y riesgo.....	21
4.1	Inversión inicial detallada.....	21
4.2	Estructura de financiamiento.....	21
4.3	Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.....	21
4.3.1	Políticas de pagos y cobros.....	21
4.3.2	Políticas de inventarios y de liquidez.....	21
4.3.3	Políticas de recursos humanos.....	21
4.3.4	Políticas de liquidación de stock.....	22
4.3.5	Políticas de devoluciones.....	22
4.4	Proyección de flujos de ingresos y egresos.....	22
4.5	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN.....	22
4.6	Evaluación del riesgo.....	23
4.7	Sensibilidad a variables críticas.....	23
	Bibliografía.....	24
	Anexos.....	26
	Anexo 1 - Modelo de negocios según Osterwalder: Idea inicial.....	26
	Anexo 2 - Detalle de importaciones de bicicletas en Uruguay y estimaciones de <i>Market Share</i> .....	27
	Anexo 3 - Detalle de informantes calificados y actores relevantes entrevistados.....	28
	Anexo 4 - Resultados a destacar de la encuesta a posibles compradores.....	29
	Anexo 5 - Trial Run.....	30
	Anexo 6 - Modelo de negocios según Osterwalder: Idea Final.....	31
	Anexo 7 - Detalle de estudio biomecánico / bikefit.....	32
	Anexo 8 - Cálculo del tamaño de mercado.....	33
	Anexo 9 - <i>Layout</i> Benelli UY.....	35
	Anexo 10 - Estructura de Costos.....	36
	10.1 - Detalle de costos de nacionalización de mercadería.....	36
	10.2 - Apertura de gastos diversos.....	36
	10.3 - Costos logísticos y traslado de mercadería provisto por Nanvel S.A.....	36
	Anexo 11 - Marketing.....	37
	11.1 - Calendario detallado de acciones de marketing.....	37
	11.2 - Detalle anual de inversiones en marketing y publicidad.....	37

11.3 - Detalle de promociones anuales.....	37
Anexo 12 - Descripción de cargos y funciones .....	38
Anexo 13 - Flujograma de procesos claves del negocio.....	39
Anexo 14 - Mix de importación de bicicletas .....	41
Anexo 15 - Modelo económico financiero .....	42
15.1 - Inversión inicial.....	42
15.2 - Modelo económico financiero: Estado de Situación.....	42
15.3 - Modelo económico financiero: Estado de Resultados.....	43
15.4 - Modelo económico financiero: Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	43
15.5 - Modelo económico financiero: Flujo de Fondos con determinación de VAN y TIR....	43
15.6 - Modelo económico financiero: Matriz de riesgo. ....	44
15.7 - Modelo económico financiero: punto de equilibrio. ....	44
15.8 - Período de repago.....	45
15.9 - Análisis de sensibilidad.....	45



# 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1 Introducción de la empresa

Benelli es una marca de origen italiano fundada en 1911. Su sede central se encuentra en el municipio italiano de Pesaro. Con una trayectoria ininterrumpida, operando incluso durante grandes crisis y guerras, la marca logra una posición de reconocimiento y renombre a lo largo de los años, siendo una marca referente en el motociclismo a nivel mundial. En el año 2005, Benelli es adquirida por Qianjiang Motorcycles, empresa perteneciente al grupo Geely.

En el año 2019 nace BBIKE LIMITED, una *start-up* de capitales chinos, independiente de Benelli motos, empresa que lanza al mercado Benelli Bike Internacional (de aquí en adelante Benelli Internacional). En Uruguay, la marca desembarcará a través de Nanvel S.A. representante oficial de Honda Motors y que buscará mediante la comercialización de las bicicletas Benelli diversificar su negocio, generando para dicho fin la apertura de una nueva estructura societaria, que integrará como único inversor.

## 1.2 Mercado global y tendencias

La preocupación y conciencia medioambiental han ido en aumento desde hace ya varias décadas. Es necesario reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera, y prueba de ello es la importancia que ha otorgado la ONU a combatir el cambio climático.

La bicicleta, medio de transporte utilizado por más de 200 años que, además de servir para ejercitarse y divertirse, es una manera económica y ambientalmente amigable de trasladarse. Prueba de ello son las numerosas inversiones en infraestructura realizadas alrededor del mundo: Reino Unido, por ejemplo, invirtió durante el año 2021 U\$S 472 millones para fomentar el ciclismo entre la población. El mercado global de bicicletas en 2021 se encontraba valuado en U\$S 78.330 millones, y se proyecta un crecimiento de 82.500 millones en 2021 a 127.800 en 2029 (*Fortune Business Insights*, 2022).

El 82% de la ciudadanía global tiene una opinión favorable sobre este medio de transporte. Además, un 86% considera que la bicicleta tiene un papel clave en la reducción de las emisiones de carbono y un 85% en la reducción del tráfico (IPSOS, 2022). Asimismo, este informe muestra una tendencia de la próxima generación a reducir los traslados en coche y a aumentar el uso de la bicicleta para movilizarse: los menores de 35 años son casi el doble de propensos a ir al trabajo o centros de estudio en bicicleta, comparado con los adultos mayores de 50 años. Entre los factores restrictivos para el crecimiento de mercado se encuentran soluciones de transporte como motocicletas y otras soluciones de micro movilidad<sup>1</sup>. Las mejoras tecnológicas se centran en reducir el peso o mejorar la autonomía en bicicletas eléctricas y la incorporación de *IoT*<sup>2</sup> (*Internet of things* o internet de las cosas).

Los diferentes tipos de bicicletas se encuentran constituidos principalmente por bicicletas de montaña o *mountain bikes*<sup>3</sup>, bicicletas de ruta, bicicletas híbridas o urbanas<sup>4</sup>, entre otras.

---

<sup>1</sup> Variedad de vehículos que operan a velocidades por debajo de los 25 km/h y son ideales para viajes de hasta 10 km.

<sup>2</sup> Red colectiva de dispositivos conectados y a la tecnología que facilita la comunicación entre los dispositivos y la nube, así como entre los propios dispositivos

<sup>3</sup> La bicicleta de montaña (en inglés, *mountain bike*) es un tipo de bicicleta diseñada para viajes por la montaña o el campo.

<sup>4</sup> Tipos de bicicletas diseñadas para un uso urbano, combinando características de las bicicletas de montaña y las de ruta.

### 1.3 Mercado local y tendencias

Los últimos años han evidenciado un incremento en el interés por parte de la ciudadanía en la mejora de la infraestructura abocada a facilitar la circulación en bicicletas por la ciudad. Como respuesta, la Intendencia de Montevideo ha realizado inversiones en la construcción de nuevas ciclovías, las cuales a la fecha cuentan con unos 70 km de recorrido y se prevén expansiones hacia otros puntos de la ciudad e interconexión de los puntos actuales (Subrayado, 2022). En la misma publicación se menciona un estudio de la Intendencia de Montevideo que evidencia un aumento de la cantidad de ciclistas que circulan por una de las principales avenidas de la ciudad (18 de Julio), alcanzando a representar un 8% del total de vehículos durante la pandemia, lo cual resulta en un aumento del 100% respecto al número del año anterior.

En lo que respecta a las importaciones de bicicletas, según datos de la plataforma *Penta Transaction*<sup>5</sup>, si tomamos en cuenta aquellas importaciones realizadas por competidores directos con un importe superior a los U\$S 100, se evidencia un aumento sostenido de las mismas (exceptuando situaciones particulares como COVID y la crisis del transporte marítimo). Si consideramos las importaciones del año 2013 contra las del año 2021 se evidencia un aumento cercano al 20%, pasando de 178.258 a 212.105 unidades. Para este último año, si consideramos el valor total de las bicicletas importadas, estas alcanzan los U\$S 161.711.000<sup>6</sup>. Por otra parte, y de acuerdo con un relevamiento de precios que se realizó durante los meses de agosto y septiembre de 2022, se pudo concluir que la variabilidad de precios es bastante amplia: las principales marcas comercializan bicicletas a partir de los U\$S 400, además, los precios pueden variar entre los U\$S 1.500 y U\$S 2.500 para una bicicleta de gama media y, superar los U\$S 15.000 para una bicicleta tope de gama.

En cuanto a canales de venta alternativos, empresas como Mercado Libre o *couriers* como Tienda Mía o Miami-Box tienen participación en el mercado. La primera, a través de la venta de bicicletas, accesorios y componentes, y las otras, son usadas para traer accesorios y repuestos desde el exterior.

En cuanto a asociaciones, existe la Federación Ciclista Uruguaya, entidad que organiza el calendario y regula las competencias de ciclismo en Uruguay. Está afiliada a la Unión Ciclista Internacional (UCI) y a la Confederación Panamericana de Ciclismo (COPACI); siendo la encargada de organizar la Vuelta Ciclista del Uruguay y de apoyar a distintas instituciones del sector.

Respecto al estado, existen regulaciones que establecen un tope en el monto de las importaciones, el mismo es de U\$S 200 sin gravámenes adicionales (Dirección Nacional de Aduanas, 2021). El Estado también regula la seguridad vial, reglamentando la utilización de accesorios, ciclovías, y biciesendas (Unidad Nacional de Seguridad Vial, 2021).

### 1.4 Análisis de competidores

El escenario competitivo donde participa Benelli Bike Uruguay (de aquí en adelante, Benelli UY), se encuentra fragmentado: los importadores tienen la representación de marcas y éstas dividen el *market share* sin existir alguna que se destaque en gran diferencia. Las estimaciones de participación de mercado muestran que entre 11 marcas se dividen más del 80% del mismo: Deceleste, con sus marcas Scott, S-Pro, GT y Baccio, alcanza un 28%, Veroblue con sus marcas Trinx y Bianchi un 22%, Trek un

---

<sup>5</sup> Software de Inteligencia Comercial para empresas de Comercio Exterior

<sup>6</sup> Anexo 2 - Detalle de importaciones de bicicletas en Uruguay y estimaciones de Market Share.

11% y Specialized un 7%. Estas estimaciones se obtienen de acuerdo con la información existente en *Penta Transaction* acerca de las importaciones de bicicletas para Uruguay durante el año 2021.<sup>7</sup>

Teniendo en cuenta aquellas marcas con una participación de mercado mayor a 5%, se observa que todas participan en múltiples categorías (*Mountain Bike*, ruta y urbana), sin embargo, apuntan a distintos tipos de consumidores. Scott, Trek y Specialized se enfocan en segmentos considerados A o B, optando por ofrecer productos de mayor valor basados en componentes de excelente calidad que garantizan alto rendimiento. En cuanto a S-Pro y *Trinx*, buscan captar aquel público ubicado en segmentos de precio inferior.

### **1.5 Oportunidad detectada en el mercado uruguayo**

Sobre la base del análisis realizado y los puntos tratados anteriormente, se identifica una oportunidad para el desembarco de un nuevo participante en el mercado. Tanto a nivel global como nacional se evidencia un aumento de la demanda de bicicletas y se espera que este continúe en alza durante los próximos años. Por otra parte, una gran cantidad de consumidores locales se encuentran insatisfechos con el proceso de compra de su actual bicicleta: existen varios aspectos valorados para mejorar esa experiencia como un mejor asesoramiento durante el proceso de compra y el servicio posventa.

### **1.6 El negocio de partida<sup>8</sup>**

La idea de negocio inicial fue la introducción de una nueva marca de bicicletas en Uruguay, al principio con un solo producto, identificado con el mayor volumen de ventas de todo el mercado. La decisión fue importar únicamente la bicicleta *mountain bike* por ser el modelo de mayor demanda de acuerdo a lo dialogado con vendedores y dueños de locales de bicicletas en entrevistas realizadas<sup>9</sup>.

El segmento definido fue hombres y mujeres de nivel socioeconómico A-, M+, M y M-, de entre 20 y 60 años, usuarios de bicicletas para paseo, deporte no profesional y recreación. En esta primera etapa se buscó alcanzar el segmento mencionado a través de un precio menor con una diferenciación en calidad y servicio posventa. Al analizar la competencia y los precios promedios del mercado para este producto, se estableció que el precio de venta al público sería de U\$S 700, IVA incluido.

### **1.7 Proceso de validación de la idea**

En el proceso se realizaron entrevistas en profundidad a encargados y dueños de negocios de venta de bicicletas en las zonas de Pocitos, Buceo, Cordón y Ciudad de la Costa (locales de las marcas Scott, Specialized, Trek y Wheelie). El objetivo de estas entrevistas fue comprender y legitimar los servicios brindados por la competencia, el mercado en general, portafolio de productos a trabajar, así como sus importaciones y estacionalidad de las ventas.

Para comprender y acercarnos a posibles dolores de los consumidores, se realizaron entrevistas en profundidad con personas que necesitaban comprar una bicicleta, con actuales dueños, así como con personas que practican ciclismo, tanto a nivel aficionado, como competidores.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 2 - Detalle de importaciones de bicicletas en Uruguay y estimaciones de Market Share.

<sup>8</sup> Ver Anexo 1 - Modelo de negocios según Osterwalder: Idea inicial

<sup>9</sup> Ver Anexo 3 - Detalle de informantes calificados y actores relevantes entrevistados

## 1.8 Hallazgos

El primer hallazgo relevante se obtiene en la entrevista con Daniel Benzano (presidente del Club Ciclista Ciudad del Plata, ganador del premio de la vuelta Ciclista del Uruguay), es la poca inversión que hay hoy en día en marketing por medio de las marcas y la poca difusión que se le da a las carreras nacionales. Comenta, además, que la cantidad de eventos, carreras y competencias ha crecido enormemente en estos años, tanto a nivel masculino como femenino.

Por otro lado, se logra validar la importancia que tiene la atención al cliente en los locales y cuánto influye en la fidelidad. En la entrevista con Stefano, abogado y actual ciclista internacional, se pudo validar qué tanto es valorado este aspecto en base a experiencias propias, evidenciando que existe una gran oportunidad en cuanto al servicio y la buena atención. Esta información fue respaldada por otros de los entrevistados quienes mencionan la frustración posterior a la compra producto de la falta de conocimiento/capacitación de los vendedores.

En la entrevista realizada al dueño de Scott Pocitos se pudo relevar un importante hallazgo: la importancia de contar con una adecuada variedad de talles y modelos para satisfacer la diversidad de gustos y preferencias evitando así compras frustradas.

