

## Un caso de éxito: ALLEGRO: Cómo convertir tu pasatiempo en un negocio.



A los 23 años, Jonathan Reaño estaba seguro de dos cosas: lo que no quería hacer y lo que le encantaba hacer. Por un lado, nunca le gustó la idea de trabajar para otras personas y ser empleado en alguna empresa, nunca fue algo que él anhelara. Por otro lado, lo que más le gustaba era pasear en bicicleta por distintos distritos de Lima y disfrutar de esa sensación de libertad que, desde pequeño, solo experimentaba cada vez que emprendía sus largas travesías en dos ruedas.

Sin embargo, lo que Jonathan jamás imaginó es que a finales del 2009 sus anhelos se combinarían para dar como resultado el negocio de su vida. Por ese entonces, él y su enamorada Andrea se habían comprado una bicicleta tándem de segunda mano con la cual salían a pasear por Miraflores cada fin de semana. Era usual que las personas que los veían pasar les preguntaran dónde habían comprado esa bicicleta, pero ese día a Jonathan se le ocurrió una idea. Pensó que si la gente deseaba disfrutar de una bicicleta **difícil de conseguir**, como la que él y su pareja tenían, ¿por qué no la podría fabricar él mismo? Cuando se lo comentó a Andrea, ella decidió apoyarlo y ambos se embarcaron en una aventura, que hoy -cuatro años después- tiene nombre propio: Allegro, una empresa que vende bicicletas urbanas y recreativas cuyo modelo más popular es la bicicleta tándem. Fue así que Jonathan, no solo convirtió su pasatiempo en un negocio, sino que, además, creó una empresa, en donde él es lo que siempre quiso ser: su propio jefe.

*“Para mí tener un negocio propio es la única opción laboral posible porque ya había intentado trabajar en una empresa; pero la sola idea de estar ocho horas dentro de una oficina y que alguien dispusiera de mi tiempo era algo que no me gustaba para nada. Mi espíritu independiente se rebelaba frente a esos espacios y siempre quise hacer algo por mi cuenta, pero no sabía qué quería hasta que fundé Allegro”.*



## Vamos de paseo

Durante la primera mitad del 2010, Jonathan y Andrea<sup>1</sup>, gastaron todas sus propinas (alrededor de 1100 soles) en la fabricación de un par de bicicletas tándem. Ninguno de los dos tenía la más mínima idea de lo que esto implicaba y, si bien trataron de hacer lo mejor posible, sentían que estaban experimentando algo nuevo. De alguna manera también lo veían como un juego: algo novedoso y divertido en lo que empleaban su tiempo libre.

*“A mí me gustó manejar bici desde chiquito, pero no sabía nada acerca de cómo se armaba una bicicleta. Al principio, cuando recién comenzamos era difícil conseguir proveedores que nos vendieran las piezas, gastábamos más plata de la que habíamos pensado gastar debido a errores que cometíamos en la fabricación”, recuerda Jonathan.*

Ante todas las dificultades que se les presentaban, decidieron que esas dos serían las únicas bicicletas tándem que venderían y que luego se olvidarían por completo de seguir con el proyecto de la marca propia de bicicletas. En agosto de 2010, las tándem se vendieron rápidamente -en menos de un mes, lo cual animó a Jonathan y Andrea a continuar con el proyecto que, dejó de ser un juego y se convirtió en algo serio para ambos jóvenes, ellos pasaron a ser socios y creadores de su negocio. Fue así que nació Allegro, nombre que eligieron inspirándose en la sensación que les produce pasear en bici: alegría.

*“Se nos ocurrió que esa palabra sonaría mejor en otro idioma y después de probar con el inglés o el francés llegamos al italiano, y como ya existen varias marcas de bicicletas con nombre italiano, pensamos que no estaría mal que existiera una más: así nació Allegro, que significa alegría en italiano”.*

Si bien este par de jóvenes emprendedores no sabía nada sobre la fabricación de una bicicleta y tuvo que empezar de cero para aprender en qué consistía este proceso, contaban con una gran ventaja: a diferencia de Andrea, que estudiaba ingeniería agrónoma, Jonathan sí sabía cómo administrar una empresa, al menos en teoría, pues para cuando inició oficialmente Allegro, a mediados del 2010, ya llevaba más de dos años estudiando Administración de Negocios en IPAE:

---

<sup>1</sup> Quienes además de ser pareja, eran dos estudiantes que no contaban con trabajo.



