



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS -  
RIDER”**

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

**Presentado por**

**Karla Corina Bazan Caceres**

**Alvaro Jose Carrillo Chero**

**Erika Rusmery Parvina Palacios**

**Diego Jose Sayan Icochea**

**Asesor: Paula Gabriela Ponce de León**

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

**Lima, octubre 2022**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Ujike, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS - RIDER" presentado por:

	Nombres y Apellidos del alumno (s)
1	Karla Corina Bazán Cáceres
2	Alvaro José Carrillo Chero
3	Erika Rusmery Parvina Palacios
4	Diego José Sayán Icochea

para optar al Grado de Magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 07 de febrero de 2023, dando el siguiente resultado:

### EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE BICICLETAS - RIDER

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 07 de febrero de 2023

Firma

Gabi Ujike

Directora Académica MBA

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II. RESUMEN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>1</b>
1. Misión .....	2
2. Visión .....	2
3. Valores y cultura .....	4
4. Objetivos del plan de negocio.....	4
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>5</b>
1. Estructura.....	5
1.1 Análisis PESTEL .....	5
1.1.1 Político.....	5
1.1.2 Económico .....	7
1.1.3 Sociocultural .....	101
1.1.4 Demográfico .....	101
1.1.5 Tecnológico .....	112
1.1.6 Ambiental y ecológico.....	111
<a href="#">1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....</a>	<a href="#">13</a>
2. Análisis del microentorno - Cinco fuerzas de Porter .....	13
2.1 Proveedores .....	144
2.2 Nuevos competidores .....	134
2.3 Productos Sustitutos .....	15
2.4 Clientes.....	13
2.5 Sector.....	15
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>17</b>
1. Unidades Estratégicas .....	17
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	17
3. Análisis de Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización (VRIO) .....	18
4. Estrategia genérica .....	19
<b>CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>20</b>
1. Objetivos .....	20
1.1 General .....	20
1.2 Específicos.....	20

2. Metodología.....	20
2.1 Observación no participativa .....	21
2.2 Entrevistas a profundidad .....	22
2.3 Encuestas .....	22
3. Tamaño de la muestra .....	223
4. Principales hallazgos .....	223
5. Identificación de <i>inputs</i> para la demanda .....	2425
<b>CAPÍTULO VI. ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....</b>	<b>30</b>
1. Misión y visión del plan de mercado .....	30
2. Objetivos Estratégicos.....	30
3. Plan de negocio.....	30
4. Alianza por desarrollar con Shimano .....	343
5. Cadena de valor .....	34
<b>CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES .....</b>	<b>36</b>
1. FODA Cruzado .....	36
2. Plan de operaciones.....	37
2.1 Objetivos .....	37
2.2 Acciones .....	37
2.3 Costos de producción .....	39
2.4 Margen de contribución.....	39
2.5 Política de calidad y seguridad .....	40
2.6 Presupuesto de operaciones .....	40
3. Plan de recursos humanos .....	41
3.1 Análisis de las partes de la organización .....	41
3.1.1 Ápice estratégico.....	41
3.1.2 Núcleo de operaciones.....	42
3.1.3 Línea media .....	42
3.1.4 Tecnoestructura.....	42
3.1.5 <i>Staff</i> de apoyo.....	42
3.2 Análisis de los mecanismos de coordinación.....	42
3.3 Organigrama .....	42
3.4 Presupuesto de recursos humanos .....	43
4. Plan comercial .....	44
4.1 Objetivos del plan comercial .....	44
5. Plan de marketing .....	45
5.1 Objetivos del plan de marketing .....	45
5.2 Público objetivo .....	45

5.3 Mix de marketing – Modelo de las 7P.....	46
5.3.1 Producto.....	46
5.3.2 Precio.....	46
5.3.3 Plaza .....	46
5.3.4 Promoción.....	47
5.3.5 Personas .....	49
5.3.6 Procesos .....	49
5.3.7 Presencia.....	49
5.4 Presupuesto de marketing .....	49
6. Plan de finanzas .....	50
6.1 Objetivos .....	50
6.2 Estructura de capital.....	51
6.3 Políticas financieras .....	51
6.4 Flujo de caja anual proyectado .....	51
7. Plan de responsabilidad social .....	53
7.1 Objetivos del plan de responsabilidad social .....	53
7.2 Acciones planteadas .....	53
7.2.1 Campaña “Adopta un área verde y disminuye tu impacto energético” .....	53
7.2.2 Campaña “Recicla” .....	54
7.2.3 Campaña “No contamines” .....	54
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>612</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz EFE de Rider.....	123
Tabla 2.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	1617
Tabla 3.	Matriz de evaluación de Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización (VRIO)...	18
Tabla 4.	Usuarios dispuestos a utilizar bicicleta como medio de transporte en Lima Metropolitana.....	25
Tabla 5.	Mercado potencial 2023 - Distritos NSE A y rango de edad 25 a 59 años.....	25
Tabla 6.	Mercado efectivo 2023 - Usuarios de bicicleta gama alta del mercado disponible .....	26
Tabla 7.	Mercado objetivo 2023 – <i>Market share</i> inicial obtenido en ejercicio previo ...	26
Tabla 8.	Crecimiento anual de participación de mercado .....	27
Tabla 9.	Proyección de ventas distribuidos por modelos de bicicletas .....	27
Tabla 10.	Mercado potencial 2023 - Distritos NSE A - B y rango de edad de 25 a 59 años .....	28
Tabla 11.	Mercado efectivo 2023 – Usuarios de bicicleta de gama alta y gama media del mercado disponible .....	28
Tabla 12.	Mercado objetivo 2023 – <i>Market share</i> inicial por alcanzar .....	29
Tabla 13.	Penetración de estrategia de mercado del primer año de venta de membresías ....	29
Tabla 14.	Despliegue de ventas mensuales de membresías .....	29
Tabla 15.	Detalle de costos de bibicleta según simulador.....	39
Tabla 16.	Margen de contribución.....	39
Tabla 17.	Presupuesto de Operaciones .....	40
Tabla 18.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	43
Tabla 19.	Precio por modelo de bicicleta.....	46
Tabla 20.	Presupuesto de Marketing.....	500
Tabla 21.	Estructura de capital .....	501
Tabla 22.	Flujo de caja anual proyectado (en soles).....	52
Tabla 23.	VAN / TIR .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Popularidad de Pedro Castillo.....	6
Figura 2.	Percepción de la promoción de la inversión privada y el empleo .....	6
Figura 3.	Principal problema del país.....	7
Figura 4.	Presencia de estrategia para garantizar la seguridad ciudadana en el país.....	7
Figura 5.	Aprobación de la gestión del presidente Pedro Castillo entre agosto y noviembre de 2021 .....	8
Figura 6.	Tipo de cambio en Perú .....	9
Figura 7.	Incremento de la venta de bicicletas durante la pandemia.....	10
Figura 8.	Evolución de importaciones de bicicletas mecánicas en 2020.....	10
Figura 9.	Modelo de <i>long tail</i> Rider .....	32
Figura 10.	<i>Business Canvas</i> Rider .....	33
Figura 11.	Cadena de valor de Rider.....	345
Figura 12.	FODA Cruzado .....	346
Figura 13.	Proceso de compra .....	38
Figura 14.	Proceso de producción.....	39
Figura 15.	Organigrama de Rider .....	43
Figura 16.	Organigrama propuesto de Rider .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 21.	Diseño de camión móvil para activaciones.....	48
Figura 22.	Diseño de camión móvil para activaciones.....	48
Figura 23.	Zona para ciclistas en centros comerciales Real Plaza – Japi Bici.....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Guías de preguntas para las entrevistas .....	63
Anexo 2.	Guía de preguntas de encuesta - transcripción.....	66
Anexo 3.	Resultados de la encuesta .....	70
Anexo 4.	Cálculo de la demanda.....	77

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra en una situación en la cual es muy complicado ser competitivo y poder ganarse un lugar en el mercado. Existen múltiples empresas, grandes y pequeñas, domésticas y extranjeras, que ofrecen productos y servicios muy similares y sustituibles entre sí. Las exigencias de los clientes son cada vez mayores, forzando a las empresas a mantener buenos estándares de calidad, y, por supuesto, un servicio atento y diferenciado.

Se identifica potencial en el incremento del uso de las bicicletas como medio de transporte urbano y en la incorporación paulatina como deporte en el mercado peruano. Se estima que el mercado potencial para este tipo de bicicletas corresponde a 65.000 unidades anuales, con un crecimiento del 20% anual (Perú Retail, 2020a).

En esta investigación, se identifica y explora la oportunidad del mercado peruano para la empresa Rider, una organización internacional dedicada a la fabricación y comercialización de bicicletas hechas en fibra de carbono, con tecnología de impresores 3D, ofreciendo productos con altos estándares de calidad y diseño.

El incremento de la adopción del uso de las bicicletas como medio de transporte y como deporte por parte de los residentes de Lima Metropolitana, genera un mercado atractivo para la comercialización de este tipo de productos. Según datos de un estudio realizado por la municipalidad metropolitana de Lima, el 32% de hogares cuentan con una bicicleta y el 40% estarían dispuestos a utilizarla en lugar del transporte masivo (Municipalidad de Lima, 2020a).