A su vez y a modo de profundizar en el perfil del posible consumidor, se realizó una encuesta<sup>10</sup> con alcance de 589 personas, en la cual se obtuvo información sobre los principales aspectos valorados al momento de la compra y rangos de precios que los consumidores están dispuestos a pagar: el 51% de los encuestados pagaría menos de U\$S 500 en la compra de una nueva bicicleta. Además, 86% no se considera fiel a ninguna marca, lo cual podría estar vinculado a la falta de un claro líder en el mercado. Por otro lado, la mejora de rendimiento y calidad son las principales motivaciones para renovar la bicicleta; los principales modelos utilizados incluyen bicicleta de montaña (43%), bicicleta urbana y de paseo (36%) y bicicletas de ruta (16%). También se relevó información sobre valoraciones de servicio, accesorios más utilizados y se obtuvieron resultados sobre la percepción de la marca Benelli y la intención de compra.

Por último, mediante la realización de un *Trial run*<sup>11</sup>, se obtuvieron hallazgos que brindan información acerca de motivaciones e intereses de los consumidores, importancia de cuidar su salud corporal (posturas), ajustes y talles óptimos para mejorar rendimientos, e importancia de estar informados acerca de nuevas tecnologías y tendencias.

## 1.9 Ajustes introducidos

Teniendo en cuenta hallazgos de entrevistas e información de encuestas, se realizaron ajustes en el modelo presentado inicialmente que afectan a la edad de las personas del segmento objetivo, la segmentación geográfica y al tamaño de mercado. El mismo pasa a ser: hombres y mujeres de nivel socioeconómico A+, A-, M+, M, M-, de entre 18 y 60 años, usuarios de bicicletas de paseo y recreación, deportistas aficionados y competidores de la ciudad de Montevideo y Canelones. También se decidió modificar la nueva ubicación del punto de venta a la zona de buceo WTC.

---

<sup>10</sup> Anexo 4 - Resultados a destacar de la encuesta a posibles compradores.

<sup>11</sup> Anexo 5 - Trial Run

Se efectúa un ajuste en el portafolio de bicicletas ofrecido, agregando los segmentos de bicicletas de ruta y urbanas, además de nuevos modelos de bicicletas de montaña buscando captar a aquellos consumidores que se encuentran dispuestos a pagar precios por debajo de los U\$S 500 IVA incluido, contemplando también a aquellos que buscan en una bicicleta de este tipo, un medio de transporte urbano. Referentes del mercado admiten que *mountain bike* es el modelo más buscado para la movilidad diaria y que probablemente esto esté vinculado a un tema cultural. Por otra parte, se agrega al modelo de negocio la venta de accesorios, indumentaria y repuestos. Por último, se decide brindar el servicio gratuito de estudio biomecánico<sup>12</sup> (también llamado *bikefit* o estudio de posicionamiento) a los compradores de bicicletas Benelli, mostrando que la marca se enfocará en brindar un mejor servicio y preocupándose del buen asesoramiento y bienestar físico de sus clientes.

### 1.10 Mercado<sup>13</sup>

Para el cálculo del tamaño total de mercado (TAM) se considera el número de bicicletas comercializadas anualmente en el mercado uruguayo, cifra que en 2021 alcanzó las 212.105 unidades según datos obtenidos en la plataforma *Penta Transaction*. Teniendo en cuenta únicamente aquellas bicicletas con un costo CIF mayor a U\$S 100 el TAM en unidades alcanzó las 52.782.

De modo de poder calcular el mercado disponible (SAM), fueron considerados los departamentos en los que la empresa posicionará su marca (Montevideo, Canelones y Maldonado). Considerando que los mismos representan el 61% de la población total uruguaya se proyecta un SAM que de acuerdo con las importaciones de 2021 asciende a 32.180 bicicletas.

Finalmente, para el cálculo del mercado objetivo (SOM), se tuvo en cuenta la intención de compra de las personas encuestadas. En tal sentido, del total de personas que declararon estar dispuestas a comprar la marca (muy probable: 7,8% y probable: 20,4%) se obtuvo una intención de compra del 28,2%. Aplicando dicho porcentaje a las unidades calculadas en el SAM, se obtuvo un SOM inicial de 9.209 compradores de bicicletas. Sobre dicho SOM se plantea una política conservadora: Benelli UY buscará captar el 55%, lo que deriva en un SOM final de 4.991 compradores anuales a los cuales se plantea alcanzar durante el quinto año, lo que representará un 10% de participación de mercado.

### 1.11 Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Acciones de potenciación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa fidelización de los clientes hacia las marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio biomecánico y servicio de mantenimiento sin cargo durante el 1er año <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de vendedores especializados (preferentemente ciclistas)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de mercado a nivel global y nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar fuertes campañas de marketing a través de múltiples canales que busquen captar clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor conciencia por parte de las personas hacia medios de transporte sostenibles y apoyo de Gobierno en infraestructura vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de marketing que apunten a captar este público</li> </ul>
Amenazas	Acciones de mitigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran número de competidores (mercado fragmentado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso al mercado con un plan de marketing que abarque todos los puntos de contacto donde participe el segmento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de transporte alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas que impulsen y fomenten el ciclismo en todas sus formas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta probabilidad de imitación de diferenciales por parte de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante trabajo en el desarrollo de nuevos diferenciales (a través de feedback de clientes)</li> </ul>

<sup>12</sup> Un estudio biomecánico de ciclismo consiste en hacer un exhaustivo análisis de la técnica del ciclista para poder ajustar las medidas de la bicicleta y sus componentes a sus características y necesidades.

<sup>13</sup> Anexo 8 - Cálculo del tamaño de mercado

## 2. Modelo de negocios<sup>14</sup>

### 2.1 Propuesta de valor

La propuesta tendrá el objetivo principal de generar seguridad y confianza en el consumidor. El cliente podrá asesorarse y comprar en los locales de Benelli UY bicicletas, repuestos y accesorios e indumentaria. El equipo de ventas estará plenamente capacitado y, a su vez, será parte del equipo de ciclistas de Benelli UY. El vendedor comprenderá y podrá guiar al cliente hacia una compra óptima: adecuada a sus necesidades tanto físicas como de rendimiento. A su vez, podrá realizar el servicio de mantenimiento gratuito durante el primer año con la compra de su bicicleta.

Por otro lado, se ofrecerá el servicio de estudio biomecánico sin cargo<sup>15</sup>. Éste contemplará aspectos relevantes para los consumidores como la salud y el rendimiento deportivo. El estudio se realizará de forma gratuita a aquellos clientes que compren cualquier modelo de bicicletas. Además, se contratará un *personal trainer* que realizará planes de salidas junto con los ciclistas todas las semanas.

En cuanto a la experiencia de compra, el *layout* innovador y adaptado a las últimas tendencias mundiales será un factor de atracción para los consumidores, también existirá la página web con información detallada de los productos, disponibilidad, tiempo de entrega y precios actualizados.

### 2.2 Segmento de mercado objetivo

Sobre la base de las encuestas realizadas, entrevistas en profundidad con especialistas y referentes y el *trial run*, se redimensiona el mercado en función de ajustar características que no se habían contemplado y que definirán al cliente.

El nuevo segmento al que se apuntará será formado por mujeres y hombres de la población uruguaya que se encuentran en la franja etaria de entre 18 y 69 años, pertenecientes a un Nivel Socioeconómico A+, A-, M+, M y M- usuarios de bicicleta de paseo, deportistas aficionados y competidores, residentes en los departamentos de Montevideo, Canelones y Maldonado.

### 2.3 Canales de distribución

El negocio de Benelli UY será comercializado en locales comerciales propios, donde se venderán exclusivamente productos Benelli. Se realizará la apertura progresiva de tiendas físicas buscando operar al tercer año tres locales comerciales. En lo que respecta a Montevideo, el local estará situado en la zona de Buceo con el objetivo de estar presente en un lugar con una alta densidad de población con un nivel socioeconómico similar al del público objetivo definido, y dispondrá de un estacionamiento exclusivo para clientes.

En cuanto a los locales del interior del país, se prevé un local en Canelones en la zona de Barra de Carrasco (Puente de las Américas), con el objetivo de tener exposición y una imagen fuerte de marca en una ciudad donde se practica mucho el deporte. Dicha zona conecta dos grandes arterias de la ciudad: la Avenida Ing. Luis Giannattasio y la Ruta General Líber Seregni. En lo que respecta al local de Maldonado, el mismo estará situado en la calle Roosevelt en la ciudad de Punta del Este: en esta zona

---

<sup>14</sup> Anexo 6 - Modelo de negocios según Osterwalder: Idea Final

<sup>15</sup> Anexo 7 - Detalle de estudio biomecánico / bikefit

se ubican las principales marcas competidoras. Con esta estrategia de distribución se busca abarcar una gran porción de la población, ya que los tres departamentos donde se realizará la apertura de locales contabilizan el 61% de la población uruguaya.

## **2.4 Relación con los clientes**

Dado a los hallazgos, Benelli UY considerará a la relación con los clientes un punto crucial. El mercado presenta deficiencia en la atención, cercanía y seguimiento a usuarios. Se creará un grupo de corredores abierto a la comunidad con beneficios para usuarios de bicicletas Benelli. Este grupo tendrá salidas fijas los fines de semana. Entre los beneficios se destacan: *personal trainer* que será el guía de las salidas, se contará con un plan de entrenamiento y alimentación semanal con seguimiento, ajustes de las bicicletas antes de las salidas, fruta, agua y bebidas para el pre y post entrenamiento.

Por otro lado, la agencia de marketing estará encargada de gestionar el CRM<sup>16</sup> con el objetivo de brindar al cliente una atención personalizada luego de la compra, bajo la supervisión del gerente general. Se realizarán consultas acerca del rendimiento de su nueva bicicleta, de la satisfacción, recordatorio de ajustes mensuales, recordatorio de eventos y recomendaciones de accesorios disponibles para su bicicleta.

## **2.5 Modelo de ingresos**

Los ingresos de Benelli UY se originan a partir de la venta de tres categorías de bicicletas (montaña, urbanas y ruta), accesorios, repuestos e indumentaria. Respecto a los márgenes obtenidos en las bicicletas, los mismos ascienden al 59%, con un precio promedio unitario de U\$S 804 sin IVA. Si bien la mayor cantidad de modelos rondan los U\$S 500, nuestro portafolio se amplía para alcanzar precios de hasta U\$S 2.800, lo que eleva el costo promedio total y de venta en relación con la propuesta de valor declarada. En lo que respecta al servicio de mantenimiento, Benelli UY otorgará de forma gratuita el primer *service*, cobrando a partir del segundo U\$S 37 sin IVA por servicio.

Finalmente, se comercializarán repuestos (que derivan de los servicios y requerimientos de *service* realizados a los consumidores), accesorios e indumentaria para ciclistas. Los márgenes por esta línea de ingresos serán de 61%, la misma tendrá un precio de venta promedio de U\$S 50 sin IVA.

## **2.6 Recursos clave para la propuesta de valor**

En primer lugar, dentro del local central y como uno de los grandes recursos que brinden diferencial a la marca, se encontrará el equipamiento para realizar los estudios biomecánicos. Dicho estudio será gratis y estará dirigido a todos los compradores de bicicletas Benelli. Cabe destacar que el precio promedio de mercado ronda los U\$S 100 y no siempre es realizado directamente por quien comercializa la bicicleta, sino que en la mayoría de los casos es tercerizado en empresas como “elequipo” o “Globalcycle”.

Por otro lado, los locales comerciales son otro recurso clave para la empresa. Tendrán características propias de la marca, con un *layout* ambientado al tipo de negocio y al diseño italiano de la bicicleta, siguiendo lineamientos de Benelli Internacional quienes asumirán los costos necesarios para la

---

<sup>16</sup> CRM: Gestor de relación con los clientes por sus siglas en inglés

apertura de los locales<sup>17</sup>. Finalmente, los vendedores y el *personal trainer* serán un recurso sumamente importante, ya que serán un punto de contacto clave con el cliente: serán deportistas/ciclistas, buscando así, brindar un asesoramiento profesional.

## 2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

Los procesos clave para la empresa serán, la realización de estudios biomecánicos, coordinación de eventos a nivel nacional (buscando promover la marca y realizar capacitaciones acerca de componentes, uso adecuado e información sobre entrenamientos y alimentación), gestión de inventarios y distribución hacia los locales comerciales. En estos se ofrecerá la posibilidad de realizar *test ride* del modelo que el cliente desee.

## 2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Los socios claves que se identifican son, en primer lugar, Benelli Internacional como proveedor principal para el negocio con el cual se firmará un contrato de exclusividad y quien financiará las refacciones de los locales. Además, brindará la infraestructura para la página web y contenido para el área de marketing. En segundo lugar, si bien Nanvel S.A. es la empresa interesada en la realización del proyecto y participará como accionista, también es importante considerarlo como un socio clave ya que, gracias a las sinergias derivadas del aprovechamiento de recursos como depósitos, distribución y gestión de importaciones, se reducirán costos y optimizarán procesos.

## 2.9 Estructura de costos<sup>18</sup>

El proyecto se compone de costos fijos, costos variables y costo de ventas. Los costos fijos se encuentran asociados a los salarios del personal, el alquiler de los locales y del depósito de mercadería, gastos de marketing y otros gastos generales de funcionamiento<sup>19</sup>. Los costos variables se componen de los gastos logísticos que varían con relación a las ventas<sup>20</sup>. Los costos de venta se obtienen de los precios de lista establecidos por Benelli Bike en China, se adicionan los gastos de importación llegando al precio CIF<sup>21</sup>, el cálculo incluye la tasa arancelaria necesaria para nacionalizar la mercadería en el país y finalmente para este los gastos de traslado hacia el depósito.

## 2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de potenciación
Marca de diseño y origen italiano	Locales modernos que acompañan el estilo de la marca; eventos a nivel nacional para construir la imagen.
Estudio biomecánico propio	Servicio de test gratuito vs U\$S 100 en la competencia
Disponibilidad de talles y modelos en todas las sucursales	Posibilidad de probar la bicicleta (Test Ride) en todos los locales luego del asesoramiento.
Vendedores especializados	Capacitaciones orientadas en el servicio al cliente y la empatía. Vendedores deportistas/ciclistas que buscarán entender al máximo las necesidades de los consumidores
Debilidades	Acciones de mitigación
Nueva marca en mercado fragmentado	Estrategia de marketing orientada al reconocimiento y visibilidad de marca.