*“Me di cuenta que la administración era para mí y que IPAE era el mejor lugar donde podía estudiar esa carrera porque a mí nunca me gustó el colegio, siempre fui el alumno travieso, el que no podía estar quieto ni un ratito, me aburría fácilmente durante las clases. Pero cuando comencé a estudiar en IPAE me gustaba tanto todo lo que aprendía que me despertaba contento para ir a estudiar, llegaba más temprano que mis compañeros cuando mis cursos eran en la mañana; y cuando estudiaba en la noche me reunía con mis amigos para hacer las tareas o conversar una hora antes de que comenzaran las clases. IPAE me ha dado todos los conocimientos que necesitaba para crear mi propio negocio”, afirma este joven emprendedor con una gran sonrisa en el rostro.*

Una de las primeras ideas que se le ocurrió a Jonathan para dar a conocer su marca en el mercado limeño fue crear un blog llamado *Tándem Bikes Perú* –en el cual contaba sus experiencias personales y sus aventuras sobre dos ruedas, además de promocionar sus productos. Gracias a ese espacio consiguió ampliar su clientela.

*“El uso de estas palabras claves en el nombre del blog ayudó muchísimo porque si alguien escribía alguna de ellas en un buscador, de todas maneras iba a llegar a Tándem Bikes Perú. Hasta hoy el blog además de la página web (Bicicletas Allegro) que creamos son los medios por los cuales nos contacta la mayor parte de nuestros clientes; actualmente esta se encuentra en proceso de mejoramiento”.*

Fue así como, poco a poco, las ventas fueron aumentando y el negocio creciendo y evolucionando a paso firme. Durante la segunda mitad del 2010 y todo el 2011 vendieron un aproximado de cuatro bicicletas al mes, pero en el 2012 crecieron en más de 300%, ya que vendieron mensualmente quince bicicletas, cantidad que se mantuvo a lo largo del 2013. Este último año la cantidad de unidades vendidas no aumentó debido a que surgieron varias marcas similares a Allegro, pequeñas empresas que como la de Jonathan buscan satisfacer las expectativas de los amantes de las bicicletas.

Hoy en día, como en sus inicios, este joven empresario de 28 años se encarga de hacer casi todas las tareas del negocio: coordina el diseño y fabricación del producto, en el pequeño taller alquilado en Ate, con dos empleados que elaboran las estructuras y arman las bicicletas; además es responsable de la venta y entrega de las unidades,



para lo cual cuenta con una pequeña sala de exhibición ubicada en la casa de Andrea, en Lince.

Aunque, Jonathan afirma que nadie lo inspiró a ser empresario, él sabe muy bien qué lo motivó a convertirse en un emprendedor y cómo hace para mantener ese impulso día a día, tal como él mismo explica:

*“Si bien mi padre tiene un negocio propio y de él aprendí mucho durante mi adolescencia, creo que yo mismo me he motivado desde un inicio. Al crear Allegro no lo pensé mucho, solo me atreví a hacerlo, quería demostrarme a mí mismo que podía hacer algo por mi cuenta. Hoy en día Allegro no es una empresa grande, es muy pequeña todavía pero seguimos vendiendo y vamos creciendo poco a poco; para toda empresa crecer toma tiempo. Eso me impulsa a seguir adelante, ver que el negocio avanza. Cuando me desánimo y quiero tirar la toalla, porque me gustaría que Allegro creciera más rápido, recuerdo que uno de mis profesores en IPAE nos aconsejaba que seamos perseverantes, que **la constancia es clave para administrar una empresa; el éxito toma tiempo así que hay que tener paciencia**. Pero además, me motiva pensar en mi futuro al lado de Andrea como pareja y como socia. Otro de mis trucos para mantenerme optimista es leer casos de éxito empresarial o ver videos en internet sobre las historias de cómo se formaron negocios que ahora son grandes y populares. Ver que otros pudieron lograr sus sueños, porque una empresa es un sueño hecho realidad, me hace pensar que yo también puedo hacerlo”.*

## Amor por las bicicletas

Desde su creación, la **visión** de Allegro es ser una marca de bicicletas recreativas y urbanas que acapara el mercado en ese segmento, no solo en Lima sino en todo el Perú, luego en Ecuador, en Chile, en Bolivia y después en todo Sudamérica. Esa es una meta a largo plazo para Jonathan, hasta ahora la mayor parte de sus ventas se realizan para clientes en Lima, pero ya ha realizado envíos a ciudades del interior del país como Piura, Trujillo, Arequipa, Abancay, Chiclayo y ha recibido pedidos desde Chile y Ecuador.