De acuerdo con datos recopilados y, a través de las encuestas realizadas, existe una oportunidad en la venta de bicicletas personalizadas de alta gama fabricadas en impresoras 3D utilizando fibra de carbono como material principal. Adicionalmente, la alta demanda y mínima oferta en los servicios de mantenimiento de bicicletas de alta gama, permitió identificar otro nicho de mercado que no se ha explotado a través de un modelo de membresía.

El modelo de membresía planteado permite a los usuarios, a través de un pago recurrente mensual, el derecho a 1 mantenimiento de sus bicicletas al mes; además de participar en eventos exclusivos y acceder a descuentos de productos. La venta de estas membresías es aplicable a cualquier marca de bicicletas; lo que permite a RIDER maximizar la capacidad operativa del personal de mantenimiento y un generar flujo de ingresos recurrente.

Se obtuvo como principales resultados un market share del 5.8% con una tasa de crecimiento anual del 10%, y un posicionamiento debidamente alineado con la estrategia de la empresa: la calidad y diferenciación. Asimismo, se alcanzó una VAN del 15,739,452 y TIR del 93%, siendo indicadores contundentes de que es un negocio rentable, próspero y sostenible.



## **CAPÍTULO II. RESUMEN ESTRATÉGICO**

### **Antecedentes RIDER SA**

RIDER es una empresa internacional con presencia en 4 ciudades de 3 países distintos, se especializa en la venta de bicicletas personalizables con un diferencial único en el mercado, la fabricación 3D. Este proceso de fabricación en 3D permite un alto nivel de personalización en los modelos para el usuario final, además de brindar eficiencias logísticas al reducir considerablemente los espacios de almacenamiento requerido tanto para insumos como para productos terminados. El negocio inicia en el año 2021, periodo en el que la economía mundial sigue altamente afectada por el Covid-19, lo cual, sin embargo, en 2022 se identifica una oportunidad en el ingreso al mercado limeño, dado que el uso de bicicletas es poco acostumbrado y, dada la coyuntura, se encuentra en un potencial crecimiento.

El plan comienza con un arduo estudio de mercado, segmentando el mercado hasta obtener los clientes potenciales del sector A de los distintos distritos de la capital. Se tomó muy en consideración la variable psicográfica, ya que nos facultó de poder sub segmentar por distritos en un mercado tan variado y diverso como el limeño. Asimismo, se pudo llegar a segmentaciones muy finas dada la tecnología de la empresa, ya que con las impresoras 3D se pudo alcanzar niveles una de personalización de los productos que no permiten los sistemas de producción masiva.

En base a ello, se elaboró una estrategia de diferenciación fundamentada en la calidad e innovación de la empresa, cuyos planes funcionales se alinearon con precisión a los pilares de la empresa principalmente en el marketing, posicionando a Rider como una marca exclusiva; finanzas, con precios bastante accesibles dentro de las líneas de alta gama; operaciones, gozando de eficiencia y practicidad en la cadena de producción; y ventas, contando con personal altamente calificado gracias a los programas y capacitaciones de la empresa.

En síntesis, se elaboró una estrategia muy estructurada y en sintonía con las fortalezas y oportunidades de la empresa, lo cual otorgó resultados favorables en el segundo año.

### **1. Misión de RIDER**

Brindar la mejor experiencia a los clientes, proporcionándoles el mejor complemento en relación calidad/precio para que puedan practicar el deporte que aman.

### **2. Visión de RIDER**

Ser reconocidos como la mejor opción para los ciclistas a nivel nacional, ofreciendo seguridad y calidad a un precio justo, teniendo como diferencial la investigación y desarrollo constantes.

### 3. Valores y cultura de RIDER

Los valores y las conductas esperadas se reflejan en los líderes. Con su ejemplo, generan un efecto multiplicador positivo, fomentando la comunicación y acción en el comportamiento que la empresa promueve en los colaboradores. Los valores no son negociables; por eso, se realiza un constante trabajo en equipo para difundir la cultura y mantener un buen clima en Rider, basado en el respeto, la transparencia, la confianza y el trato horizontal.

Los valores corporativos son importantes para la compañía y se siguen como principales pilares para la continuidad de las operaciones:

- **Excelencia como clave:** buscar la excelencia en los servicios de venta y posventa, y la calidad de los productos.
- **Transparencia:** construir relaciones transparentes con el equipo y hacia los clientes. La empresa trabaja por ser clara en la información que brinda en sus servicios y productos.
- **Compromiso:** ser un equipo comprometido con las funciones y con los clientes, lo cual permite gestionar eficientemente los grupos de interés internos y externos.
- **Garantía:** mantener la promesa con los clientes de Rider de que la entrega de su bicicleta sea de la mejor calidad.
- **Puntualidad:** cumplir con los plazos de entrega como objetivo hacia los clientes.

### 4. Objetivos del plan de negocio

- Posicionarse en el mercado premium de bicicletas de montaña y velocidad, con un producto personalizable y de buena relación calidad – precio.
- Ingresar con los productos de Rider a la ciudad de Lima, en compañía de un equipo que permita contar con el soporte necesario para sostener la operación.
- Reforzar la comunicación aprovechando el canal digital, que ha otorgado muy buenos resultados en los Qs que se ha venido ejecutando. Este canal se hace muy relevante en la estrategia de penetración, ya que les permite llegar a sus audiencias objetivo a costos que se pueden controlar.
- Incrementar esfuerzos en I+D, de forma que se continúe con la generación de nuevas mejoras a los productos, siendo los primeros en el mercado en hacerlas.
- Optimizar los costos de operación con el objetivo de lograr la rentabilidad de la compañía y lograr el retorno de la inversión en un tiempo prudente.
- Posicionar la marca a nivel nacional.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO**

### **1. Estructura**

#### **1.1 Análisis PESTEL**

##### **1.1.1 Político**

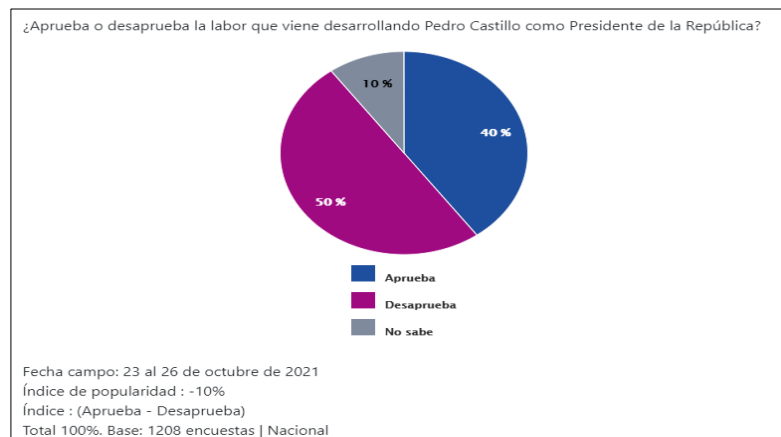
Perú ha venido experimentando una evolución estable a nivel político y económico. Después del año 2020, cuando ocurrió la vacancia del expresidente Martín Vizcarra, en medio de la crisis de la pandemia de COVID-19, el gobierno de transición liderado por Francisco Sagasti tuvo la responsabilidad de darle continuidad al Estado y asegurar que el país se encuentre en la mejor condición posible frente a las elecciones de 2021.

En el escenario político, se pudo observar un impacto negativo, ya que la incertidumbre generada por el eventual mandato de la izquierda, que carecía de un plan de gobierno con ideas y propuestas claras, redujo la inversión de capitales privados. Por otro lado, ante las amenazas de una prohibición o regulación severa de las importaciones en el Perú, muchas empresas decidieron detener o limitar sus operaciones, lo cual generó escasez de productos, alza de precios, reducción de calidades (por disminuir costos), entre otros efectos. Dichas medidas fueron tomadas por las empresas para una adecuación al trabajo en el corto plazo, debido a que las apuestas a gran escala representan un alto riesgo. La consecuencia más grave de este escenario es la generación de un efecto de retaliación, lo cual consiste en que los países afectados por la reducción de las importaciones tomen medidas e impongan barreras restrictivas al ingreso de los productos peruanos a sus territorios, lo cual terminaría por afectar a ambas actividades económicas del sector. (“Castillo propone prohibir importaciones, ¿cuál sería el impacto de esta medida?”, 2021)

El gobierno de Pedro Castillo ha significado un crecimiento en la inestabilidad política del país. Durante los primeros 100 días de gobierno, se han evidenciado graves indicios de un manejo errante de diversas políticas internas, y una elección cuestionada de funcionarios y vinculaciones. En octubre de 2021, la popularidad y la aceptación de la gestión de Pedro Castillo se había visto impactada de forma negativa debido a los deficientes índices de resultados obtenidos, ocasionados por la inestabilidad política (ver Figura 1).