<sup>17</sup> Anexo 9 - Layout Benelli UY

<sup>18</sup> Anexo 10 - Estructura de costos

<sup>19</sup> Anexo 10.2 - Apertura de gastos diversos

<sup>20</sup> Anexo 10.3 - Costos logísticos y traslado de mercadería provisto por Nanvel

<sup>21</sup> Anexo 10.1 - Detalle de costos de nacionalización de mercadería



### 3. Implementación del modelo

#### 3.1 Estrategia de marketing

Se trabajará con una agencia de publicidad quien será la encargada de gestionar las redes sociales de la compañía. A su vez, al principio de cada año le será entregado el *brief* publicitario con los objetivos necesarios para cumplir con el plan de marketing.

La estrategia tendrá como punto de partida y bajo un plan de acción ya prediseñados el contacto con los consumidores a través de múltiples medios, tanto *online* como *offline*. Existirá un calendario de acciones donde se detallan las actividades de cada mes.<sup>22</sup>

En el año de lanzamiento, durante el mes de agosto y previo a la apertura, se activarán las primeras acciones publicitarias. El lanzamiento de la marca se realizará en el mes de septiembre con la apertura de un local comercial en la zona de Buceo. Se opta por dicho mes, dado que en esta época comienza el incremento en el consumo de este rubro por la llegada de la primavera.

En cuanto al canal *online*, la marca tendrá fuerte presencia a través de publicidad en Instagram, Facebook y TikTok. Se destinará presupuesto para anuncios en Google ADS, direccionando las búsquedas hacia nuestra página web donde se encontrará el catálogo virtual de *e-commerce*.

En lo que respecta al canal *offline*, se participará en pautas comerciales de televisión en horarios donde se emitan programas deportivos (Punto Penal, La hora de los deportes, Polideportivo). Además, en los meses de mayor consumo existirán acciones PNT<sup>23</sup> en estos programas. En radio, también se orientará la publicidad a programas deportivos en frecuencia AM y a programas de interés general en FM. En vía pública se buscará tener presencia en puntos trascendentes de la ciudad con aproximadamente 15 puntos de contacto en los departamentos donde se instalarán los locales.

Adicionalmente, en lo que respecta a las inversiones de marketing, la marca tendrá fuerte presencia en eventos nacionales de ciclismo, organizados por la Federación Ciclista Uruguaya. Por otra parte, existirán eventos propios que buscarán generar imagen de marca, brindar capacitaciones y realizar ventas de bicicletas.

El total del presupuesto asignado a actividades de marketing contará con una inversión inicial de U\$S 20.851 compuesto por gastos de agencia de publicidad, publicidad en medios *online* y *offline*, *influencers* y bicicletas para embajadores de la marca. En lo que respecta al primer año se destinarán U\$S 83.360 los cuales se componen por los mismos factores mencionados en la inversión inicial con importes aumentados debido a la calendarización, y se le añaden otros conceptos como: Publicidad no tradicional en programas deportivos, materiales de publicidad en los puntos de venta, *merchandising*, inversión para promociones, patrocinio de carreras, y eventos y capacitaciones. Los conceptos anteriormente mencionados aumentarán año tras año hasta alcanzar el quinto año con una inversión de U\$S 104.905.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ver Anexo 11.1 - Calendario detallado de acciones de marketing

<sup>23</sup> PNT: publicidad no tradicional, anuncio publicitario que se inserta en un programa de radio o televisión

<sup>24</sup> Anexo 11.2 - Detalle anual de inversiones en marketing y publicidad

### **3.2 Alquileres e inversión en activo fijo**

Los tres locales físicos donde se desarrollará la actividad serán alquilados, destinando para dicho fin un estimado de U\$S 4.400 mensuales para el primer local y U\$S 2.200 para el segundo y tercero. Adicionalmente, se encuentran contempladas inversiones de U\$S 9.800 en muebles y útiles y U\$S 2.700 en equipos informáticos por local. La inversión necesaria para la instalación del equipamiento destinado a la realización de los estudios biomecánicos será de U\$S 35.000<sup>25</sup>.

### **3.3 Estructura organizativa y personal requerido**

La estructura organizacional comenzará operando en el primer año en la casa central con siete empleados: un gerente general quien será el encargado de liderar el proyecto, un encargado del local, dos vendedores que serán capacitados y que estarán a cargo de realizar los estudios biomecánicos. En lo que respecta al área de marketing se contratará un analista para dar cumplimiento a todas las tareas de esta área (gestión, presupuestación de campañas y materiales publicitarios, nexos con agencia y contacto con Benelli Internacional entre otras). Por otra parte, se contará con un encargado de operaciones que será responsable de logística, gestión de inventarios y compras y, por último, un técnico de reparación de bicicletas.<sup>26</sup>

Para el segundo y tercer año, junto con la apertura de los nuevos locales, se incorporarán progresivamente, en total, 2 encargados, 2 vendedores y 2 técnicos de reparaciones. Se contratarán adicionalmente vendedores zafrales con el objetivo de atender el incremento de demanda en los meses de mayores ventas. Previo a la fecha indicada para el comienzo de las tareas de los vendedores zafrales en los locales, se realizará una capacitación conjunta con todos los vendedores en Montevideo. En dicha capacitación participará personal de Benelli Internacional para brindar de primera mano novedades acerca de la marca y productos. Luego de realizado el evento y la capacitación, los encargados de los locales deberán dar seguimiento a los vendedores zafrales para asegurar la calidad del servicio.

### **3.4 Plan comercial y acciones de venta**

El plan comercial tendrá como objetivo principal, alcanzar las proyecciones de venta tanto mensuales como anuales, esto será un factor determinante para la buena salud financiera del negocio, evitando desvíos significativos. Se elaborarán planes y acciones de venta tanto para el canal físico, así como para el canal online. En cuanto a las tiendas comerciales, las mismas tendrán un objetivo de ventas mensual: el encargado del local será el responsable de cumplirlo y darle seguimiento con la ayuda fundamental del vendedor o vendedores asignado(s) para el local. Ambos puestos tendrán un bono mensual por cumplimiento de metas fijado en un 10% del sueldo para los encargados y un 30% para los vendedores. El responsable del armado de los objetivos será el gerente general, quien tendrá reuniones mensuales con los encargados para evaluar evoluciones y planear acciones si fueran necesarias. Benelli UY, participará de acciones comerciales a lo largo del año, donde ofrecerá distintos tipos de descuentos sobre una cantidad limitada de bicicletas y/o hasta agotar stock.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Anexo 15.1 - Inversión inicial

<sup>26</sup> Anexo 12 - Descripción de cargos y funciones

<sup>27</sup> Anexo 11.3 - Detalle de promociones anuales

Por otro lado, el canal *online*, a través de la página web, tendrá funciones de ventas, así como de información para el consumidor. Será una página interactiva donde el usuario podrá navegar y conocer detalles acerca de los modelos, disponibilidad de stock en línea y concretar la compra. La misma será entregada en su domicilio por un servicio logístico externo con un costo asociado, o podrá ser retirada en los locales comerciales, haciendo uso del beneficio exclusivo del estudio biomecánico sin costo.

### **3.5 Principales procesos de negocio**

Se identifican los procesos claves del negocio para el correcto funcionamiento de la empresa. En primer lugar, la relevancia del proceso de compra de mercadería a nuestro principal y único proveedor Benelli Internacional. La gestión de importación será realizada por Nanvel S.A., dada la experiencia en el área y los bajos costos asociados a la sinergia generada al compartir costos entre las dos empresas.

El segundo proceso relevante será el de distribución. Existirá un proceso interno de Benelli UY en el cual intervienen los encargados de los locales quienes revisarán su inventario quincenalmente y, en caso de ser necesario realizarán pedidos al encargado de operaciones, el cual corrobora disponibilidad de stock y envía orden al depósito de Nanvel S.A.. Desde allí, y utilizando los recursos de Nanvel S.A. se despacharán y distribuirán los pedidos de los locales donde serán controlados por parte de los encargados y se ingresarán a stock.

Con respecto a la venta, se comercializará en las tiendas físicas y en la tienda online. En la primera, el vendedor recaba información del cliente acerca de usos y aspiraciones, asesorando acerca de las alternativas disponibles. Luego, en caso de concretarse la compra, realiza el cobro y coordina entrega de mercadería. En cuanto a la venta online, una vez concretada la compra la orden es recibida por vendedores de la tienda central quienes se comunican con el cliente para coordinar envío o retiro.

El último proceso relevante es el vinculado al servicio posventa: tras concretar la venta se realiza o coordina el estudio biomecánico y ajuste de bicicleta. El mantenimiento gratuito durante el primer año se realizará previa coordinación.<sup>28</sup>

### **3.6 Selección del mix a importar**

Para la selección del mix a importar, se tuvieron en cuenta datos recabados de la encuesta realizada. De esta forma se ponderaron las importaciones en base a las preferencias de los usuarios: el 45% tiene intención de compra en la categoría de bicicletas de montaña; el 39% en bicicletas urbanas y el restante 16% en bicicletas de ruta.

Los volúmenes esperados para el desarrollo del plan fueron calculados en base a las proyecciones de ventas para cada año, multiplicadas por la intención de compra de la categoría. Adicionalmente se contemplaron aquellos modelos de bicicletas que tienen un precio menor dentro de la categoría.<sup>29</sup>

### **3.7 Gestión de inventarios**

Existe un desafío importante para mantener un *stock* adecuado en la tienda, evitando que la empresa se quede sin stock de algún modelo o color en algún momento del año. Será el encargado de la tienda

---

<sup>28</sup> Anexo 13 - Flujograma de procesos claves del Negocio.

<sup>29</sup> Anexo 14 - Mix de importación de bicicletas.

quien realizará análisis de ventas y *stock* en el local para semanalmente enviar el pedido al encargado de operaciones de forma que la mercadería sea entregada, evitando quiebres de inventario. Se establece como norma para los días de inventario, la cantidad de 60 días.

El depósito propiedad de Nanvel S.A., ubicado en las calles Uruguayana y Capurro, contará con un ejecutivo de cuentas encargado de la mercadería de Benelli UY, quien brindará servicios e información acerca de disponibilidad de inventarios, ingreso de importaciones, salidas de depósito y recuento de unidades. Este empleado junto al encargado de operaciones serán los encargados de realizar una vez al año el procedimiento de inventario general para evaluar estado de este, roturas o pérdidas.

### **3.8 Gestión de los servicios**

El servicio brindado por los vendedores en el local comercial respecto al asesoramiento y atención al cliente será un factor clave y decisivo al momento de la compra, lo cual se pudo validar en la encuesta realizada donde un 62% de los encuestados respondió que le dan especial importancia a este punto previo a la compra.

En lo que respecta al servicio de estudio biomecánico, una vez realizada la compra, el cliente accede de forma gratuita a este, el cual será realizado en el momento o con coordinación de agenda en el local, previo al retiro de su bicicleta. Dicho estudio será efectuado por uno de los vendedores entrenados para esta tarea. Cabe destacar que los precios de las bicicletas no varían según el talle, por lo tanto, en caso de que el resultado del estudio indique que para el cliente sería recomendable cambiar el talle elegido inicialmente, se realizará el cambio.

En otro ámbito, se brindará un servicio adicional con un *personal trainer* que será encargado de coordinar salidas en grupo y elaborar planes de entrenamiento, esta persona dará seguimiento a sus rutinas de ejercicio y podrá sugerir un plan de alimentación. Será encargado de organizar la agenda, convocar al grupo a los entrenamientos los fines de semana y cuando se realicen eventos especiales de la marca.

### **3.9 Gestión de cobranza**

La cobranza se realizará en el local comercial para compras presenciales y en plataformas online para las compras por el sitio web. El vendedor del local será el funcionario responsable de las cobranzas que serán controladas por el encargado, quien a su vez mensualmente tendrá la responsabilidad de enviarlas al servicio tercerizado de contaduría. Gestionará y corroborará las cobranzas presenciales, así como las del sitio web de la empresa.

### **3.10 Gestión actores claves**

La Federación Ciclista Uruguay será un importante aliado ya que se buscará generar presencia de marca y promocionar varios eventos de ciclismo en Uruguay, resultando en una relación de beneficio para ambas partes: Benelli UY aprovechará el *know-how* de la organización de eventos, contactos, infraestructura y experiencia de la Federación y esta se beneficiará de un nuevo patrocinador interesado en fomentar el ciclismo uruguayo a través de la divulgación en múltiples medios.

## **4. Evaluación del retorno y riesgo**

### **4.1 Inversión inicial detallada<sup>30</sup>**

La inversión inicial total será de U\$S 883.466. La misma se compone por U\$S 782.750 que contemplan gastos provenientes de la formación de la sociedad, inversiones en inventario (compra de bicicletas, repuestos, accesorios e indumentaria) y todo lo necesario para operar durante los primeros meses de actividad. Además, se realizará una campaña publicitaria inicial valuada en U\$S 20.716. También se prevé un aporte de efectivo inicial de U\$S 80.000 para cubrir gastos de salarios y eventualidades, contemplando además los gastos necesarios para la refacción de los locales (pintura, trabajos de albañilería, exhibidores, iluminación, ploteos, etc.), los cuales serán cubiertos inicialmente por la empresa y reembolsados por Benelli Internacional a los 180 días mediante nota de crédito sobre la compra de bicicletas. El importe por este concepto asciende aproximadamente a U\$S 35.000. Esta situación se repetirá durante los dos años siguientes en los que se abrirán los locales adicionales.

### **4.2 Estructura de financiamiento**

El negocio será financiado totalmente por la empresa Nanvel S.A., en búsqueda de la diversificación de su portafolio actual a través de esta nueva unidad de negocios.

### **4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos**

#### **4.3.1 Políticas de pagos y cobros**

Los pagos a proveedores se clasifican en dos categorías. En primer lugar, el proveedor de bicicletas, accesorios y repuestos de China. A este proveedor se le realizarán pagos anticipados 45 días antes del arribo de la mercadería a Uruguay. Para el cobro de la mercadería vendida se estima, en base a las entrevistas realizadas, que los cobros por ventas al contado serán un 45% de los casos y a crédito un 55%. El plazo estimado promedio será de 90 días.

#### **4.3.2 Políticas de inventarios y de liquidez**

Para la apertura del primer local e inicio de actividades, se prevé importar un stock de 6 meses con el fin de tener disponibilidad amplia por cualquier tipo de imprevistos y con el fin de estudiar cómo se comporta la demanda. Para el resto de los meses, se trabajará en mantener un inventario de 60 días, contemplando que la demora de la importación es de 45 días. Se contará con un margen de 15 días adicionales de stock ante cualquier eventualidad. El responsable de mantener y verificar desvíos de stock y disponibilidad de los locales será el encargado de operaciones.