Por otro lado, la **misión** de la empresa es dar a las personas alegría, que las bicicletas les sirvan para recrearse y para transportarse dentro de la ciudad, es decir, que pueden ser útiles para realizar ciertas actividades como hacer las compras, por ejemplo. El interés de Allegro por ser una marca de bicicletas recreativas y urbanas que



ayude a las personas a distraerse y relajarse se refleja en el club que nació junto con la empresa:

*“Para nosotros no se trata solo de que el cliente viene, compra una de nuestras bicicletas y luego nunca más sabemos de él. Nosotros, luego de pedirle su correo electrónico y su número de teléfono, lo invitamos a ser parte de nuestro club y, de vez en cuando, organizamos paseos en grupo entre nuestra clientela, cada dueño de una Allegro es socio exclusivo de nuestro club”, explica Jonathan, quien de esta manera ha encontrado una forma de mantenerse en contacto con sus clientes y de seguir disfrutando de los paseos en bicicleta que tanto le gustan.*

Este joven emprendedor resalta la importancia de **crear un vínculo con sus clientes** que vaya más allá de la transacción comercial: “Con cada una de las personas que compra una Allegro, yo trato de mantener una relación amical. A veces me pasa que voy a entregarles la bicicleta y me quedo conversando con ellos más de una hora. El ser amigo de mis clientes me ayuda, por ejemplo, cuando hay alguna falla en la bicicleta porque como nuestra relación es más cercana, es como si le pidieras ayuda a un amigo, así es como ellos me llaman. Para mí el **cliente** es eso: un amigo que cree en ti y que convierte a tu marca en una marca de confianza”. Con el fin de mantener esta relación amical con sus clientes y ofrecerles además un trato personalizado, Jonathan tiene un directorio telefónico de ellos, cuando lo llaman, él sabe de quién se trata. Un vínculo como este da como resultado una relación a largo plazo y algunos de ellos regresan a comprar nuevas bicicletas si es que sus necesidades han cambiado, por ejemplo, si han tenido un bebé.

Los **valores de la empresa** son: la puntualidad, para lo cual la entrega del producto se hace en la fecha acordada sin falta; el buen trato al cliente, asegurándose de que esté totalmente satisfecho con el producto y, la honestidad, es decir, que le venden un producto de calidad y además le ofrecen garantía con servicio a domicilio. Los componentes (cualquier pieza de la bicicleta) tienen una garantía de 6 meses y la estructura del producto tiene una garantía de entre 3 a 5 años, dependiendo del tipo de bicicleta que el cliente haya elegido. Cabe señalar que la honestidad como valor de la empresa también implica vender un producto con la verdad, es decir, no engañar al cliente sino entregarle un producto tal como a él le gustaría. En el caso que Allegro no tuviera lo que el cliente busca, Jonathan o Andrea no dudan en recomendar algún otro negocio en el que el cliente pueda encontrar lo que está buscando.



En la actualidad, Allegro ofrece, además de sus populares bicicletas tándem, otros modelos como bicicletas estilo *cruiser* (playeras), bicicletas deportivas, bicicletas de alta gama, bicicletas para niños, montañeras y bicicletas especialmente diseñadas para mujeres. Luego de enumerar los tipos de producto que Allegro tiene a la venta, Jonathan confiesa sonriente: “Me gusta ver mis bicicletas en las calles”.

## Un negocio sobre ruedas

En una ciudad como Lima en la que viene floreciendo una cultura ciclista, el negocio de Jonathan no podía ser mejor recibido, prueba de ello es que Allegro ha llamado la atención de diversos medios de comunicación y hasta ahora ha conseguido difusión en periódicos como El Comercio, La República, El Peruano y Perú21; en programas de TV como Oh Diosas! (PlusTV), Promoviendo (Panamericana Televisión) y Somos Empresa (Willax TV). Con el fin de seguir promoviendo su marca, Jonathan acaba de contratar a una relacionista pública que trabaja para la empresa de manera tercerizada.

El dueño de Allegro está convencido que uno de los factores del éxito de su negocio es el hecho de haberse centrado en un **tipo de bicicleta no convencional** (la tándem), poco usual y difícil de conseguir, por eso él afirma convencido: “En tándem no tenemos competencia, somos únicos en el mercado en todo el Perú”. El 70% de los ingresos que percibe la empresa provienen de la venta de las tándem y el 30% corresponde a los demás modelos que Allegro ofrece, entre ellos cabe destacar la bicicleta para mujeres, la cual es más ligera que una bicicleta promedio –pesa 9 kilos en vez de 12- con el objetivo de que sean fáciles de transportar, además la curvatura, la postura, todo va de acuerdo para el tamaño estándar de la mujer peruana y para darle un toque personalizado cuenta con un tapabarro donde se puede apreciar diseños hechos en vinilo.