## Figura 1

### Popularidad de Pedro Castillo

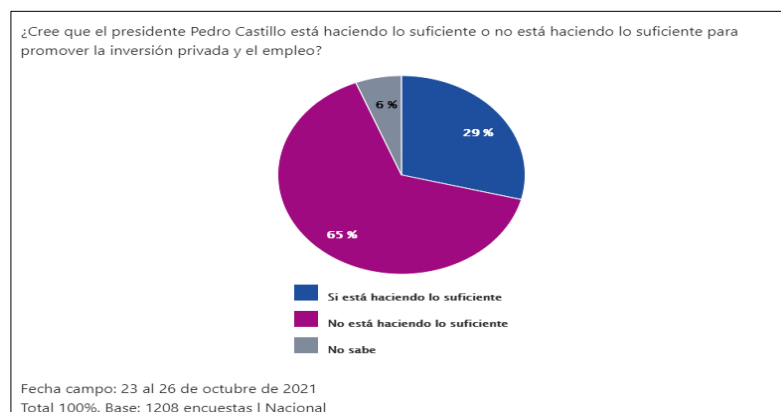


*Nota.* Adaptado de “Estudio de Opinión Pública. Octubre de 2021”, por Datum Perú, 2021. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial\\_211020030827.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial_211020030827.pdf)

Una de las principales preocupaciones previas a la toma de poder de Pedro Castillo era el posible impacto en la inversión privada que podría tener debido a los mensajes de campaña y la posición de algunos funcionarios de su gobierno; se ven reflejados en la percepción de la población frente a la promoción de inversión privada (ver Figura 2).

## Figura 2

### Percepción de la promoción de la inversión privada y el empleo

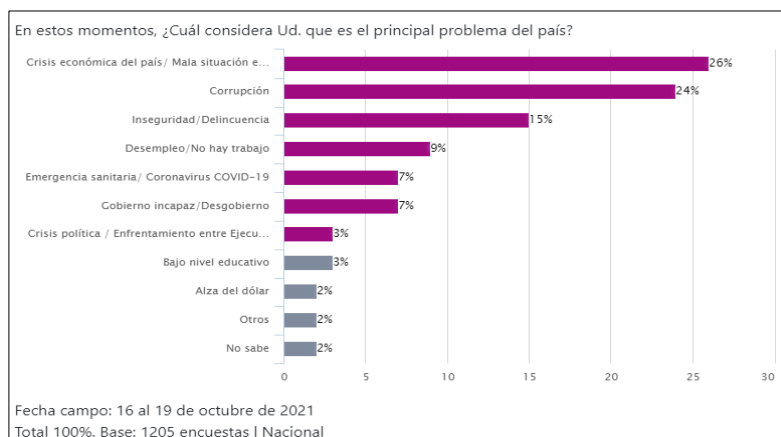


*Nota.* Adaptado de “Estudio de Opinión Pública. Octubre de 2021”, por Datum Perú, 2021. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial\\_211020030827.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial_211020030827.pdf)

Dos de los puntos por considerar en la percepción de la población giran en torno a la crisis económica y la inseguridad ciudadana (ver Figura 3). Ambos son ámbitos que impactan en la intención de gasto por parte de la población, ya que los escenarios se vuelven más conservadores ante la incertidumbre provocada por las gestiones de gobierno.

**Figura 3**

**Principal problema del país**

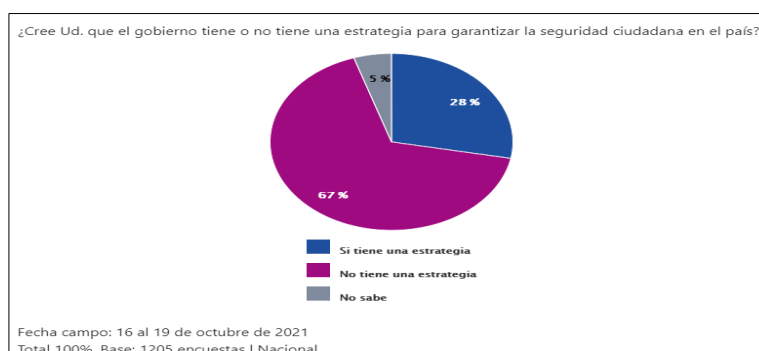


*Nota.* Adaptado de “Estudio de Opinión Pública. Octubre de 2021”, por Datum Perú, 2021. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial\\_211020030827.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial_211020030827.pdf)

Finalmente, con respecto a la seguridad ciudadana, se evidencia una percepción mayoritaria sobre la ausencia de una estrategia sólida para combatir la creciente criminalidad del país (ver Figura 4). Esta crisis de seguridad ciudadana disminuye la intención de gasto en ciertos sectores de mercado debido al riesgo de que las personas se vean afectadas directamente por la delincuencia. Ante esto, una de las decisiones más recientes del Gobierno ha sido designar a las Fuerzas Armadas como soporte de los policías en, inicialmente, puntos estratégicos de la ciudad de Lima.

**Figura 4**

**Presencia de estrategia para garantizar la seguridad ciudadana en el país**



*Nota.* Adaptado de “Estudio de Opinión Pública. Octubre de 2021”, por Datum Perú, 2021. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial\\_211020030827.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial_211020030827.pdf)

**1.1.2 Económico**

En la actualidad, el país sigue atravesando una inestabilidad política, la cual eleva la incertidumbre e impacta de manera negativa en las inversiones. El presidente Pedro Castillo ganó las elecciones estableciendo una promesa de cambio social, de gobernar para los peruanos más

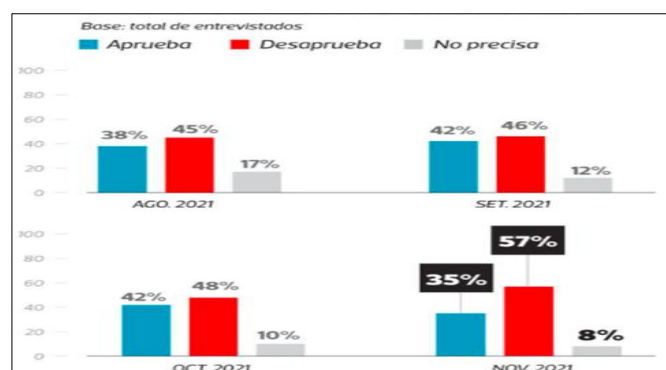
necesitados. No obstante, al cumplir los 100 días, se pudo determinar que el Gobierno no mostraba un escenario positivo. En aquel momento, Castillo había nombrado su segundo Gabinete, cuya mayor característica es la incompetencia en la gestión pública; por ello, se encuentra continuamente siendo cuestionado y criticado. Su capacidad de respuesta ha sido lenta y no pudo retirar rápidamente al expremier Bellido, a quien se le notaron muchas incongruencias con el mensaje de Pedro Castillo.

Por otro lado, actualmente, los mercados se encuentran muy adversos. El precio del dólar se elevó y fue afectado por el aumento en los precios de las materias primas, lo cual no solo perjudica a las empresas del sector al momento de la compra de productos y/o servicios en el exterior, sino también en todos los gastos en que incurren en la cadena de suministro, tales como fletes marítimos, gastos administrativos, servicios portuarios, entre otros, ya que son gastos que también se deben pagar en dólares a las empresas en los países de origen de las importaciones y a los intermediarios de la cadena de suministro. Los únicos gastos de dichas operaciones que se pagan en soles son los aranceles y las tasas que cobra la Superintendencia de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) por concepto de obligaciones tributarias, tales como el impuesto general a las ventas (IGV), *ad-valorem*, percepción, entre otros.

El resultado fue el rebrote de la inflación en octubre de 2021, que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) sigue tratando de estabilizar. Se considera que mantener a Julio Velarde es el mayor acierto del presidente Pedro Castillo durante su presente mandato; se observan decisiones poco responsables al no tener realmente el sentido del impacto en los mensajes del Poder Ejecutivo. Recientemente, el Gobierno demostró una intervención ineficiente en el sector minero, con el cierre de cuatro operaciones mineras, por lo cual el riesgo país se acentuó más y, sobre todo, desalentó más la inversión privada. Los índices de aprobación de la gestión del presidente Castillo entre agosto y noviembre de 2021 pueden observarse en la Figura 5.

**Figura 5**

***Aprobación de la gestión del presidente Pedro Castillo entre agosto y noviembre de 2021***



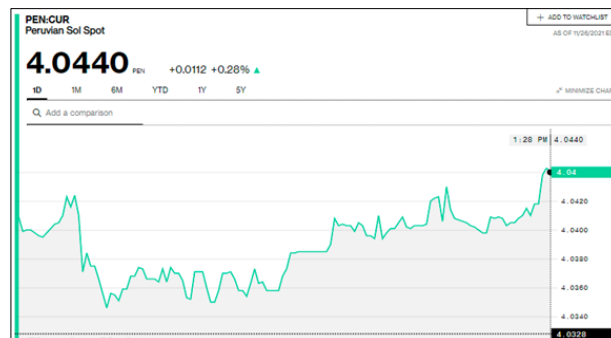
*Nota.* Tomado de “Encuesta El Comercio-Ipsos: Aprobación al presidente Castillo cae siete puntos”, por A. Rojas, 2021. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/aprobacion-al-presidente-pedro-castillo-cae-siete-puntos-noticia/>

El tipo de cambio se ha mostrado inestable. Al cierre de julio de 2021, el tipo de cambio cerró en S/4.04, lo cual representó un impacto desfavorable. El tipo de cambio presentó una mayor volatilidad por el cambio de gobierno, lo cual afecta las operaciones comerciales.