#### **4.3.3 Políticas de recursos humanos<sup>31</sup>**

La metodología de búsqueda será a través de una consultora de RRHH. Luego de seleccionado los precandidatos, será el encargado de la sucursal y el gerente general quienes realicen las entrevistas para el posterior ingreso del funcionario. En caso de estar en búsqueda de un encargado, será

---

<sup>30</sup> Anexo 15.1 - Modelo Económico Financiero: Inversión inicial

<sup>31</sup> Anexo 12 - Descripción de cargos y funciones

exclusivamente la consultora y el gerente quienes gestionen el reclutamiento. La firma de contratos salariales se realizará entre el nuevo empleado seleccionado y el gerente general.

Los salarios durante el primer año alcanzarán los U\$S 261.683 en términos nominales. El segundo año serán de U\$S 365.575 y a partir del tercer año ascenderán a U\$S 469.467. Cada puesto contará con su descripción de tareas, sueldo estipulado para el cargo y perfil a reclutar.

#### **4.3.4 Políticas de liquidación de stock**

Existirán dos tipos de políticas de liquidación de stock, los cuales determinarán que productos se incluyen y que porcentaje de descuento se aplicará. El primer criterio utilizado será para los productos con sobre stock por baja rotación (productos que tienen menor rotación en relación a otros de su misma categoría y que reflejan más de 150 días de inventario). Para estos productos la política de liquidación establece descuentos de entre 15% y 25%. El segundo criterio de liquidación será para productos que se discontinúen por la marca Benelli Internacional y aquellos en los que la marca lance una renovación o actualización. En estos casos, se establecen descuentos por liquidación de entre 10% y 20%.

#### **4.3.5 Políticas de devoluciones**

La política de devoluciones se ajusta a las siguientes condiciones:

La devolución de mercadería se aceptará únicamente dentro de los 15 días tras efectuada la compra, y solo se realizará luego de comprobar el no uso y que se encuentre en perfecto estado. El encargado del local tendrá la responsabilidad de aprobarlo. Si lo requiere, podrá contar con el asesoramiento del técnico de mantenimiento para una mejor revisión.

Para el caso de bicicletas entregadas en caja cerrada, se aceptará solamente si se devuelve en las mismas condiciones en las que fue entregada. En caso de que haya sido armada por el cliente, la misma no tendrá cambio ni devolución. Para acceder a la devolución, deberá presentarse el titular de la compra o de lo contrario un representante con la factura de compra.

#### **4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos<sup>32</sup>**

Se espera que durante el primer año de operaciones los ingresos totales alcancen U\$S 2.365.299, presentando incrementos durante los años siguientes, hasta alcanzar los U\$S 7.870.645 hacia el final del quinto año. Respecto a los costos, los mismos serán de U\$S 1.466.848 para el primer año, incrementando hasta llegar a los U\$S 4.913.967 al final del período.

#### **4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN<sup>33</sup>**

El proyecto presenta un valor actual neto (VAN) resultado de la inversión de U\$S 1.182.035, con una tasa interna de retorno (TIR) de un 47% y considerando una tasa de retorno requerida (TRR) del 15%, demuestran la viabilidad del proyecto.

---

<sup>32</sup> Anexo 15.3 - Modelo Económico Financiero: Estado de Resultados

<sup>33</sup> Anexo 15.5 - Modelo Económico Financiero: Flujo de Fondos con determinación de VAN y TIR

#### 4.6 Evaluación del riesgo<sup>34</sup>

Respecto a la evaluación del riesgo, se detallan los elementos más relevantes a continuación.

Riesgo de Proveedor: Se identifica como probable que nuestro único proveedor de China, Benelli Internacional incurra en demoras en la entrega de la mercadería en el plazo acordado. El impacto de esta situación se define como crítico debido a su incidencia sobre las ventas. Para mitigar este riesgo se contará con un inventario de seguridad de 15 días.

Riesgo competencia: se reconoce como probable que la competencia pueda realizar campañas y descuentos agresivos con el fin de defender su posición de mercado. Esto podría acarrear un impacto alto debido al débil posicionamiento de Benelli en sus inicios. Las medidas de mitigación de este punto serán mantener el monitoreo ante las estrategias de las marcas competidoras y una inversión activa de marketing, preservando la posición objetivo que se quiere alcanzar.

Riesgo de imitación de diferencial: Los competidores probablemente podrían replicar acciones en cuanto a mejoras de servicio y post venta, además de ofrecer el estudio biomecánico de manera gratuita. Las medidas de mitigación serán: trabajar activamente innovando en aspectos relevantes en servicio a los clientes, mejoras en la experiencia de compra y servicio post venta. Será clave la cercanía con el consumidor para lograr captar su atención a través de encuentros semanales y la gestión que se realice en el servicio post venta, con el objetivo de entender necesidades más profundas y oportunidades de mejora anticipando a la competencia.

El Punto de equilibrio<sup>35</sup> fue calculado relacionando la proporción obtenida de cada línea de ingresos sobre el total de ventas, pudiendo reflejar así los costos directos asociados a cada una. Se puede visualizar que en las tres líneas de ingresos se supera el punto de equilibrio.

Se espera que el período de repago sea de 2,41 años (2 años, 4 meses y 27 días) para la inversión del proyecto, resultando atractivo para el inversionista<sup>36</sup>.

#### 4.7 Sensibilidad a variables críticas<sup>37</sup>

Teniendo en cuenta la dependencia derivada de contar con un único proveedor para las bicicletas comercializadas, se realizó un análisis de sensibilidad evaluando cómo impactaría un aumento en los costos y una disminución en las unidades comercializadas sobre el VAN y TIR del proyecto. Concluimos que el proyecto es capaz de soportar un aumento en los costos de las bicicletas de hasta un 24% aproximadamente. Por otra parte, y considerando una caída en las unidades comercializadas, el proyecto soporta una caída en las ventas en unidades de un 20%. Más allá de estos umbrales, el proyecto se vuelve inviable.

---

<sup>34</sup> Anexo 15.6 - Modelo económico financiero: Matriz de riesgo.

<sup>35</sup> Anexo 15.7 - Modelo económico financiero: Punto de equilibrio

<sup>36</sup> Anexo 15.8: Modelo económico financiero: Cálculo período de repago

<sup>37</sup> Anexo 15.9 - Modelo económico financiero: Análisis de Sensibilidad

## Bibliografía

Centro de Investigaciones Económicas (2018). *Índice de Nivel Socioeconómico*. Recuperado de: <http://ceismu.org/site/wp-content/uploads/INSE-2018-documento-final.pdf>

Dirección Nacional de Aduanas (2021). *Compras por internet y envíos*. Recuperado de: <https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/22705/1/innova.front/compras-por-internet-y-envios.html>

Etchegoyen, L. (02 de septiembre de 2015). Más usuarios impulsan el mercado de las bicicletas. *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/mas-usuarios-impulsan-el-mercado-de-las-bicicletas-201592500>

Bicycle Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis (agosto 2022). *Fortune Business Insights*. Recuperado de: <https://www.fortunebusinessinsights.com/bicycle-market-104524>

Instituto Nacional de Estadística (2012). *Censo 2011*. Recuperado de: <https://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>

Ipsos (mayo de 2022). *Cycling Across the World-2022*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-05/Global%20Advisor-Cycling%20Across%20the%20World-2022%20Report.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2004). *Síntesis de resultados del Censo 2004 Fase I*. Recuperado de <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/34704/informeCanelones.pdf/92040c42-ec5d-4502-8198-5dac25e6e469#:~:text=Con%20un%20incremento%20de%20población,poblacional%20más%20importante%20del%20país>.

Moreno, G. (03 de diciembre de 2020). Las bicicletas Benelli llegan a Argentina a precio directo de fábrica. *Baenegocios*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/Las-bicicletas-Benelli-Bike-llegan-a-Argentina-a-precio-directo-de-fabrica--20201203-0114.html>>

*Penta Transaction*. Importaciones de bicicletas en Uruguay. Recuperado de: <https://penta-transaction.com/PortalPenta/inicio>

Ritzheim, M. (10 de marzo de 2022). For the bicycle industry, 2022 presents a continued supply chain crisis. *Omniaretail*. Recuperado de: <https://www.omniaretail.com/blog/bicycly-industry-supply-chain-crisis-growth>

Ciclismo en la ciudad: seguridad, normas y un grupo que hace cerca de 100 kilómetros (11 de agosto 2022). *Subrayado*. Recuperado de <https://www.subrayado.com.uy/ciclismo-la-ciudad-seguridad-normas-y-un-grupo-que-hace-cerca-100-kilometros-n876116>



Bicicletas: aumenta su uso y la ciudad debe acompañar su desarrollo (15 de octubre 2021). *Telenoche*. Recuperado de <https://www.telenoche.com.uy/ocio/bicicletas-aumenta-su-uso-y-la-ciudad-debe-acompanar-su-desarrollo>

Unidad Nacional de Seguridad Vial (2021). *Guía para ciclistas*. Recuperado de <https://www.gub.uy/unidad-nacional-seguridad-vial/sites/unidad-nacional-seguridad-vial/files/documentos/publicaciones/GuiaParaCiclistasUruguay.pdf>

## Anexos

### Anexo 1 - Modelo de negocios según Osterwalder: Idea inicial

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Benelli Bike Internacional</li> <li>Nanvel S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma e-commerce</li> <li>Test ride en locales comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar acceso a bicicletas de entrada al deporte amateur, recreación o paseo, con componentes de calidad a un precio levemente superior al de la competencia brindando una excelente experiencia de compra y pos venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio pos venta</li> <li>Posibilidad de testear productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y mujeres de nivel socio económico A-, M+, M, M-, de entre 20 y 60 años, usuarios de bicicletas para paseo, deporte no profesional y recreación.</li> </ul>
	Recursos claves		Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local comercial</li> <li>Vendedores capacitados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Local comercial</li> <li>Distribuidores en lugares claves del país</li> <li>Sitio web</li> </ul>	
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos fijos, provienen de gastos diversos, marketing y publicidad, salarios y gastos operativos</li> <li>En lo que respecta a costos variables, los mismos se dan por costos de ventas y gastos logísticos</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos estarán contemplados en las ventas de bicicletas</li> </ul>	

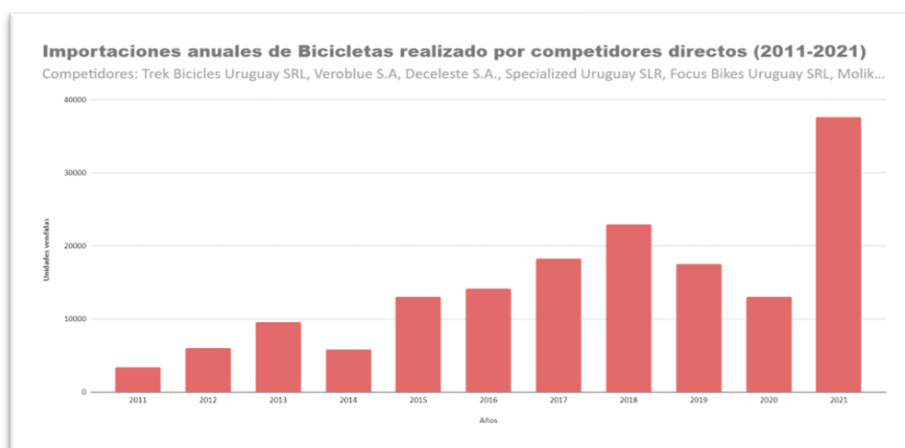
## Anexo 2 - Detalle de importaciones de bicicletas en Uruguay y estimaciones de *Market Share*

Se detallan a continuación, las importaciones de bicicletas en Uruguay durante el período 2011 - 2021 en unidades totales por año y totales CIF y FOB de dichas importaciones.

*Importación de bicicletas en Uruguay (2011-2021)*

Año	SUM de Cantidad Comercial	SUM de U\$S CIF	SUM de U\$S FOB
2011	178.258	12.156.597	11.162.789
2012	184.721	15.330.747	14.247.257
2013	197.681	18.518.695	17.627.376
2014	170.447	14.254.491	13.571.832
2015	156.016	14.213.960	13.846.167
2016	124.626	12.205.177	11.648.279
2017	172.082	14.762.580	13.678.452
2018	157.795	13.395.335	12.581.739
2019	136.656	9.756.134	9.184.377
2020	120.975	8.677.543	8.334.401
2021	212.105	19.325.092	19.325.092
<b>Suma total</b>	<b>1.876.048</b>	<b>161.711.042</b>	<b>154.322.450</b>

*Importación de bicicletas de los competidores directos de Benelli UY:*



*Estimación de Market Share de bicicletas en UY a partir de importaciones*

Importador	Marca	Market Share	Acumulado
DECELESTE S.A.	Scott	14%	14%
	S-Pro	6%	20%
	GT	6%	25%
	Baccio	3%	28%
VEROBLUE S A	Trinx	18%	45%
	Bianchi	4%	50%
TREK BICYCLE URUGUAY SRL	Trek	11%	61%
SPECIALIZED URUGUAY SRL	Specialized	7%	68%
MOLIK S.A.	Merida	4%	72%
EPICENTRO S.A.	Zanella	4%	76%
FOCUS BIKES URUGUAY S R L	Focus	3%	79%
BICIJUAN SRL	CUBE	2%	80%
P C SERVICE S.A.	JAVA	2%	82%
OTROS	OTRAS	18%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

### Anexo 3 - Detalle de informantes calificados y actores relevantes entrevistados

#### Detalle de entrevistados

Referentes de Mercado			
Nombre	Profesión	Edad	Comentarios
Daniel Benzano	Empresario	52	Presidente Club Cilista de Ciudad del Plata
Stefano Artu	Abogado	?	Ciclista Profesional Internacional

#### Dueños de locales, encargados y vendedores

Nombre	Profesión	Edad	Local
Matias Gonzales	Gerente general Nanvel S.A.	32	Nanvel S.A. - Honda motos Uruguay
Facundo Diaz	Encargado	34	Specialized Pocitos
Nicolas Castro	Dueño	35	Scott Pocitos Bike Shop
Federico Arzuaga	Dueño	42	Scott Giannastassio km 23
Ingacio Zeballos	Encargado	36	Wheeel
Carlos Bonzanto	Dueño	46	Scott Av. Rodo