Otro de los rasgos que diferencia a Allegro del resto de empresas similares que existen en el mercado limeño son sus precios, los cuales están un poco por encima de los precios promedio del mercado debido a la gran calidad de los materiales que emplean para la fabricación de sus bicicletas y la garantía completa con servicio a domicilio, la atención es personalizada y a cualquier hora del día, algo que ninguna otra empresa ofrece. Pero además, Jonathan agrega: “Siempre tuve en mente que **no quería que mi**



**diferencial fuera el precio, yo no compito con los precios** de las otras marcas, yo le doy al cliente un precio de acuerdo a la calidad del producto, eso es lo que realmente nos diferencia, aunque en algunos casos hago descuentos y ofertas”.

La mayor parte de sus clientes son parejas o familias, hombres y mujeres de entre 30 a 35 años que viven principalmente en zonas aledañas a Miraflores quienes no solo pueden disfrutar de los productos de calidad y la garantía exclusiva de Allegro, sino también de servicio técnico y de mantenimiento; además compran accesorios como cascos, luces, timbres y canastas, entre otros. Allegro también fabrica bicicletas a pedido. “Si bien la mayor parte de nuestros clientes son personas particulares, ya hemos comenzados a vender a empresas inmobiliarias, de publicidad y municipios como Lima y Miraflores. Este tipo de instituciones compran entre 5 a 10 bicicletas, en promedio”.

En cuanto a las fortalezas y debilidades que Allegro presenta en la actualidad, su ventaja es que se han centrado en hacer bicicletas personalizadas en volúmenes bajos, lo cual diferencia a la empresa de los importadores de las grandes marcas que traen bicicletas en grandes volúmenes. Esto les permite fabricar sus productos con determinadas características, tal como el cliente las solicita, es decir, con diseños más personalizados. La desventaja es que no cuentan con un local propio, la sala de exhibición está ubicada en el patio de la casa de Andrea, en un espacio reducido que solo les permite mostrar un máximo de 6 bicicletas y Jonathan reconoce que no es el lugar idóneo para vender sus productos. Tampoco tienen un almacén para guardar las piezas o componentes de la bicicleta, así que, por ahora emplean el taller en Ate para dicha tarea.

Este joven empresario que acaba de cumplir 28 años y está a punto de culminar sus estudios de Administración de Negocios, no puede evitar hablar de IPAE al recordar los factores de éxito de su negocio:

*“Los cursos que más recuerdo y que más me han ayudado a dirigir mi empresa son Estudio de Mercado, Marketing y Planeamiento Estratégico, este último, por ejemplo, nos enseña a establecer cómo realizar las operaciones: a dónde vamos, qué hacemos y cómo lo hacemos de una manera bien estructurada. Otros cursos que me gustaron fueron los de Psicología, que tienen que ver con entrar un poco en la mente del consumidor; también fueron importantes los cursos de Trabajo en Equipo y Ventas, este último es esencial porque te enseña a vender y si uno no sabe vender de nada sirve ofrecer un producto de calidad*



*porque nadie te lo va a comprar. **Allí aprendí técnicas para vender que hoy en día aplico con mis clientes**".*

Cuando mira hacia adelante y se proyecta hacia al futuro, Jonathan tiene las metas muy claras, él sabe lo que quiere para Allegro. Su proyecto a largo plazo es crear un grupo empresarial pequeño, que cuente con pocos trabajadores, un grupo de 10 a 15 personas. Está convencido que la experiencia que ha tenido con su negocio es una de sus mayores fortalezas: "Allegro ha sido mi primer trabajo y el único. Cuando comencé con el negocio, estudiaba y trabajaba en esto. No tenía experiencia laboral, y menos aún había manejado una empresa, todo lo he aprendido en el camino. He comenzado del punto cero, pero al tener que hacerlo todo yo tengo una gran ventaja; sé cómo funciona cada área del negocio, entonces cuando la empresa crezca y yo tenga empleados voy a saber sobre las funciones que cada uno debe realizar: operario de taller, vendedores, administradores, etc. Mi equipo no trabajaría para mí, trabajaría conmigo porque tengo un conocimiento completo del negocio de primera mano, conozco y realizo todas las funciones que algún día delegaré a alguien más".

Por último, el dueño de Allegro no duda en animar a otros emprendedores a seguir sus pasos y lanzarse a la aventura de crear su propio negocio: "El mundo está hecho para hacer todo lo que quieras hacer, pero te educan para que trabajes para otros. Si te dices a ti mismo que puedes hacerlo y te atreves, puedes hacerlo. Mírame a mí, he hecho una empresa sin pensarlo demasiado, la hice y ya".