En efecto, la fluctuación del tipo de cambio se originó desde el ingreso del nuevo Gobierno. Tras la designación del nuevo presidente, el dólar subió a S/3.96, lo que significó uno de los niveles más altos en los últimos años. Tras la incertidumbre generada por el entorno político, el tipo de cambio tuvo un impacto en el precio del dólar al oscilar en un rango de S/ 4.0260 a S/4.0320; por ese motivo, el BCRP realizó varias intervenciones en el mercado cambiario con el fin de atenuar su volatilidad. En la actualidad política, tras la presentación de una moción de vacancia presidencial, el BCRP se mantiene activo interviniendo en el mercado. Por tal motivo, el tipo de cambio se mantendría en niveles superiores a S/ 4 este 2021, y sería poco probable que se pueda disminuir esos niveles debido a la inestabilidad y la desconfianza en el Gobierno, lo cual no se logra disipar en el corto plazo. A continuación, en la Figura 6, se presenta el tipo de cambio en Perú en octubre de 2021.

**Figura 6**

***Tipo de cambio en Perú***

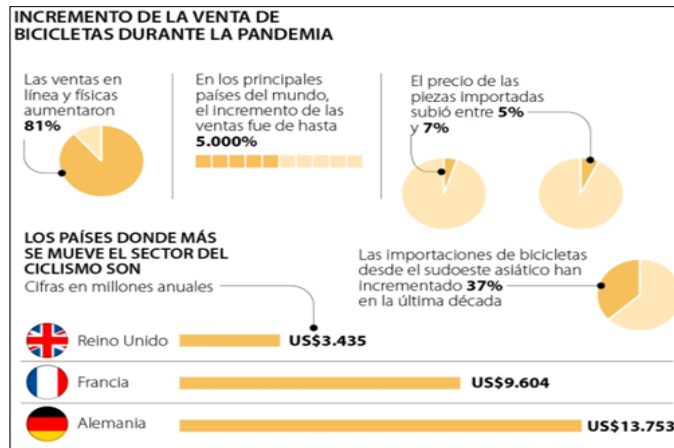


Nota. Tomado de “Peruvian Sol Spot”, por Bloomberg, 2021a. <https://www.bloomberg.com/quote/PEN:CUR>

La pandemia de COVID-19 generó que muchas personas opten por medios de transporte como la bicicleta (Amoretti 2021a), que se convirtió en una alternativa para poder movilizarse en distancias cortas y evitar el contagio en los medios de transporte público. Debido a este cambio, el incremento de las ventas en 2020 fue de 20% y los precios de las piezas importadas también se elevaron, pero no por la demanda, sino por el costo de producción para ensamblar las bicicletas, con el encarecimiento de los materiales para su elaboración. Desde 2020, el precio del aluminio subió en 15% y el del caucho, en 50%, los precios del acero aumentaron 20% en 2020, y China Steel Corp, mayor fabricante de acero de Taiwán, anunció un aumento de 9,5% en febrero. En la Figura 7, se puede observar datos sobre el incremento de la venta de bicicletas durante la pandemia de COVID-19.

**Figura 7**

***Incremento de la venta de bicicletas durante la pandemia***

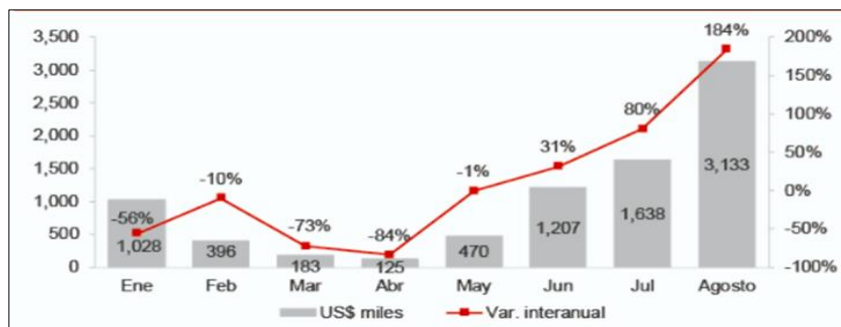


*Nota:* Tomado de “Suben las ventas de bicicletas en el mundo, mientras producción aumenta los costos”, por J. Toro, 2021. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/suben-las-ventas-de-bicicletas-en-el-mundo-mientras-la-produccion-aumenta-los-costos-3132431>

Debido al aumento de COVID-19, se tomaron diferentes medidas y restricciones con los medios de transporte a fin de evitar el contagio; por ese motivo, los usuarios optaron por medios de transporte personalizados y más limpios. En efecto, según los municipios y los resultados de la Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión pública (CPI), se supo que solo el 3% de la población limeña usa regularmente una bicicleta como medio de transporte; sin embargo, el 32% de hogares cuentan con una bicicleta y el 40% estarían dispuestos a reemplazar su medio de transporte masivo por el transporte en bicicleta a fin de evitar el contagio (Municipalidad de Lima, 2020a). Mediante este estudio, se reflejó la actitud de los usuarios, que mostró un aumento del interés en septiembre de 2020 de 282% en comparación con el año anterior solo en búsquedas, lo cual fue un factor clave para el crecimiento de la demanda de estos medios de transporte. Por otro lado, de acuerdo con la Sunat (Comex Perú, 2020a), entre enero y agosto de 2020, se importaron bicicletas mecánicas por USD 8.2 millones, un 7.2% mayor al de 2019 (ver Figura 8).

**Figura 8**

***Evolución de importaciones de bicicletas mecánicas en 2020***



*Nota.* Tomado de “En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior”, por Comex Perú, 2021. *Comex Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>



El Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Idexcam) informó que, en octubre de 2021, se había registrado un notable crecimiento en cuanto a las importaciones de bicicletas, que aumentaron 215% en comparación con el mismo periodo de 2020, adquiriendo 673,545 unidades por un valor de USD 51 millones. (“Importación de bicicletas aumentó en 215% entre enero a octubre según la CCL”, 2021)

### **1.1.3 Sociocultural**

Dentro del entorno sociocultural, se deben considerar ciertos factores que han motivado el despegue del mercado de bicicletas como producto de la pandemia. El efecto de la pandemia dentro de Lima Metropolitana ha motivado que un 40% de la población esté dispuesta a utilizar la bicicleta como un medio de transporte seguro ya que la rapidez del traslado, pero sobre todo evitar el contagio de la COVID-19, hace que sea una opción considerable.

Para fomentar el uso de este medio de transporte, diversos municipios han implementado acciones con las que promueven el uso de la bicicleta como un medio de transporte seguro y no contaminante. Iniciativas como Molibike de la Municipalidad de La Molina constan de la implementación de un sistema de préstamo de bicicletas municipales para vecinos y residentes de La Molina. Por otro lado, se encuentran en ejecución proyectos cuyo objetivo es la habilitación de 350 km de ciclovías para 2022. Esto permitirá que se puedan recorrer mayores distancias a través de nuevas ciclovías que se conectarán de forma estratégica con las ya existentes.

La habilitación de nuevos espacios y el incremento de la intención de uso de este medio de transporte se ven respaldados por el trabajo de los municipios, pero también de las autoridades. Así, la Policía Nacional del Perú viene realizando diversos operativos en puntos clave de Lima para identificar y multar a motociclistas y conductores que invaden las ciclovías. Esto es parte de una estrategia de educación vial para reforzar la seguridad de los ciclistas. (Pereyra, G, 2021a)

Ante la proliferación de la venta de bicicletas, existen lugares conocidos dentro del ámbito local que comercializan bicicletas y partes de dudosa reputación. Dentro de los foros de usuarios de bicicletas y grupos de Facebook, se comenta sobre los componentes falsificados que se venden en galerías locales de la ciudad ubicadas, por ejemplo, en las avenidas Grau y Emancipación. En estos locales, se falsifican los componentes genéricos y se les colocan etiquetas con la marca Shimano para venderlos como originales.

### **1.1.4 Demográfico**

De acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2021a), la población de Lima Metropolitana en el año 2021 era de 9,821,976 personas. De ellas, 4,975,112 pertenecían al rango de edad de 25 a 59 años. Ahora bien, según la definición de INEI (2020) para la clasificación de la distribución de NSE de los hogares de Lima Metropolitana por el

ingreso per cápita, se encuentra presencia representativa de hogares clasificados como pertenecientes al nivel socioeconómico (NSE) A en 12 distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, Miraflores, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Considerando los distritos con presencia de NSE A y rango de edad de entre 25 a 59 años, existe una población de 757,977 personas dentro de tal segmentación en Lima Metropolitana.

Según un estudio realizado en el año 2020 por la encuestadora CPI y la Municipalidad de Lima, el 40% de la población de Lima Metropolitana considera el empleo de la bicicleta como un medio de transporte seguro y rápido (Municipalidad de Lima, 2020). Durante el primer trimestre de 2021, la importación de bicicletas se incrementó en 1021%. La pandemia de COVID-19 aceleró las ventas y representó el causal de la reconfiguración de la estacionalidad en la oferta de estos productos. En años previos, se había alcanzado el mayor pico de ventas de bicicletas en los últimos meses del año. Sin embargo, se estimaba que, para noviembre de 2021, el 80% del *stock* total de bicicletas del país estuviese vendido.

#### **1.1.5 Tecnológico**

El canal digital se ha convertido en uno de los principales medios de comunicación como producto de la pandemia de COVID-19. Muchos negocios han adaptado sus procesos a un entorno virtual y el uso de este canal se ha incrementado considerablemente. Según el INEI (2021a), en Lima Metropolitana el 88.8% de la población accede a Internet a través de un teléfono móvil. A nivel de los hogares que cuentan con conexión a Internet, Lima Metropolitana los incrementó de 59.9% a 68.3%.