#### Ciclistas - Especialistas - Competidores

Nombre	Profesión	Edad	Número de bicicletas
Valentina Caselli	Empleado - Ex vendedor motocilco	32	2
Jhonatan Bueno	Empleado	35	2
Agustin Piotti	Empleado	31	3
Nico Tucci	Empresario	39	3
Victor Vivian	Empleado	34	3

#### Usuarios de bicicletas aficionados

Nombre	Profesión	Edad	Número de bicicletas
Renzo Minichelli	Empleado	35	1
Martin Wainstein	Empleado	32	1
Maximiliano Garcia	Empleado	28	1
Federico Diaz	Empleado	28	1
Gustavo Rodriguez	Empleado	32	2

Focus groups	
Focus group / grupos foco realizados	Ciclistas alcanzados
2	42

## Anexo 4 - Resultados a destacar de la encuesta a posibles compradores

Total encuestados
589

**Cuadro 1 - Propietarios de bicicleta**

Propietario	Cantidad	Porcentaje
Si	357	60,61%
No	232	39,39%
Base total de encuestados	589	100,00%

**Cuadro 2 - Gasto en la compra de bicicleta (US\$)**

Rango	Cantidad	Porcentaje
Entre 1 y 500 dólares	183	51,26%
Entre 501 y 1.000 dólares	94	26,33%
Entre 1001 y 1.400 dólares	24	6,72%
Entre 1.401 y 1.800 dólares	12	3,36%
Entre 1.801 y 2.500 dólares	18	5,04%
Entre 2.501 y 5.000 dólares	17	4,76%
5.001 dólares en adelante	9	2,52%
Base total de encuestados	357	100,00%

**Cuadro 3 - Fidelidad a marcas**

Fiel	Cantidad	Porcentaje
Si	48	13,45%
No	309	86,55%
Base total de encuestados	357	100,00%

**Cuadro 4 - ¿A quién recurre para asesorarte en la compra de una bicicleta?**

Fuentes de asesoramiento	Cantidad	Porcentaje
Información en las redes / internet	152	29,92%
Amigo / familiar con conocimiento	149	29,33%
Local comercial	136	26,77%
Grupo de corredores	36	7,09%
Instructor / docente / entrenador	32	6,30%
Otros	3	0,59%
Total de respuestas	508	100,00%

**Cuadro 5 - Conocimiento del estudio biomecánico**

Conoce el estudio	Cantidad	Porcentaje
Si	120	33,61%
No	237	66,39%
Base total de encuestados	357	100,00%

**Cuadro 6 - Aspectos claves vinculados a la compra de una bicicleta**

Aspecto	Cantidad	Porcentaje
Asesoramiento del vendedor	223	33,38%
Servicio posventa	192	28,74%
Cercanía del lugar donde comprar / probar la bicicleta	131	19,61%
Facilidad para obtener seguro contra robo	48	7,19%
Descuentos en estudio biomecánico	45	6,74%
Otros	29	4,34%
Total de respuestas	668	100,00%

**Cuadro 7 - Popularidad de los modelos**

Modelo	Cantidad	Porcentaje
Mountain Bike	174	42,86%
Urbana	148	36,45%
Ruta	66	16,26%
Eléctrica	5	1,23%
Otros	13	3,20%
Total de respuestas	406	100,00%

**Cuadro 8 - Virtudes que valorarían los consumidores en Benelli Bikes**

Virtud	Cantidad	Porcentaje
Calidad	273	48,23%
Prestigio	49	8,66%
Diseño	145	25,62%
Origen Italiano	61	10,78%
Indiferente	38	6,71%
Total de respuestas	566	100,00%

**Cuadro 9 - Intención de compra hacia la marca Benelli Bikes**

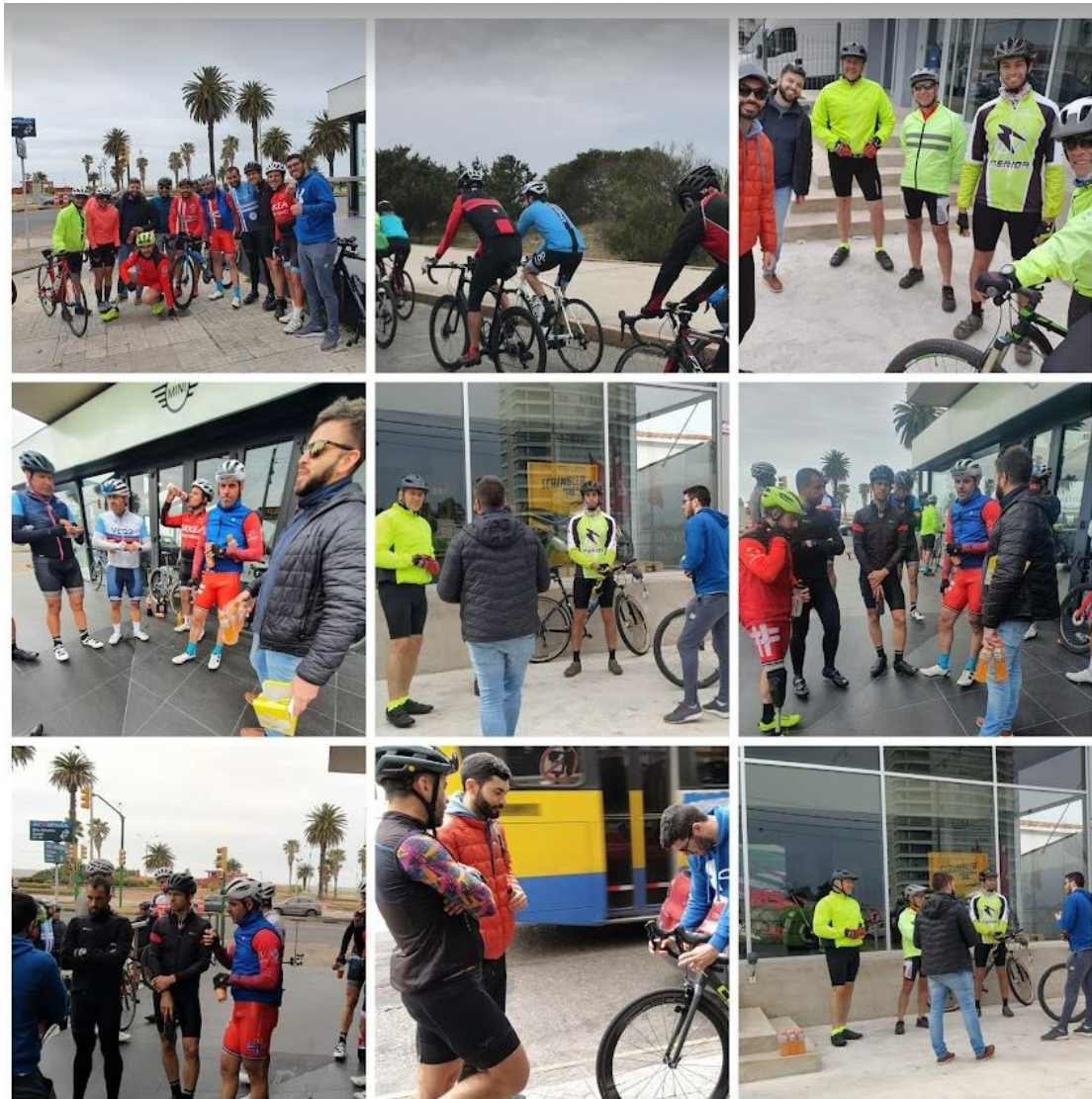
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy probable	33	7,84%
Probable	86	20,43%
No lo sé	247	58,67%
Poco probable	34	8,08%
Improbable	21	4,99%
Total de respuestas	421	100,00%

**Cuadro 10 - Zonas de preferencia para comprar / testear las bicicletas**

Zona	Cantidad	Porcentaje
Prado	100	21,23%
Zona Carrasco	142	30,15%
Zona Centro	83	17,62%
Zona Buceo	146	31,00%
Total de respuestas	471	100,00%

## Anexo 5 - Trial Run

Cómo *Trial Run*, y dada la dificultad para testear el producto final sobre el público objetivo, el equipo realizó reuniones y *focus group* con informantes calificados (principalmente ciclistas tanto amateurs como competidores) donde se buscó comprender qué recepción podría tener una nueva marca en un mercado tan atomizado y cuáles serían los puntos clave a atacar de manera de poder hacer frente a la competencia.



Se repitieron temas vistos en las encuestas, destacando:

- “Una nueva marca en el país puede ser vista con buenos ojos, siempre y cuando se involucre con el deporte nacional.” - Daniel Benzano
- La atención en los locales suele ser desinteresada; los vendedores no empatizan con los clientes y estos notan que el único fin es concretar la venta
- La fidelidad de los usuarios hacia las marcas es baja salvo algunas excepciones (los ciclistas especialistas suelen ser más fieles y Trek destaca como la marca preferida)

## Anexo 6 - Modelo de negocios según Osterwalder: Idea Final

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Benelli Bike Internacional</li> <li>Nanvel S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio biomecánico</li> <li>Test ride en locales comerciales</li> <li>Plataforma e-commerce</li> <li>Plan de entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar una oferta de bicicletas donde la experiencia de compra sea innovadora para el consumidor. El equipo de ventas, además de estar plenamente capacitado, estará conformado por deportistas con conocimiento comprobado en ciclismo. Se cuidará tanto la salud como el rendimiento de cada usuario de nuestras bicicletas, a través de la realización gratuita del estudio biomecánico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio posventa</li> <li>Posibilidad de testear productos</li> <li>Personal trainer ofrecerá seguimiento de entrenamiento así como de alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hombres y mujeres de nivel socioeconómico alto y medio, de entre 18 y 60 años, usuarios de bicicletas de paseo y recreación, deportistas aficionados y competidores de la ciudad de Montevideo, Canelones y Maldonado</li> </ul>
	Recursos claves		Distribución	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Locales comerciales</li> <li>Vendedores especializados</li> <li>Personal trainer</li> <li>Equipo para estudio biomecánico</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Locales comerciales en Montevideo, Canelones y Maldonado</li> </ul>	
Estructura de costos		Estructura de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos fijos, provienen de gastos diversos, marketing y publicidad, salarios y gastos operativos</li> <li>En lo que respecta a costos variables, los mismos se dan por costos de ventas y gastos logísticos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos estarán contemplados en las ventas de bicicletas, accesorios y repuestos a través de los locales comerciales y página web</li> </ul>		

## Anexo 7 - Detalle de estudio biomecánico / bikefit

Este detalle sobre el equipamiento fue recabada gracias al aporte de información de Marcos Martínez (“elequipo entrenamientos”, negocio que hace estudios particulares), Javier Gómez (Propietario de Global Cycles) y Sebastián (líder de corredores de la Asociación Española en Montevideo)

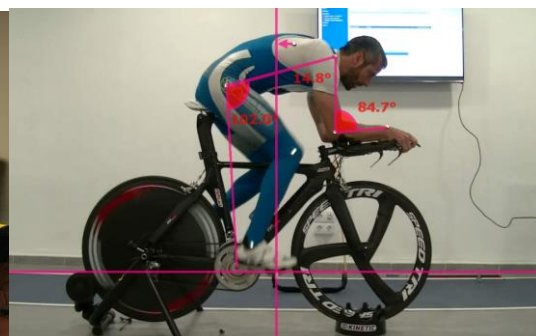
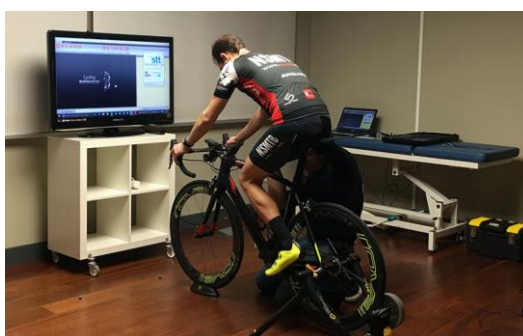
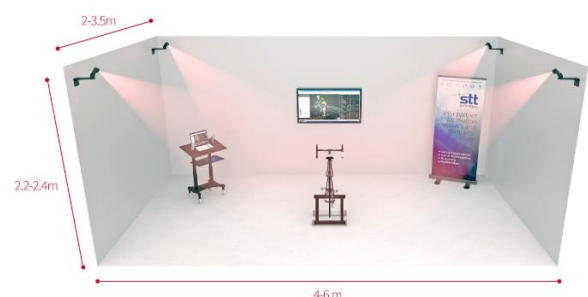
El estudio biomecánico es un análisis que busca conocer las métricas de las bicicletas de acuerdo con el nivel y aspectos físicos del ciclista. El estudio tiene la función de posicionar el cuerpo del ciclista para el mejor rendimiento y comodidad al momento de la práctica del deporte, evitando malas posturas, lesiones y dolores. El estudio ajustará la altura del asiento, manubrio y cuadro, entre otros componentes. No hay necesidad de cambiar componentes de la bicicleta. Es fundamental que el Vendedor que asista en la compra tome las medidas correctas para dar el talle justo de bicicleta que mejor se adapte al cliente.

Los pasos que debe seguir para hacer este estudio son:

Una instancia para conocer al usuario de la bicicleta y preparar el equipo. Luego, posicionarse en el equipo para dar inicio al estudio, el asesor ajustará el equipo de acuerdo con la medida del usuario. En tercer lugar, se realizará el examen baropodométrico. Este punto es importante, ya que se le pide a la persona que comience a pedalear y se mide la presión de las plantas de los pies, detecta las posturas, como distribuye la carga en las distintas partes del cuerpo y los movimientos que hace en cada momento del pedaleo. Por último, se realiza el análisis cinético del pedaleo. En esta etapa, se realiza un estudio detallado de los pedales y se aconseja a la persona sobre tamaños y mejor posición a adquirir. Este análisis se suele realizar rodillo manual o electromiografía. En este caso es mediante un software de reconocimiento 3D. Los beneficios que tiene este estudio son importantes para mejorar y cuidar la salud de las personas que utilizan una bicicleta. Con el mismo se previenen lesiones, así como un rendimiento mayor en el deporte. También la persona se siente cómoda con su bicicleta y promueve el uso más frecuente de la misma.