En relación con la tecnología 3D, este es un tema relativamente nuevo en el país. Se está utilizando de manera industrial para la fabricación de ciertos elementos y su uso doméstico aún no está tan profundizado. A nivel industrial, empresas como Rey utilizan esta tecnología para elaborar prototipos de nuevas piezas y componentes que resultan demasiado caros de fabricar con sus materiales de origen.

La tecnología como complemento a la rutina deportiva también es importante, ya que cada vez más son las personas que utilizan aplicativos complementarios en sus equipos celulares para medir las distancias recorridas y la cantidad de calorías quemadas durante el tramo realizado. Estos aplicativos también permiten compartir cada recorrido a través de las redes sociales.

#### **1.1.6 Ambiental y ecológico**

Dentro de los aspectos ambientales y ecológicos, existen factores que contribuyen al desarrollo sostenible de la cultura del uso de bicicleta. Estos factores, sumados a la coyuntura de la pandemia, favorecen al mercado de bicicletas. De la misma manera, las instituciones

gubernamentales cuentan con iniciativas que fomentan el uso de este medio de transporte por ser una opción menos contaminante y saludable para el ambiente y para las personas.

A nivel de municipalidades, municipios como el de La Molina cuentan con iniciativas como Molibike que fomentan el uso de la bicicleta. (Municipalidad de La Molina, 2021a). Por otro lado, la Municipalidad de Lima apuntaba para 2022 a culminar con su proyecto de habilitar 350 km de ciclovías en la capital, las cuales están diseñadas para conectarse con todas las ciclovías distritales existentes.

Estos factores incentivan el uso de las bicicletas, fomentando la práctica del ciclismo como deporte, lo que favorece a la venta de bicicletas. Así mismo, el incremento de la frecuencia de uso de la bicicleta también vuelve necesario que se realicen mantenimientos a las bicicletas con mayor recurrencia para garantizar que el transporte sea de forma segura.

## 1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, en la Tabla 1, se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

**Tabla 1.**

### *Matriz EFE de Rider*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
El impacto de la pandemia de COVID-19, y la habilitación de espacios especiales como ciclovías y los proyectos de los municipios para incentivar el uso de la bicicleta como medio de transporte, han impactado en el incremento del uso de las bicicletas en 2021 en Perú. (Ardila 202a)	0.10	4	0.40
El interés por mejorar componentes de las bicicletas y comprar accesorios se incrementa en 300%. (Perú Retail, 2021c)	0.09	4	0.36
Se generan proyectos para la habilitación de más ciclovías. Se tiene como meta implementar 144 km de ruta de ciclovías en el primer año, 170 km en el segundo año y 159 km en el tercer año.	0.06	3	0.18
Se ha presentado un crecimiento de la conciencia ambiental por parte de las personas para utilizar la bicicleta como un medio de transporte sin contaminación. En el 2020-2021, se incrementó el uso en un 700%.	0.05	4	0.20
Importaciones de bicicletas crecen en 1,033% - cantidad y 871% - valor.	0.08	3	0.24
Las municipalidades de Lima incentivan el uso de las bicicletas.	0.02	3	0.06
Las personas que cuentan con bicicleta en casa están volviendo a utilizarlas como un medio de transporte. El 32% de hogares en Lima tiene por lo menos una bicicleta en casa. El 40% de limeños están dispuestos a utilizar la bicicleta como medio de transporte una vez que culmine el estado de emergencia. (Municipalidad de Lima, 2020a)	0.06	2	0.12
Se incrementa la búsqueda en línea de bicicletas en 282% en los consumidores peruanos. La mayoría de las personas que buscan estos términos son hombres de entre 18 a 34 años; el 76% busca desde su celular; y el 24%, desde su computadora. (“Crece en 282% la búsqueda de bicicletas en venta por internet”, 2021)	0.06	2	0.12
Se aplican multas para ciclistas. En la Ley N° 30936, se define que el equipamiento de la bicicleta debe comprender frenos, timbre, luces, láminas retrorreflectantes, casco y prenda retrorreflectantes. (“¡Atención, ciclistas! Suspenden hasta el 2 de setiembre aplicación de multas!” Andina, 2018)	0.05	3	0.15
<b>Total</b>	<b>0.57</b>		<b>1.83</b>

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Amenazas</b>			
Alza del dólar y tipo de cambio inestable	0.06	1	0.06
Inestabilidad política que afecta la proyección del crecimiento económico	0.05	2	0.10
Bajo poder adquisitivo del mercado	0.04	1	0.04
Restricciones en las importaciones	0.07	1	0.07
Alza de costos operativos y fiscales de la cadena de suministro	0.05	3	0.15
Aplazamiento de inversión extranjera. 75% de empresas está aplazando la inversión en el Perú.	0.06	2	0.12
Incremento de usuarios de escúteres y bicicletas eléctricas	0.05	3	0.15
Falta de campañas para el uso de bicicletas por parte de las municipalidades en educación vial, lo cual representa un riesgo para los ciclistas.	0.05	4	0.20
<b>Total</b>	<b>0.43</b>		<b>0.89</b>
<b>Total cálculo EFE</b>	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

En conclusión, la ponderación de las oportunidades es mayor a las amenazas, por lo que el entorno analizado es favorable para RIDER.

## **2. Análisis del microentorno - Cinco fuerzas de Porter**

### **2.1 Proveedores**

Los proveedores tienen un poder de negociación relativamente bajo, ya que existe una oferta mundial muy amplia y diversa en el sector. Tanto en la materia prima para la impresión de las bicicletas, como en la producción de repuestos y accesorios, hay una amplia gama de abastecedores, concentrados principalmente en Asia y Estados Unidos. Por lo tanto, los grandes proveedores suelen proteger sus relaciones comerciales, facultando a las empresas de una estabilidad en cuanto a costos de producción.

Por otro lado, el negocio de las bicicletas es muy amplio y tiene muchos sub sectores. El rubro de producción de repuestos y venta de bicicletas puede pertenecer al mismo sector; sin embargo, son actividades operativas y comerciales completamente distintas. Por ello, no es muy viable que una empresa se expanda verticalmente, afectando así los intereses de su cliente o distribuidor.

### **2.2 Nuevos competidores**

Esta variable es favorable para la empresa, ya que el sector presenta barreras de ingreso relativamente altas. La industria de las bicicletas requiere de una alta inversión, inmuebles, centros de producción y distribución, equipos y maquinaria, personal calificado, entre otros; por ello, no es un sector muy amigable en el cual iniciar operaciones y, dada la alta competencia, resulta hasta riesgoso para los nuevos participantes.

Asimismo, Rider ha desarrollado una ventaja competitiva gracias a sus fortalezas tecnológicas; sin embargo, las bicicletas convencionales no gozan de muchos aspectos por los cuales alcanzar una alta diferenciación, dado que en el mercado ya existe todo tipo de calidades e innovaciones.

Finalmente, al ser un mercado tan competitivo, es necesario para las empresas contar con una economía de escala que les permita diluir costos y generar los activos circulantes necesarios para poder operar y hacer frente a sus obligaciones, lo cual no es tarea fácil para un nuevo competidor.

### **2.3 Productos sustitutos**

Los amantes del ciclismo de alta gama buscan constantemente calidad y exclusividad en sus productos, variante en la cual Rider ha logrado obtener una ventaja competitiva importante dado el alto nivel de personalización que puede alcanzar con la tecnología de impresión 3D. Además, las peculiaridades de contar con un material ligero y resistente como la fibra de carbono, que permite un manejo deportivo más placentero y cómodo para los usuarios.

Por otro lado, se tiene un mayor control sobre la estructura de costos, al ser fabricantes del marco de la bicicleta con una tecnología propia y una provisión estable de las materias primas, así como la estabilidad en los costos de los repuestos y accesorios.

Dado el nivel de costos controlado y el alto diferencial y singularidad alcanzado por Rider, una bicicleta convencional no vendría a ser un producto sustituto directamente, pues el grado de satisfacción y las necesidades complacidas del cliente son considerablemente distintas.

### **2.4 Clientes**

El poder de negociación de los compradores también se puede interpretar de una manera positiva para la empresa, ya que el mercado es muy amplio y se encuentra en un crecimiento importante. Dada la coyuntura, se obtiene la ventaja de poder mantener estables los precios de venta, mientras que los competidores, al estar sujetos a mayores importaciones, podrían tener alzas considerables en su estructura de costos y operaciones.

Asimismo, Rider tiene como uno de sus pilares la alta diferenciación, desde aspectos fundamentales como sus materias primas, hasta sus estrategias de promoción y publicidad; por ello, los clientes no deberían cambiar la marca por un producto convencional con facilidad.

En complemento, se cuenta con la plataforma virtual y la comunidad Rider, lo cual no solo genera una identidad de marca poderosa, sino que otorga a los clientes beneficios adicionales como la afiliación a grupos sociales, entretenimiento, entre otros, por lo cual se genera un vínculo robusto entre la empresa y sus clientes.

### **2.5 Sector**

El sector tiene un grado de atraktividad relativamente alto. El uso de bicicletas de alta gama es una tendencia que crece aceleradamente y cuenta con mucho mercado por explotar; sin embargo, las barreras tanto de ingreso como salida son considerables, ya que es un negocio que necesita de mucha inversión, infraestructura y personal calificado.

Existe un número de competidores considerable dentro del sector, por lo cual es un sector que requiere de una alta inversión en marketing y publicidad, dada la importancia de crear una marca contundente que pueda ir ganando reconocimiento y participación en el mercado. Sin embargo, el mercado es amplio y está en una gran tendencia al crecimiento, por lo cual, en las condiciones y con las estrategias indicadas, una empresa nueva podría tener el éxito y rendimiento que busca.

La oferta de fabricantes y comercializadores es bastante amplia, concentrada mayormente en el mercado asiático y norte americano, por lo cual no es muy complicado desarrollar cadenas de suministro sostenibles y con costos poco variables, lo cual representa una estabilidad importante para las empresas.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

### 1. Unidades estratégicas

La unidad de negocios estratégica es la de fabricación y venta de bicicletas. Rider se ha consolidado como una marca de venta de bicicletas *premium* en los países en los que ha iniciado operaciones con su diferencial de bicicletas personalizables de calidad, con materiales de alta duración (fibra de carbono), modelos novedosos óptimos para el uso de cada segmento objetivo, con accesorios de calidad y a un precio por debajo del promedio de mercado. Sin embargo, constantemente explora nuevas opciones de incrementar su portafolio de servicios a los clientes con productos que sean de interés para ellos y que les faciliten la práctica de su deporte favorito.

Otra unidad importante para la compañía es la de investigación y desarrollo, que permite encontrar nuevas formas de brindar herramientas a sus usuarios a través de investigación constante, y del análisis de las tendencias de uso y de práctica del deporte; así, genera una diferenciación con la competencia que ya está presente en el mercado local.

### 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la Tabla 3, se presenta la matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Rider.

Tabla 2.

#### *Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Factores determinantes de éxito	Valor	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Calidad y diferenciación de los productos	0.07	4	0.40
Innovación continua de los diseños	0.06	3	0.36
Posicionamiento concreto y diferenciado	0.07	3	0.18
Resultados financieros satisfactorios	0.08	3	0.20
Crecimiento	0.05	3	0.24
Relaciones comerciales	0.05	2	0.06
Versatilidad para nuevos productos	0.05	3	0.12
Identidad y estrategia clara y eficaz	0.07	4	0.12
Conocimiento de las preferencias de nuestros clientes	0.05	3	0.15
<b>Total</b>	<b>0.55</b>		<b>1.74</b>
<b>Debilidades</b>			
Participación de mercado limitada	0.07	2	0.14
Costo de productos terminados moderado	0.06	2	0.12
Expansión internacional medianamente desarrollada	0.05	1	0.05
Gama de productos de poca amplitud	0.06	2	0.12
Líneas de negocios limitadas	0.05	2	0.10
Empresa con poco tiempo en el mercado	0.05	1	0.05
Mercado relevante poco masivo	0.05	2	0.10
Poca flexibilidad para diversificación	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>0.45</b>		<b>0.80</b>
<b>Total Cálculo EFI</b>	<b>1.00</b>		<b>2.54</b>

Nota. Elaboración propia, 2022.

Mediante un análisis de la matriz, se identificaron los aspectos fundamentales y determinantes para los primeros años exitosos de la empresa. En primer lugar, fue esencial el proceso de

definición y construcción de marca, para lo cual se priorizó desde el inicio de las operaciones el desarrollo de productos innovadores y de alta gama, sustentado por una gestión de mercadeo potente y diferenciada.

Por otro lado, la matriz también otorga otra perspectiva de los aspectos y variables por mejorar. Sin duda, se puede concluir que Rider debe emplear estrategias de crecimiento tanto en gama de productos como de participación de mercado, procurando cuidadosamente no perder la esencia de la empresa, pero ampliando el alcance hacia los consumidores con novedades no tradicionales en su cartera de productos.

El indicador del análisis EFI, 2.54, indica que las fortalezas identificadas son mayores a las debilidades. En ese sentido, frente a la iniciativa de expansión al mercado peruano, la marca tiene una posición fuerte con la estructura propuesta y la oportunidad de mercado.

### 3. Análisis de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO)

El análisis de los recursos de la empresa y su competitividad respecto a 4 variables clave es el siguiente:

**Tabla 3.**

*Matriz de evaluación de Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización (VRIO)*

Recursos analizados	V	R	I	O	Resultado
<i>Equipos de fabricación 3D</i>	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explorar
<i>Conocimiento de proceso fabricación 3D</i>	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explorar
<i>Estándares de calidad</i>	SI	NO			Igualdad competitiva
<i>Modelo membresía mantenimiento</i>	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva por explorar
<i>Acceso a financiamiento</i>	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Dentro del proceso de análisis de la matriz, se consideraron 4 recursos: Equipos de fabricación 3D, Conocimiento de proceso de fabricación 3D, Modelo membresía mantenimiento, Acceso a financiamiento. En todos los puntos analizados se presenta una ventaja competitiva, para lo cual se plantean las siguientes hipótesis estratégicas para reforzar cada uno de los puntos.

#### Hipótesis estratégicas

- Equipos de fabricación 3D
  - Mantener un alto nivel de actualización en componentes y software de las máquinas, de forma que el proceso de fabricación garantice la aplicación de última tecnología.



- Conocimiento de proceso de fabricación 3D
  - Maximizar el proceso de personalización de las bicicletas en 3D, sumado a la calidad de los materiales para mantener altos estándares de calidad.
- Estándares de calidad
  - Definir los máximos estándares de calidad en los procesos de compra de insumos y de fabricación para asegurar una alta satisfacción del usuario.
- Modelo membresía mantenimiento
  - Reforzar el modelo de membresía a través de alianzas estratégicas con empresas asociadas para asegurar beneficios a los usuarios.
- Acceso a financiamiento
  - Disponer parte representativa del presupuesto brindado a acciones de I+D para mantener los equipos y procesos actualizados.

#### **4. Estrategia genérica**

La estrategia genérica definida por RIDER para la introducción al mercado de Lima es la Estrategia de Diferenciación. El enfoque principal estará en aprovechar el avance y conocimiento tecnológico que posee RIDER para optimizar el proceso de personalización en diseño y fabricación del producto, lo cual sumado a la especialización del servicio de mantenimiento, permitirán reforzar la percepción de exclusividad del producto dentro del público objetivo al que se dirige.

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 General**

La investigación de mercado buscó determinar la oportunidad de iniciar acciones de comercialización en la ciudad de Lima, dentro del mercado de bicicletas. El segmento primario de mercado al que se dirige Rider comprende los consumidores de bicicletas de alta gama, con foco en los rubros de velocidad y montañeras, y en personas del NSE A que residan en los distritos de San Isidro, Miraflores, La Molina.

#### **1.2 Específicos**

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Identificar hábitos de uso y compra de los usuarios de bicicleta
  - Lugares concurridos por los ciclistas del público objetivo para realizar sus actividades
  - Identificar la frecuencia de compra de bicicletas / accesorios
  - Identificar los casos de uso más frecuentes por parte del público objetivo
- Identificar los compradores potenciales de bicicletas
  - Identificar la relación precio-calidad dentro del público objetivo
  - Identificar el rango de presupuesto asignado para bicicletas de este tipo
  - Identificar preferencias sobre el material, los componentes y los accesorios
- Identificar el rango de precios que los usuarios invierten para la compra de bicicletas
  - Identificar las marcas preferidas por el público objetivo
  - Identificar el rango de precios locales de las bicicletas que se ofrecen

### **2. Metodología**

Con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información relevante para el estudio, se aplicaron diversos tipos de recolección de datos:

- Observación no participativa
- Entrevistas a profundidad
- Encuestas

Estos tipos de recolección de datos para analizar el mercado objetivo y su comportamiento se dividieron de la siguiente forma:

- Fuentes primarias
  - Encuestas
- Fuentes secundarias
  - Entrevistas
  - Observación no participativa

## **2.1 Observación no participativa**

Se eligieron puntos de concentración frecuentados por ciclistas durante los días de mayor concentración para la realización de este tipo de deporte - domingos de 6:30 a. m. a 10 a. m. Los puntos visitados fueron el Parque Washington en la avenida Arequipa, el cruce de las avenidas Aramburú y Arequipa, el Óvalo de Miraflores, y el Malecón Grau, en Chorrillos. De la observación realizada, se obtuvo la siguiente información relevante:

- Los ciclistas que cuentan con bicicletas de alta gama se reúnen desde muy temprano en los puntos de concentración indicados con diferentes objetivos: recorrer rutas en grupo dentro de la ciudad y reunirse con transportes contratados que los llevan a lugares fuera de la ciudad donde puedan practicar el deporte.
- Existen múltiples puntos de encuentro para ciclistas de todo tipo, lo que genera una oportunidad de contar con servicios y/o productos asociados a sus hábitos y sus preferencias.
- La avenida Arequipa se convierte en un punto de concentración masiva para ciclistas de distintos perfiles y edades. Desde las 7 a.m. hasta la 1 p.m., se cierra la avenida en sus dos vías desde la av. 28 de Julio, en Cercado de Lima, hasta el Óvalo de Miraflores. Esto permite que los ciclistas recorran toda la extensión de la avenida. El cierre se viene aplicando todos los domingos desde 2011.
- A lo largo de la avenida Arequipa, durante el horario de su cierre, se identificaron numerosas personas particulares que ofrecen servicios de reparación y mantenimiento de bicicletas – alrededor de 20 puntos. Estas personas suelen tener una alta demanda de personas que desean realizar ajustes o reparar sus bicicletas durante su paseo.
- Existen diversos puntos de empresas autorizadas por la Municipalidad que realizan alquiler de bicicletas para personas que no cuenten con una.
- En los tramos correspondientes a la avenida Arequipa, se observó personal de la municipalidad desplegado a lo largo de todo el recorrido, que brindaba guía a los ciclistas y reforzaba los puntos de educación vial.