Lo que se necesita para realizar un estudio biomecánico y la inversión detallada que realiza Benelli UY en el local de casa central tendrá un costo total de U\$S 35.000. Los detalles que incluyen esta inversión son:

- Cámaras, cableado y dispositivos de sincronización.
- Herramienta de calibración.
- Marcadores y accesorios de seguimiento.
- Dongle (llave de seguridad de software.)
- Archivos de instalación de software.
- Soportes de pared o trípodes para cámaras.
- Computadora
- Tablet





## Anexo 8 - Cálculo del tamaño de mercado

De forma de poder cuantificar el mercado, se realizaron una serie de cálculos que se detallarán a continuación, y que, si bien no buscan ser exactos, permiten tomar conciencia de las dimensiones del mercado al que apuntará la marca.

En primer lugar, para hallar el **TAM**, o *Total Addressable Market* tomamos en cuenta que un 42% de la población mundial, de media, posee una bicicleta para uso personal (IPSOS, 2022). Si bien en la encuesta realizada para la elaboración de éste documento, el número de personas que posee bicicleta ronda el 60% de la muestra, consideramos que dicho número puede estar sesgado y preferimos considerar un escenario pesimista, por lo que se procedió con los siguientes cálculos basándonos en el dato de IPSOS y realizando la analogía para el mercado uruguayo.

Población uruguayo: 3.286.314 (Censo 2011, INE, 2021). Usuarios poseedores de bicicletas del total de la población: 1.380.252 (42%).

En segundo lugar, a partir de la descripción del consumidor de Bicicletas Benelli mencionada con anterioridad, se definió un segmento objetivo compuesto por aquellas personas de la población uruguayo que se encuentran en la franja etaria de entre unos 18 y 69 años, pertenecientes a un NSE A y M (A+, A-, M+, M, M-).

De forma de poder cuantificar los porcentajes que representan dichos segmentos dentro de la población, se recurrió nuevamente a información del último Censo Nacional (INE, 2011) y al Índice de Nivel Socioeconómico (CINVE, 2018), mediante los cuales se obtuvo que la franja de edades objetivo comprende un 57% de la población y el NSE un 77%. Tras esto, y de acuerdo a los datos recabados en base a entrevistas con expertos e informantes calificados, estimamos que una persona realiza el cambio de bicicleta (en promedio), cada 6 años. Filtrando la población obtenida con anterioridad, nuestro TAM finalmente quedo compuesto por 109.327 personas que cambian su bicicleta anualmente.

Edades	Población	Población relativa s/ población total (%)
18	51.273	1,45%
20-24	241.006	6,80%
25-29	228.385	6,45%
30-34	233.365	6,59%
35-39	222.521	6,28%
40-44	203.098	5,73%
45-49	198.773	5,61%
50-54	194.565	5,49%
55-59	173.007	4,88%
60-64	150.775	4,26%
65-69	131.563	3,71%
<b>Total segmento</b>	<b>2.028.331</b>	<b>57,25%</b>
<b>Población total</b>	<b>3.285.877</b>	<b>100,00%</b>

NSE	Población relativa s/ población total (%)
M-	21,00%
M	22,00%
M+	18,00%
A-	11,00%
A+	5,00%
<b>Total</b>	<b>77,00%</b>

**TAM (cantidad de personas) = (1.380.252 x 57,25% x 77,00%) / 6 = 101.406.**

En este punto resulta relevante considerar el número total de bicicletas importadas anualmente al país. De acuerdo a los datos de Penta Transaction, el total de unidades importadas durante el 2021

alcanzó las 212.000 bicicletas. Es relevante considerar que gran parte de estas importaciones se componen por bicicletas para niños y bicicletas de gama baja (mercado al cual Benelli UY no apuntará). Por tal motivo, si exceptuamos las importaciones de bicicletas con costo CIF menor a los \$100 USD, podemos aproximar un **TAM en unidades de 52.782**. Consideramos que este es un dato más exacto que el anterior, por lo que nos centraremos principalmente en él para cálculos posteriores.

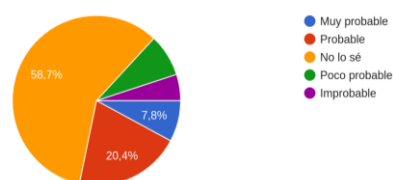
**TAM (Compras anuales de bicicletas por los consumidores, asumiendo que se vende la totalidad de lo importado) = 52.782 unidades.**

En segundo lugar, y de manera de poder calcular el **SAM**, o *Serviceable Available Market*, se procedió a realizar un filtro de acuerdo a los departamentos donde se piensa establecer la marca estos son: Montevideo, Canelones y Maldonado, es decir, los departamentos con mayor número de habitantes. Combinados, representan el 61% de la población total de Uruguay. Aplicando este filtro al total de unidades vendidas durante el 2021, se obtuvo que el SAM representa unas 32.180 bicicletas.

*Población por departamentos de residencia habitual (INE, 2011)*

Departamento	Población	Población relativa s/ población total (%)
Montevideo	1.319.108	40%
Canelones	520.187	16%
Maldonado	164.300	5%
<b>Total</b>	<b>2.003.595</b>	<b>61%</b>
Población total	3.286.314	100%

¿Estarías dispuesto a comprar la marca Benelli?  
421 respuestas



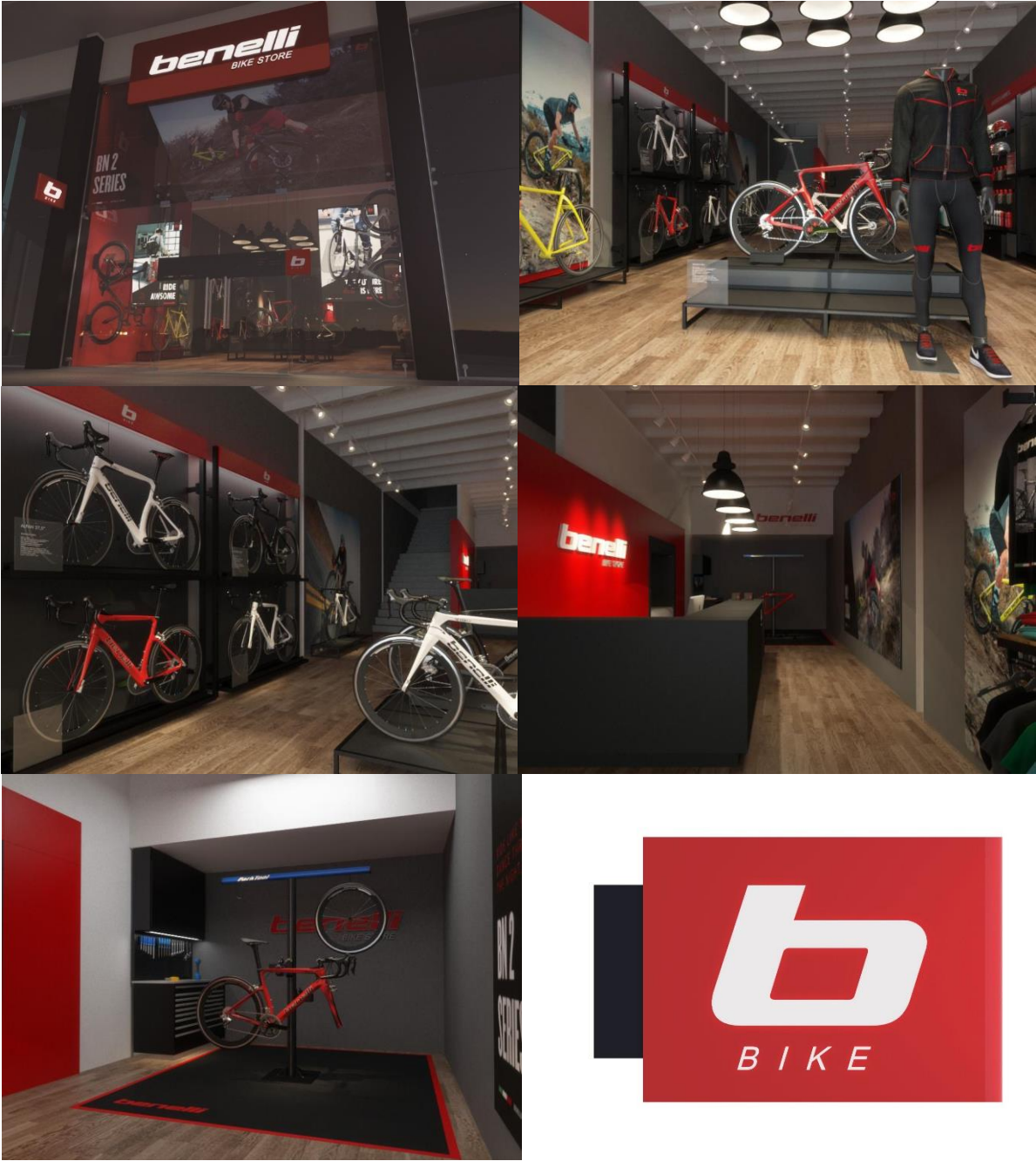
**SAM (Compras anuales de bicicletas por los consumidores ubicados en los departamentos de Montevideo, Canelones y Maldonado) = 52.782 x 62% = 32.180 unidades.**

Finalmente, para el cálculo del **SOM**, se tuvo en cuenta la intención de compra de las personas encuestadas. Si sumamos las personas que declararon estar dispuestas a comprar la marca (muy probable 7,8% y probable 20,4%) obtenemos una intención de compra del 28,2%. Aplicando dicho porcentaje a las unidades calculadas en el SAM, se obtuvo un SOM de 9.209 compradores de bicicletas. De dicho SOM se plantea como objetivo servir al 55%, lo que deriva en un SOM final de 4.991 compradores de bicicletas anuales que se planea alcanzar para el final del 5° año.

**SOM (Compras anuales de bicicletas por los consumidores ubicados en los departamentos de Montevideo, Canelones y Maldonado con intención de compra positiva hacia Benelli de los cuales se buscará servir al 55%) = 32.180 x 28,2% x 55% = 4.991 unidades.**

Si consideramos un *ticket* de compra promedio de \$804 USD, el valor del SOM en términos monetarios ronda los \$4.012.865 USD.

Anexo 9 - Layout Benelli UY



## Anexo 10 - Estructura de Costos

En primer lugar, se logró acceder a la información cedida por Nanvel S.A. del precio de lista de los productos en precio FOB en china. Para calcular el precio CIF se contemplaron todos los gastos asociados a esta importación. Las bicicletas serán enviadas en contenedores de 20 pies, el precio de este contenedor es de U\$S 10.000, el cual tiene una capacidad de 200 bicicletas por contenedor.

Luego se tomó en cuenta el costo del seguro de la importación, el cual alcanza el 2% del total de la mercadería. Obtenido el precio CIF de la importación, sumamos el costo del flete al depósito de Nanvel S.A. Este cálculo nos permitió obtener un ponderador que relacionamos para poder estimar el precio real de la mercadería en Uruguay, tomando este costo como el costo final de la mercadería.

### 10.1 - Detalle de costos de nacionalización de mercadería

<b>Cálculos Costo Importacion Bicicletas</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>CANTIDAD DE CONTENEDORES</b>	7	15	20	22	25
<b>Precio contenedor</b>	70.000	150.000	200.000	220.000	250.000
<b>Seguro</b>	10.807	21.613	28.818	32.420	36.022
<b>Precio CIF (Cost Insurance Freight)</b>	621.141	1.252.279	1.669.704	1.873.418	2.087.133
<b>Las bicis pagan un arancel de de 22%</b>	136.651	275.501	367.335	412.152	459.169
<b>Flete a deposito</b>	2.100	4.500	6.000	6.600	7.500
<b>TOTAL INVERSION EN DOLARES</b>	759.892	1.532.281	2.043.039	2.292.170	2.553.803
<b>Indicador costo China a Uruguay</b>	1,41	1,42	1,42	1,41	1,42

### 10.2 - Apertura de gastos diversos

<b>GASTOS DIVERSOS</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTE, ANTEL, OSE, SEGURO	24.000	48.000	72.000	72.000	72.000
Alquiler & Mantenimiento local	52.800	82.800	108.000	108.000	108.000
Publicidad & Marketing	83.380	88.969	96.857	100.801	104.745
Servicios logísticos, depósito y fletes Nanvel	26.010	26.231	34.478	36.617	38.770
Gastos en Inversión Inicial	23.716				
Servicio Personal Trainer	7.200	8.400	8.400	8.400	8.400
Estudio contable	3.600	9.000	9.000	9.000	9.000
Seguridad	3.600	7.200	10.800	10.800	10.800
Insumos para servicios	3.000	6.000	9.000	9.000	9.000
Limpieza (Tercerizada)	4.800	9.600	14.400	14.400	14.400
Costo de financiación de tarjetas de crédito	52.037	104.094	139.127	156.140	173.154
Gasto apertura refacción y layout de locales	-30.000	-20.000	-20.000		
<b>Gastos diversos totales</b>	254.142	370.293	482.062	525.158	548.269

### 10.3 - Costos logísticos y traslado de mercadería provisto por Nanvel S.A.

<b>Costo unitario Flete p/bicicleta</b>		<b>3,75</b>			
<b>Detalle</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Flete	5.610	11.231	14.981	16.841	18.713
Gastos de depósito	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Gastos administrativos	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Total</b>	26.010	31.631	35.381	37.241	39.113
<b>Cantidad de bicicletas VENDIDAS</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Total ventas bicicletas</b>	1.496	2.995	3.995	4.491	4.990

## Anexo 11 - Marketing

### 11.1 - Calendario detallado de acciones de marketing

Plan de medios & Marketing	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Agencia de publicidad	Costo por servicio												
Pauta Youtube	Hablemos de Ciclismo												
TV - TANDA	Tanda publ. prog. deport.												
TV - PNT	PNT Punto Penal												
Pauta Radio am	Tanda publicitaria prog. deportivo												
Pauta Radio fm	Tanda publicitaria prog. interés gal.												
OOH - Vía Pública	15 puntos de contacto												
RETAIL	Carteles precio, imágenes, etc												
Merchandising	Banderas, material p/eventos												
Publicidad Digital	Facebook/Instagram/Google/Tik Tok												
Influencers	Influencers ref. ciclismo												
Bicicletas para promociones	Bicicleta cortesía para publicidad												
Plan de acciones comerciales	Según calendario ofertas anuales												
Patrocinio carreras	Según calendario carreras anuales												
Eventos & capacitaciones	Según calendario de eventos												
<b>Total</b>		<b>8.950</b>	<b>8.171</b>	<b>6.191</b>	<b>5.000</b>	<b>2.221</b>	<b>2.799</b>	<b>2.461</b>	<b>8.722</b>	<b>8.391</b>	<b>7.750</b>	<b>14.654</b>	<b>8.050</b>

### 11.2 - Detalle anual de inversiones en marketing y publicidad

Plan de medios & Marketing	Detalle	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agencia de publicidad	Costo por servicio	4.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Pauta Youtube	Hablemos de Ciclismo		1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
TV - TANDA	Tanda publ. prog. deport.	4.200	11.600	5.600	5.600	5.600	5.600
TV - PNT	PNT Punto Penal		3.900	3.900	3.900	3.900	3.900
Pauta Radio am	Tanda publicitaria prog. deportivo	1.500	4.000	2.300	2.300	2.300	2.300
Pauta Radio fm	Tanda publicitaria prog. interés gal.	1.100	2.400	1.600	1.600	1.600	1.600
OOH - Vía Pública	15 puntos de contacto	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
RETAIL	Carteles precio, imágenes, etc		1.200	2.400	2.400	2.400	2.400
Merchandising	Banderas, material p/eventos		6.000	2.400	2.400	2.400	2.400
Publicidad Digital	Facebook/Instagram/Google/Tik Tok	2.500	6.400	4.500	4.500	4.500	4.500
Influencers	Influencers ref. ciclismo	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bicicletas para promociones	Bicicleta cortesía para publicidad	4.851	-	6.468	6.468	6.468	6.468
Plan de acciones comerciales	Según calendario ofertas anuales		11.810	23.820	31.774	35.718	39.687
Patrocinio carreras	Según calendario carreras anuales		11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Eventos & capacitaciones	Según calendario de eventos		8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
<b>Total</b>		<b>20.651</b>	<b>83.360</b>	<b>89.038</b>	<b>96.992</b>	<b>100.936</b>	<b>104.905</b>

Existirán eventos mensuales a partir de agosto/septiembre coincidiendo con la entrada de la primavera, (época donde comienza a aumentar el consumo), en estos eventos se buscará generar imagen de marca y habrá un stand donde el público podrá testear y realizar la compra de las bicicletas con un bono que ofrecerá descuentos de entre un 15% y un 25%.

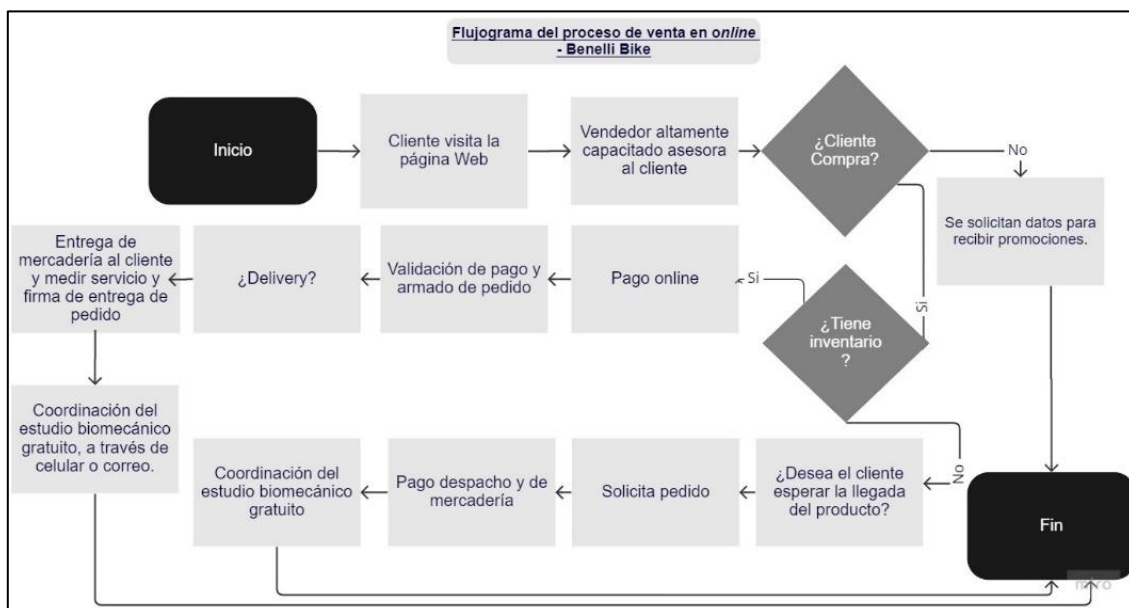
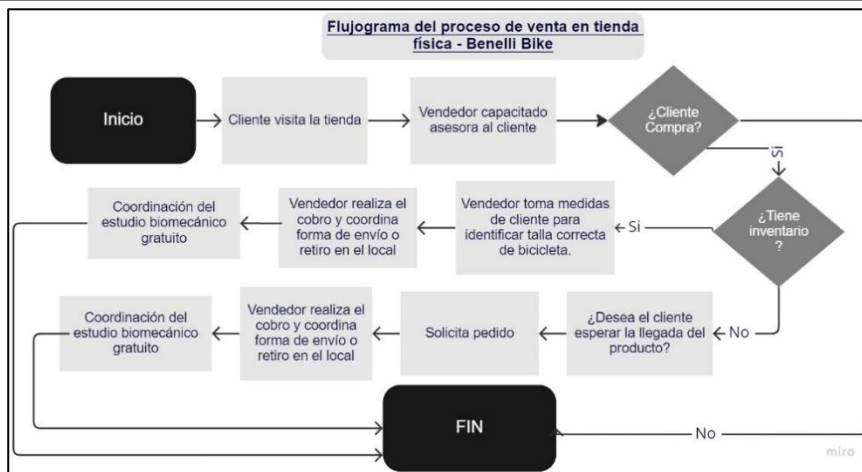
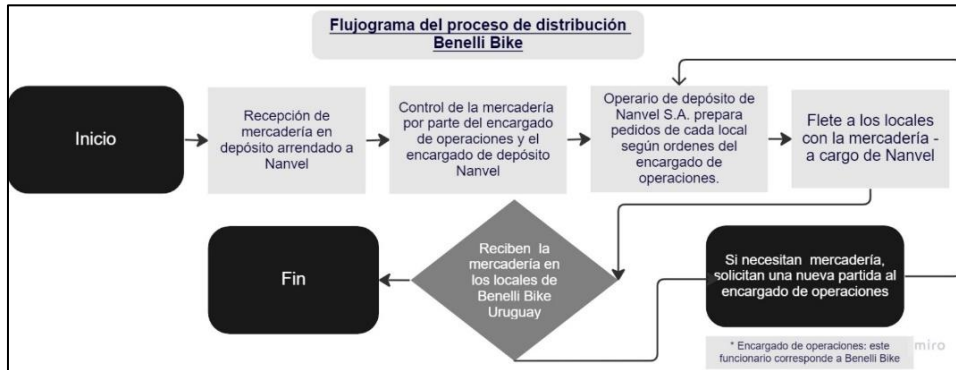
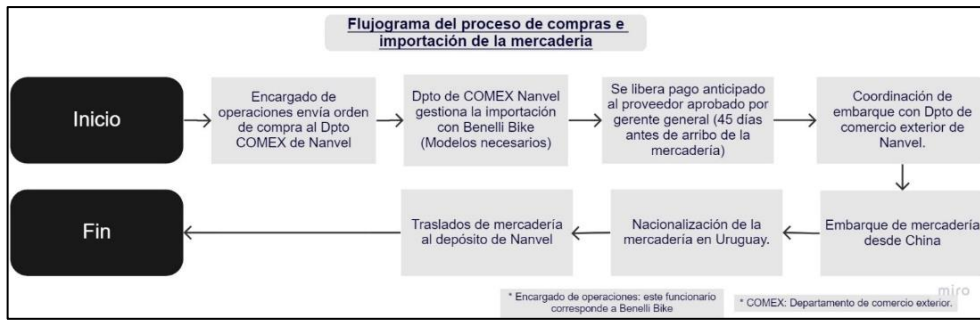
### 11.3 - Detalle de promociones anuales

Acción	Cyber Monday	Descuenta IVA	Black Friday	Día del niño	Día del padre	Día de la madre	Benelli weekend	Cyber week
Descuentos	10%-15%	18,03%	20%	20%	15%	15%	25%	10-15%

## Anexo 12 - Descripción de cargos y funciones

Cargo	Cantidad	Descripción del cargo	Perfil a reclutar	Sueldo Nominal
Gerente general	1	Será responsable de planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades del personal de los locales. Se encargará de diseñar la estrategia comercial y fijar objetivos. Supervisará las contrataciones y formación de nuevos empleados. Realizará proyecciones de ventas y diseñará los planes de capacitación y ventas en el territorio nacional.	Profesional del área de administración de empresas o similar. Con más de 3 años de experiencia en liderazgo de equipos. Se valorará especialmente conocimientos del rubro del ciclismo. Persona proactiva, con gusto por el trabajo en equipo, autónoma, dinámica, con capacidad de liderazgo.	3.500,00
Encargados de local	1	Reporta al Gerente general, será el encargado del mantenimiento saludable del stock realizando los pedidos necesarios a depósito. Deberá orientar al local hacia el cumplimiento de objetivos mensuales de ventas. Capacitará y guiará al personal de ventas. Será responsable por la cobranza del local y el envío de información necesaria para el estudio contable	Estudiante avanzado o recibido de carreras de administración o marketing, Experiencia previa comprobada siendo encargado/a de local comercial, y personal a cargo. Se buscará una persona responsable con gusto por los desafíos, orientada a resultados y con gusto por el trabajo en equipo. Se valorará especialmente conocimientos en ciclismo y que sea deportista.	2.500,00
Encargado de operaciones	1	Reporta al Gerente general. Será el nexo entre Benelli bikes y el depósito. Recibe las ordenes de pedido de los locales y las envía al depósito central. Además será el encargado de realizar las órdenes de compra hacia Benelli internacional. Será la persona referente en el área logística, ayudando en la coordinación de envíos a locales y trabajando en conjunto con el responsable del depósito. Será el encargado de centralizar las compras de la empresa	Estudiante avanzado o recibido de carreras de administración o logística. Experiencia comprobada de al menos dos años en tareas de similar importancia. Se espera que sea una persona proactiva capaz de autogestionarse.	2.000,00
Analista en Marketing	1	Reporta al gerente general. Será responsable por la correcta aplicación de los lineamientos de marca, los cuales serán enviados por Benelli Internacional. Tendrá trato directo con la agencia de publicidad para supervisar requerimientos de marketing. Responsable del seguimiento de la correcta ejecución de los trabajos solicitados a proveedores de marketing y tracking de resultados.	Egresado de analista en marketing o similar. Experiencia de al menos 1 año en puestos similares. Se valorará conocimientos en diseño gráfico y marketing digital.	1.500,00
Vendedor (capacitado en bikefit)	3	Reporta al encargado del local. Su responsabilidad principal será la venta, asesorando a los clientes acerca de los productos. Se encargará además del orden, limpieza, y precios de los productos dentro del local comercial. Deberá trabajar para alcanzar los objetivos mensuales trazados.	Vendedor de local comercial con experiencia previa. Deberá ser deportista (excluyente), se valorará que practique ciclismo. Gusto por las ventas al por menor, responsable, orientado a resultados	1.500,00
Vendedor zafral	3	Reporta al encargado del local. Su responsabilidad principal será la venta durante el período de contrato (noviembre a enero), asesorando a los clientes acerca de los productos. Se encargará además del orden, limpieza, y precios de los productos dentro del local comercial. Deberá trabajar para alcanzar los objetivos mensuales trazados.	Vendedor de local comercial con experiencia previa. Se valorará que practique ciclismo. Gusto por las ventas al por menor, responsable, orientado a resultados	1.200,00
Mecánico	1	Reporta al encargado del local. Será el encargado de realizar las tareas de servicios de mantenimiento y armado de las bicicletas. Será responsable de las herramientas del taller. En los tiempos libres cubrirá los descansos de vendedores o cualquier urgencia que pudiera surgir.	Técnico en reparación de bicicletas. Bachillerato completo. Excelente relacionamiento con público. Experiencia en posiciones similares de al menos dos años en locales comerciales.	1.400,00

## Anexo 13 - Flujograma de procesos claves del negocio.



- **Proceso de compra e importación de mercadería:**

Tras realizar un análisis de inventarios y demanda futura, el encargado de operaciones envía la orden de compra al departamento de comercio exterior de Nanvel S.A., quienes se encargan de controlar y enviar dicha orden al proveedor en China. Tras la confirmación de disponibilidad del fabricante, se envía la orden de pago (aprobada previamente por el gerente general) para que se gestione el embarque de la mercadería. El proceso desde el momento del pago anticipado hasta el arribo a Montevideo demora 45 días. Cada *container* permite una carga equivalente a 200 bicicletas. Una vez arribado al puerto se nacionaliza la mercadería a través del despachante.

Una vez nacionalizada la mercadería se realiza el traslado desde el Puerto de Montevideo al depósito de Nanvel S.A. localizado en la Zona de Capurro. La mercadería es recibida, controlada, e ingresada a stock por personal del depósito de Nanvel S.A. y supervisado por el encargado de operaciones de Benelli UY.

- **Proceso de distribución:**

Encargados de locales quincenalmente realizan una revisión de stock y ventas analizando días de inventario en cada local y realizan un pedido de reposición al encargado de operaciones. Éste corrobora la disponibilidad de stock de los pedidos realizados por todos los locales en el sistema, validando y enviando una orden de entrega del inventario al depósito de Nanvel S.A., de forma de que se distribuya en cada local de acuerdo con los días pactados de entrega.

La mercadería es recibida y controlada por los encargados de los locales, quienes luego del control la ingresan a stock.

- **Proceso de venta:**

Benelli UY contará con ventas en tienda física, así como con ventas online. Respecto al proceso detallado de ventas en la tienda física, el principal punto de contacto es el abordaje del vendedor del local. Éste recabará información de la persona, así como usos, motivaciones y aspiraciones de este. Si se concreta la compra, se chequeará inventario disponible en el local o en depósito de Nanvel S.A. y en caso de contar con disponibilidad se realizará el cobro por el vendedor. En caso contrario el vendedor consultará al cliente si está dispuesto a esperar entre 24 y 48 horas para recibir su bicicleta. Luego de concretada la venta o a posterior vía mail se coordinará cita para realizar el estudio biomecánico.

En lo que respecta a la compra en la tienda online, una vez concretada se recibe la orden por parte de los vendedores de la casa central quienes se comunicarán con el comprador para ultimar detalles y coordinar envío o retiro en alguna de las tiendas físicas. Cabe destacar que en la web se podrán visualizar sólo aquellos productos que cuenten con stock. Adicionalmente la página permitirá al cliente coordinar una cita para la toma de medidas y realización del estudio biomecánico.