- En el punto de concentración de Chorrillos, la mayoría de las personas llegaba en automóvil, lo dejaban estacionado en los alrededores y montaban su bicicleta con dirección al Morro Solar.

## 2.2 Entrevistas a profundidad

- **Diego Casabonne - ciclista y *runner* profesional:** el objetivo de la entrevista con Diego Casabone fue conocer los puntos de vista con relación al uso y los hábitos frecuentes en consideración para una bicicleta de alta gama. Casabone comentó la importancia de contar con una bicicleta que permita desempeñarse correctamente de acuerdo con el tipo de uso que se le asigne y la de disponer de componentes que garanticen la seguridad de los ciclistas. Dentro de este último tema, se trató un tópico crítico: el mantenimiento de la bicicleta. En ese sentido, reforzó que este depende del empleo asignado; por ello, las personas que suelen practicar deporte frecuentemente con sus bicicletas deben asegurarse de que se le brinde un mantenimiento periódico adecuado. Asimismo, comentó que conocía la tecnología de impresión 3D y que estaba dispuesto a probarla, ya que es más ligera y permitía alcanzar velocidades interesantes en ruta.
- **Julio Pavletich – director de operaciones y *malls* de los centros comerciales Real Plaza:** el objetivo de la entrevista con Julio Pavletich fue conocer la evolución del mercado y los hábitos de uso de las bicicletas de los clientes en los centros comerciales, y cómo se desarrolló una reinversión debido al contexto de la pandemia de COVID-19. En ese sentido, el entrevistado relató que, de ofrecer estacionamientos que en su mayoría recibían autos, estos se adaptaron y reestructuraron con el fin de albergar bicicletas. Así, se implementaron los Japi Bici, lugares especiales para el estacionamiento de bicicletas, con ubicaciones exclusivas, amplias y seguras, y con servicios complementarios que ayudan a tener una mejor experiencia con base en las necesidades de los clientes, y con un enfoque en la parte ambiental y de sostenibilidad. Una idea importante es que se vio factible evaluar la opción de contar con los servicios de Rider en sus espacios para brindar mantenimiento a las bicicletas de los clientes de los centros comerciales en los horarios de mayor afluencia.

La guía de preguntas y las transcripciones de las entrevistas se encuentran en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

## 2.3 Encuestas

Se realizaron encuestas dirigidas a usuarios de bicicletas, que ayudaron a conocer la percepción y hábitos de consumo de los usuarios finales. La encuesta se dirigió a hombres y mujeres que viven dentro de Lima Metropolitana, que se encuentran en un rango de edad de entre 25 y 60 años, y que tienen una bicicleta en casa.

### **3. Tamaño de la muestra**

Se realizó la encuesta a un total de 149 personas. Se distribuyó de forma digital y fue realizada sobre la plataforma Typeform.

### **4. Principales hallazgos**

Dentro de los hallazgos a partir de la encuesta, se identificaron muchas ideas importantes que ayudaron a definir la forma en la que se abordará el mercado. Los resultados completos de la encuesta, con sus respectivos gráficos, se detallan en el Anexo 3.

- El público objetivo del proyecto está enfocado en usuarios de entre 25 y 59 años. En la encuesta realizada, se obtuvo el 97% de participación del público dentro de este rango de edad.
- En relación con el tipo de bicicletas, el 80% de encuestados cuenta con una bicicleta de velocidad o montañera.
- Se identificó que el 68% de los encuestados utiliza la bicicleta para practicar deporte, lo que proporciona una base importante de personas que son clientes potenciales de los productos de la empresa.
- El 87.2% de los encuestados cuenta con bicicletas de gama media y alta, que están dentro del mercado objetivo al que se dirige el producto ofrecido.
- Analizando la intención de uso, se realizó una pregunta para conocer la intención de compra de bicicletas con marcos fabricados en fibra de carbono. Se identificó que los segmentos de personas que tienen una bicicleta de gama alta y media respondieron favorablemente a la consulta realizada sobre si estarían dispuestas a adquirir una bicicleta con estas características. De las personas con bicicletas de gama alta, el 74.5% estarían dispuestas a comprar, mientras que, de aquellas con bicicletas de gama media, el 79.4% lo estarían.
- Dentro de la exploración realizada, se identificaron tres hallazgos importantes que motivaron a realizar un planteamiento complementario del enfoque del negocio:
  - Se identificó que, en todos los usuarios, el factor seguridad es el más valorado al momento de elegir una bicicleta. El 46.1% de los encuestados manifestó que la seguridad es el atributo que se valora más. El componente de seguridad está muy ligado al mantenimiento que se les da a las bicicletas, concluyendo este punto de las entrevistas a profundidad realizadas con especialistas del ciclismo.

- Entre las personas que cuentan con una bicicleta de gama alta, todas consideran que el mantenimiento es importante. En este mismo segmento, el 58.2% considera que la marca de la bicicleta que poseen no les brinda un mantenimiento especializado.
- En tanto, entre las personas que cuentan con una bicicleta de gama media, el 91% de encuestados considera que el mantenimiento de la bicicleta es importante. Dentro de este segmento, el 70.6% considera que la marca de su bicicleta no les ofrece un soporte especializado o adecuado.

Con esta información, se concluye que, en paralelo a la venta de la bicicleta, para los usuarios es relevante contar con un mantenimiento adecuado y especializado que les permita realizar sus actividades con seguridad. Además, la mayor parte de encuestados se muestra a favor de adquirir una bicicleta fabricada con fibra de carbono.

## 5. Identificación de *inputs* para la demanda

El público objetivo comprende hombres y mujeres de entre 25 a 59 años, que poseen bicicletas y practican este deporte. Generalmente pertenecen a un NSE A y tienen un poder adquisitivo que les permite considerar la compra de bicicletas de alta gama. Además, utilizan la bicicleta para practicar deporte, mayormente en grupos y en lugares específicos. Según los estudios realizados por la Municipalidad de Lima con la encuestadora CPI, el 40% de usuarios de Lima Metropolitana están dispuestos a utilizar la bicicleta como un medio de transporte válido (Comex, 2020a). En la Tabla 4, se puede observar el detalle por distrito y por año proyectado.

**Tabla 4**

### *Usuarios dispuestos a utilizar bicicleta como medio de transporte en Lima Metropolitana*

<b>DISTRITO</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Barranco	6862.8	6864	6865	6866	6866	6867
Jesús María	15368.8	15371	15373	15375	15377	15378
La Molina	34126.8	34132	34137	34141	34144	34147
Lince	11507.6	11510	11511	11512	11514	11515
Magdalena del Mar	13035.2	13037	13039	13041	13042	13043
Pueblo Libre	18468.4	18472	18474	18476	18478	18480
Miraflores	21593.6	21597	21600	21603	21605	21607
San Borja	25765.2	25769	25773	25776	25778	25781
San Isidro	13183.6	13186	13188	13189	13191	13192
San Miguel	35777.2	35783	35788	35792	35795	35798
Santiago de Surco	87024	87038	87049	87059	87068	87076
Surquillo	20477.6	20481	20484	20486	20488	20490
	303191	303241	303281	303314	303346	303375

*Nota.* Elaboración propia, 2021.

Aplicando el porcentaje de presencia de NSE A dentro de la población de cada distrito dentro del rango de edad de 25 a 59 años y tomando el 40% de intención de uso de la bicicleta como medio de transporte en Lima Metropolitana, se considera un mercado potencial de 216.914 personas para el año 2023 (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

### *Mercado potencial 2023 - Distritos NSE A y rango de edad 25 a 59 años*

<b>DISTRITO</b>	<b>2022</b>
Barranco	892
Jesús María	15369
La Molina	29690
Lince	2302
Magdalena del Mar	13035
Pueblo Libre	8311
Miraflores	21594
San Borja	24219
San Isidro	13184
San Miguel	23255
Santiago de Surco	54825
Surquillo	10239
	<b>216914</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Sobre la base de los resultados de la encuesta realizada, se identificó que el 39% de los usuarios encuestados eran propietarios de una bicicleta de gama alta. Al aplicar este 39% a las 216,914 personas del mercado disponible, se obtuvo un mercado efectivo de 84,597 (ver Tabla 6).