- **Servicio posventa:**

La primera instancia del servicio posventa involucra la realización del estudio biomecánico. Este podrá realizarse inmediatamente tras la compra o a posterior, previa coordinación. El mismo se realizará en el local central por parte de los vendedores previamente capacitados e incluirá el ajuste de la bicicleta posterior a su realización.

Por otra parte, para acceder al servicio de mantenimiento gratuito el cliente deberá acercarse con la bicicleta a cualquiera de los locales presentando su documento o datos de compra con los cuales el encargado verificará en sistema y aprobará (o no) el servicio. La validez será de un año luego de la compra. Si la persona decide no realizarlo, un empleado contactará con ellos para preguntar el motivo y recordar el beneficio.



## Anexo 14 - Mix de importación de bicicletas

Cantidades SOM			4.991				
% estimado para alcanzar SOM			30%	60%	80%	90%	100%
Cantidades anuales estimadas			1.497	2.995	3.993	4.492	4.991
Cantidad de bicicletas VENDIDAS	INTENCION DE COMPRA	Ponderacion volume	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mountain bike</b>							
M20 1.0 STANDARD R27,5'	45%	40%	270	540	720	809	899
M22 1.0 ADVANCED R27,5'		20%	135	270	360	405	450
M22 1.0 ADVANCED R29'		20%	135	270	360	405	450
M22 4.0 ADVANCED Carb R29'		10%	67	135	180	202	225
M22 4.0 PRO Carb R29'		10%	67	135	180	202	225
<b>Totales Mountain bike</b>			674	1.349	1.799	2.024	2.248
<b>Ruta</b>							
R22 4.0 PRO Carb Disk R29'	16%	70%	164	328	438	492	547
R22 4.1 EXP Carb Disk R29'		30%	70	141	188	211	234
<b>Totales Ruta</b>			234	469	625	703	782
<b>Urbanas</b>							
U18 1.0 ADVANCED AL R27.5'	39%	50%	294	588	784	882	980
U19 1.0 PRO AL		30%	176	353	471	529	588
U19 1.0 EXP FOLD CARB R29'		20%	118	235	314	353	392
<b>Totales Urbana</b>			588	1.177	1.569	1.765	1.961
<b>Total ventas bicicletas</b>			1.497	2.995	3.993	4.492	4.991

## Anexo 15 - Modelo económico financiero

### 15.1 - Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
<b>Inversiones en gastos</b>	
	<b>Valor (USD)</b>
Campaña publicitaria	20.716
Formación de la sociedad	3.000
<b>Subtotal</b>	<b>23.716</b>
<b>Inversiones no amortizables</b>	
	<b>Valor (USD)</b>
Efectivo inicial	80.000
Bicicletas importadas	367.446
Repuestos, Accesorios e Indumentaria	352.341
<b>Subtotal</b>	<b>799.786</b>
<b>Inversiones amortizables tipo 1</b>	
	<b>Valor (USD)</b>
Muebles y útiles	9.786
Equipo bike fit	35.000
Equipos TI	2.678
<b>Subtotal</b>	<b>47.464</b>
<b>Total inversión inicial</b>	<b>870.966</b>

### 15.2 - Modelo económico financiero: Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>					
Caja	317.138	507.268	1.203.326	2.189.351	3.435.426
Cuentas a cobrar	300.216	650.585	869.541	975.878	1.082.214
Inventario	469.391	651.740	733.207	814.675	814.675
<b>Total activo corriente</b>	<b>1.086.745</b>	<b>1.809.593</b>	<b>2.806.074</b>	<b>3.979.903</b>	<b>5.332.314</b>
<b>Total fijo neto</b>	<b>31.643</b>	<b>24.132</b>	<b>12.465</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>1.118.387</b>	<b>1.833.725</b>	<b>2.818.539</b>	<b>3.979.903</b>	<b>5.332.314</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas a pagar	0	0	0	0	0
Capital integrado	883.466	883.466	883.466	883.466	883.466
Resultados acumulados	234.921	950.259	1.935.073	3.096.437	4.448.848
<b>PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>1.118.387</b>	<b>1.833.725</b>	<b>2.818.539</b>	<b>3.979.903</b>	<b>5.332.314</b>

### 15.3 - Modelo económico financiero: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>					
Ventas Bicycletas importadas	1.203.227	2.406.937	3.209.249	3.610.405	4.011.561
Ventas Repuestos, Accesorios e Indumentaria	1.116.369	2.233.186	2.977.582	3.349.779	3.721.977
Ventas Servicio de Mantenimiento	45.702	91.405	137.107	137.107	137.107
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>2.365.299</b>	<b>4.731.527</b>	<b>6.323.937</b>	<b>7.097.291</b>	<b>7.870.645</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Costo Bicycletas importadas	762.166	1.524.638	2.032.851	2.286.957	2.541.064
Costo Repuestos, Accesorios e Indumentaria	704.681	1.408.190	1.877.587	2.112.285	2.346.984
Costo Servicio de Mantenimiento	0	17.280	25.920	25.920	25.920
<b>COSTO DE LO VENDIDO TOTAL</b>	<b>1.466.848</b>	<b>2.950.108</b>	<b>3.936.358</b>	<b>4.425.163</b>	<b>4.913.967</b>
<b>CONTRIBUCIÓN BRUTA</b>	<b>898.451</b>	<b>1.781.419</b>	<b>2.387.580</b>	<b>2.672.129</b>	<b>2.956.678</b>
<b>OTROS GASTOS</b>					
Salarios totales	261.683	365.575	469.467	469.467	469.467
Gastos diversos totales	284.142	370.293	482.062	525.158	548.269
Amortizaciones del período	15.821	19.977	24.131	12.465	0
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>561.647</b>	<b>755.845</b>	<b>975.660</b>	<b>1.007.090</b>	<b>1.017.737</b>
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>336.805</b>	<b>1.025.574</b>	<b>1.411.919</b>	<b>1.665.038</b>	<b>1.938.941</b>
<b>IRAE</b>	<b>101.883</b>	<b>310.236</b>	<b>427.106</b>	<b>503.674</b>	<b>586.530</b>
<b>RESULTADO DE SPUEÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>234.921</b>	<b>715.338</b>	<b>984.814</b>	<b>1.161.364</b>	<b>1.352.412</b>

### 15.4 - Modelo económico financiero: Estado de Origen y Aplicación de Fondos

FLUJO DE FONDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>DE ESTADO DE RESULTADOS</b>	234.921	715.338	984.814	1.161.364	1.352.412
Ajuste por amortizaciones	15.821	19.977	24.131	12.465	0
<b>FLUJOS DE OPERACIONES</b>	<b>250.743</b>	<b>735.314</b>	<b>1.008.945</b>	<b>1.173.829</b>	<b>1.352.412</b>
Variaciones de activos corrientes	-37.321	-532.718	-300.424	-187.804	-106.336
Variaciones de activos fijos	0	-12.466	-12.464	0	0
Variaciones de pasivos	0	0	0	0	0
<b>FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO</b>	<b>213.422</b>	<b>190.131</b>	<b>696.057</b>	<b>986.025</b>	<b>1.246.075</b>

### 15.5 - Modelo económico financiero: Flujo de Fondos con determinación de VAN y TIR

FLUJO DE FONDOS	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-883.466					
Flujos anuales		237.138	190.131	696.057	986.025	1.246.075
Valor de rescate						150.000
<b>FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO</b>	<b>-883.466</b>	<b>237.138</b>	<b>190.131</b>	<b>696.057</b>	<b>986.025</b>	<b>1.396.075</b>

<b>TASA DE RETORNO REQUERIDA</b>	<b>15%</b>
----------------------------------	------------

<b>VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO</b>	<b>1.182.035</b>
---------------------------------------	------------------

<b>TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO</b>	<b>47%</b>
---	------------

### 15.6 - Modelo económico financiero: Matriz de riesgo.

Probabilidad	Impacto			
	Bajo 1	Medio 2	Alto 3	Crítico 4
Totalmente probable 4	MEDIO 4	ALTO 8	CRITICO 12	CRITICO 16
Muy Probable 3	MEDIO 3	ALTO 6	ALTO 9	CRITICO 12
Probable 2	BAJO 2	MEDIO 4	ALTO 6	ALTO 8
Poco probable 1	BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	MEDIO 4

Identificación de riesgos					
	Probabilidad	Impacto	Resultado	Riesgo	
Riesgo de proveedor	2	4	8	ALTO	Riesgo que el proveedor único tenga problemas con entregar la mercadería en plazo.
Riesgo de mercado	1	3	3	MEDIO	Riesgo que los consumidores no adopten la marca.
Riesgo competencia	3	3	9	ALTO	Riesgo que la competencia haga campañas o descuentos agresivos.
Riesgo de imitación de diferencial	3	3	9	ALTO	Riesgo que se ofrezca este producto e imite el servicio.
Productos sustitutos	2	2	4	MEDIO	Tendencia a los birodados asistidos (Eléctricos). Nuevas tecnologías.

### 15.7 - Modelo económico financiero: punto de equilibrio.

Para el cálculo de los costos fijos, se utilizó como criterio el porcentaje representativo de cada línea de ingreso relacionado directamente con el costo fijo, se detalla a continuación:

Peso de las líneas de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bicicletas importadas	1.203.227	2.406.937	3.209.249	3.610.405	4.011.561
<b>% Peso Bicicleta en las ventas</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>
Punto de equilibrio: Costos fijos / (PVU-CVU)	1.116.369	2.233.186	2.977.582	3.349.779	3.721.977
<b>% Peso Respuestos, accesorios e indumentaria</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>
Punto de equilibrio: Costos fijos / (PVU-CVU)	45.702	91.405	137.107	137.107	137.107
<b>% Peso Servicios de mantenimiento</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
<b>Ventas totales</b>	<b>2.365.299</b>	<b>4.731.527</b>	<b>6.323.937</b>	<b>7.097.291</b>	<b>7.870.645</b>
<b>%Total de Ventas</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Total de costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	470.073	651.775	832.402	838.485	844.582

Punto de equilibrio: Costos fijos / (PVU-CVU)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Bicicletas importadas</b>					
Unidades vendidas	1.497	2.995	3.993	4.492	4.991
Costos fijos	239.126	331.559	422.425	426.539	430.472
Precio de venta unitario	804	804	804	804	804
Costo de venta unitario	508	510	510	509	510
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>807</b>	<b>1.127</b>	<b>1.436</b>	<b>1.447</b>	<b>1.464</b>
<b>PE % en unidades vendidas</b>	<b>54%</b>	<b>38%</b>	<b>36%</b>	<b>32%</b>	<b>29%</b>
<b>Incremento de unidades vendidas con PF</b>	<b>85%</b>	<b>166%</b>	<b>178%</b>	<b>210%</b>	<b>241%</b>

Punto de equilibrio: Costos fijos / (PVU-CVU)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Repuestos, Accesorios e Indumentaria</b>					
Unidades vendidas	22.455	44.919	59.892	67.379	74.865
Costos fijos	221.864	307.625	391.931	395.748	399.397
Precio de venta unitario	50	50	50	50	50
Costo de venta unitario	31	29	33	29	34
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>25.640</b>	<b>14.983</b>	<b>23.087</b>	<b>19.215</b>	<b>25.945</b>
PE % en unidades vendidas	114%	33%	39%	29%	35%
<b>Incremento de unidades vendidas con PF</b>	<b>-12%</b>	<b>200%</b>	<b>159%</b>	<b>251%</b>	<b>189%</b>

Punto de equilibrio: Costos fijos / (PVU-CVU)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Servicio de Mantenimiento</b>					
Unidades vendidas	1.239	2.478	3.717	3.717	3.717
Costos fijos	9.083	12.591	18.047	16.198	14.713
Precio de venta unitario	37	37	37	37	37
Costo de venta unitario	7	7	7	7	7
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>304</b>	<b>421</b>	<b>603</b>	<b>542</b>	<b>492</b>
PE % en unidades vendidas	25%	17%	16%	15%	13%
<b>Incremento de unidades vendidas con PF</b>	<b>132%</b>	<b>120%</b>	<b>119%</b>	<b>117%</b>	<b>115%</b>

## 15.8 - Período de repago

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-883.466					
Flujos anuales		237.138	190.131	696.057	986.025	1.246.075
Valor de rescate						150.000
Flujo de fondos del proyecto	-883.466	237.138	190.131	696.057	986.025	1.396.075
<b>Flujo acumulado</b>		<b>237.138</b>	<b>427.268</b>	<b>1.123.326</b>	<b>2.109.351</b>	<b>3.355.426</b>

<b>Período de repago (años)</b>	2,41
Año(s)	2
Mes(es)	4
Día(s)	27

## 15.9 - Análisis de sensibilidad.

Análisis de sensibilidad: costo bicicletas vs costo accesorios

VAN	Costo accesorios	100%	106%	112%	118%	124%	130%
Costo bicicletas	1.182.035	509	540	570	601	631	662
100%	31	1.182.035	919.619	664.606	401.093	146.080	-117.433
110%	34	882.343	619.927	364.914	101.401	-153.612	-417.126
120%	37	543.126	280.711	25.698	-237.816	-492.829	-756.342
130%	40	203.910	-58.505	-313.518	-557.032	-832.045	-1.095.558
140%	43	-135.306	-397.721	-652.734	-916.248	-1.171.261	-1.434.774

Análisis de sensibilidad: costo bicicletas vs unidades vendidas

VAN	Unidades					100%	106%	112%	118%	124%	130%
Costo bicicletas	Año 5	Año 4	Año 3	Año 2	Año 1	509	540	570	601	631	662
100%	4.991	4.492	3.993	2.695	1.348	1.182.035	919.619	664.606	401.093	146.080	-117.433
95%	4.741	4.267	3.793	2.560	1.280	927.712	679.953	433.267	181.459	-62.226	-314.035
90%	4.492	4.043	3.594	2.426	1.213	679.523	440.374	207.970	-32.179	-264.583	-504.732
85%	4.242	3.818	3.394	2.291	1.145	424.675	197.182	-23.893	-252.338	-473.413	-701.858
80%	3.993	3.594	3.194	2.156	1.078	171.388	-44.496	-254.289	-471.075	-680.868	-897.655
75%	3.743	3.369	2.995	2.021	1.011	-83.832	-288.058	-486.524	-691.605	-890.071	-1.095.152