**Tabla 6**

*Mercado efectivo 2023 - Usuarios de bicicleta gama alta del mercado disponible*

<b>DISTRITO</b>	<b>2023</b>
Barranco	348
Jesús María	5,994
La Molina	11,579
Lince	898
Magdalena del Mar	5,084
Pueblo Libre	3,241
Miraflores	8,422
San Borja	9,446
San Isidro	5,142
San Miguel	9,070
Santiago de Surco	21,382
Surquillo	3,993
	<b>84,597</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Finalmente, se determina el mercado objetivo tomando como referencia el dato de la participación lograda en la primera incursión en el mercado, en la que se obtuvo un 5.8% de *market share* en el primer Q de operación. A modo de introducción y bajo un escenario conservador, se consideró un 2.9% como mercado objetivo para este primer año. Aplicando este cálculo, se obtuvo un total de 2,453 compradores potenciales en 2023 (ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Mercado objetivo 2023 – Market share inicial obtenido en ejercicio previo*

<b>DISTRITO</b>	<b>2023</b>
Barranco	10
Jesús María	174
La Molina	336
Lince	26
Magdalena del Mar	147
Pueblo Libre	94
Miraflores	244
San Borja	274
San Isidro	149
San Miguel	263
Santiago de Surco	620
Surquillo	116
	<b>2453</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Para las proyecciones de años posteriores, se estimó un crecimiento de 10% anual sobre la participación del año anterior (ver Tabla 8).



**Tabla 8*****Crecimiento anual de participación de mercado***

<b>Factor de crecimiento</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	
<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
<b>Market share</b>	2.9%	3.19%	3.51%	3.86%	4.25%	4.67%

*Nota.* Elaboración propia, 2021.

Tomando como base la distribución de las ventas obtenidas a este momento entre los modelos de bicicletas que tenemos dentro del portafolio, se proyecta que la venta del primer año se distribuiría de la siguiente manera (ver Tabla 9).

**Tabla 9*****Proyección de ventas distribuidos por modelos de bicicletas***

		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
	<b>Porcentaje</b>	2453	2699	2969	3267	3594	3953
<b>Eagle 3</b>	14.00%	343	378	416	457	503	553
<b>All New Eagle</b>	35.00%	859	945	1039	1143	1258	1384
<b>Explorer 4 New</b>	11.00%	270	297	327	359	395	435
<b>Explorer 2</b>	40.00%	981	1080	1188	1307	1437	1581
<b>Urban 2</b>	0.00%	0	0	0	0	0	0
<b>All New Urban</b>	0.00%	0	0	0	0	0	0
<b>Dynamic</b>	0.00%	0	0	0	0	0	0
<b>Joy</b>	0.00%	0	0	0	0	0	0
	100%	2453	2699	2969	3267	3594	3953

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Como producto de la investigación de mercado, se identificó una variable importante dentro del mercado de bicicletas: el mantenimiento. Muchos usuarios no están satisfechos con el mantenimiento actual proveído por las marcas de sus bicicletas. Al identificar que la venta de bicicletas es una venta de un solo impacto, se consideró importante explorar oportunidades para ofrecer un esquema distinto de comercialización que permita obtener el máximo provecho a los recursos y el personal.

El planteamiento es ofrecer una membresía a usuarios de un segmento objetivo más amplio, que les permita acceder a beneficios como acceso a eventos exclusivos, un mantenimiento gratis al mes, descuentos en la adquisición de repuestos y accesorios, invitación a actividades de la comunidad, entre otros. Para esto, se ha desarrollado también el mercado potencial que se tendría y que representaría un ingreso fijo mensual para la marca.

Para este ejercicio, se considera el segmento de edad de entre 25 y 59 años. Sin embargo, se amplió el rango de niveles socioeconómicos: A y B. Aplicando el porcentaje de presencia de NSE A y B de la población de cada distrito dentro del rango de edad de 25 a 59 años y tomando el 40%

de intención de uso de la bicicleta como medio de transporte en Lima Metropolitana, se puede considerar un mercado potencial de 295,652 personas para 2022 (ver Tabla 10).

**Tabla 10**

***Mercado potencial 2023 - Distritos NSE A - B y rango de edad de 25 a 59 años***

<b>DISTRITO</b>	<b>2023</b>
Barranco	6863
Jesús María	15369
La Molina	32762
Lince	11508
Magdalena del Mar	13035
Pueblo Libre	18284
Miraflores	21594
San Borja	25765
San Isidro	13184
San Miguel	35777
Santiago de Surco	82673
Surquillo	18839
	<b>295652</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Con los resultados de la encuesta realizada, se identificó que el 87% de los usuarios encuestados eran propietarios de bicicletas de gama alta y gama media. Al aplicar este 87% a las 295,652 personas del mercado disponible, se obtuvo un mercado efectivo de 257,808 (ver Tabla 11).

**Tabla 11**

***Mercado efectivo 2023 – Usuarios de bicicleta de gama alta y gama media del mercado disponible***

<b>DISTRITO</b>	<b>2023</b>
Barranco	5,984.36
Jesús María	13,402
La Molina	28,568
Lince	10,035
Magdalena del Mar	11,367
Pueblo Libre	15,943
Miraflores	18,830
San Borja	22,467
San Isidro	11,496
San Miguel	31,198
Santiago de Surco	72,091
Surquillo	16,428
	<b>257,808</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Se calculó que la participación por obtener en el primer año con esta iniciativa sería de 1% del mercado efectivo. Este porcentaje representa un total de 2,578 suscripciones por generar durante el primer año de operación (ver Tabla 12).

**Tabla 12*****Mercado objetivo 2023– Market share inicial por alcanzar***

<b>DISTRITO</b>	<b>2023</b>
Barranco	60
Jesús María	134
La Molina	286
Lince	100
Magdalena del Mar	114
Pueblo Libre	159
Miraflores	188
San Borja	225
San Isidro	115
San Miguel	312
Santiago de Surco	721
Surquillo	164
	<b>2578</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Para el esquema de membresías, se determina una estacionalidad de generación de nuevas suscripciones. En el primer año, es escalonada y, a partir del segundo año, se considera una estacionalidad más estable (ver Tabla 13).

**Tabla 13*****Penetración de estrategia de mercado del primer año de venta de membresías***

<b>Estacionalidad 2023</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
		2.0%	4.0%	4.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	8.0%	10.0%	14.0%	16.0%
<b>Estacionalidad 2024 - 2028</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
		8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

Al ser una membresía mensual, se debe contemplar que el incremento de usuarios será progresivo, por lo que el cálculo de las ventas se debe realizar de forma escalonada, considerando suscriptores nuevos y los continuadores (ver Tabla 14).

**Tabla 14*****Despliegue de ventas mensuales de membresías***

<b>Mes</b>	<b>2023</b>											
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Continuadores</b>	0	52	155	258	412	567	722	877	1083	1341	1702	2114
<b>Nuevos</b>	52	103	103	155	155	155	155	206	258	361	412	464
<b>Total</b>	52	155	258	412	567	722	877	1083	1341	1702	2114	2578

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## **CAPÍTULO VI. ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

### **1. Misión y Visión del plan de negocios**

De acuerdo con la estrategia genérica de diferenciación sobre la que se planteará la ejecución del plan de negocios, RIDER se plantea como visión ser la marca líder en bicicletas personalizables de alta gama en el mercado limeño, reconocidos por la alta calidad y seguridad de sus productos.

La misión de la marca será ofrecer el mejor producto de alta calidad con diseños únicos, garantizando el bienestar de los clientes.

### **2. Objetivos estratégicos**

En la primera etapa de introducción al mercado, se utilizarán estrategias externas alternativas del corte intensivo como penetración de mercado. Se cuenta con un producto de calidad con un diferencial potente y una marca que puede posicionarse favorablemente; por consiguiente, serán prioritarios el ingreso al mercado y su posterior desarrollo definiendo los siguientes objetivos:

- Incrementar los ingresos anuales de la empresa en un 50% en los próximos 5 años.
- Incrementar las ventas del producto de membresía de forma que represente el 20% de las ventas totales en los próximos 5 años.
- Desarrollar 2 nuevas líneas de producto en los próximos 2 años.

### **3. Plan de negocio**

RIDER tendrá como producto principal la venta de bicicletas fabricadas en 3D con fibra de carbono, este producto irá dirigido al mercado objetivo detallado en el punto 5 del capítulo VI.

El núcleo del negocio de las bicicletas es que cuentan con el beneficio de ser fabricadas en impresoras 3D, utilizando el material de fibras de carbono, lo que permite generar una venta personalizada de acuerdo con la demanda del público objetivo. El material de fibra de carbono es un material ligero para la práctica de deportes como ciclismo de circuito o ciclismo de montaña. Además, el factor de imprimir la bicicleta le brinda las opciones al consumidor de personalizar su bicicleta de acuerdo con sus preferencias, y de que el marco sea tal como lo prefiera.

Sin embargo, las bicicletas representan una venta única, que generalmente no tiene tanta recurrencia. De acuerdo con el análisis realizado y a la investigación recopilada con los resultados de las encuestas, se ha identificado que existen necesidades recurrentes y que no están siendo atendidas actualmente para los usuarios de bicicletas, tales como las siguientes:

- Mantenimiento de las cadenas y cassetes
- Regulación de frenos
  - Cambio de pastillas de freno

- Enderezar discos
- Calibración de cambios
- Ajuste de rayos
- Engrase del cuadro, sobre todo de fibra de carbono
- Lubricación de la transmisión
- Centrado de ruedas
- Servicio de ajuste de pedales

Se identificó una oportunidad latente en la venta de membresías de servicio al cliente; para su definición, se ha aplicado la secuencia estratégica del océano azul. En primer lugar, se ha identificado que la solución es de utilidad para el comprador potencial; a esto se ha sumado el análisis del precio que es asequible. La propuesta es que, aparte de la venta de bicicletas, se comercialice un servicio de paquete de experiencia RIDER, con el que se podrán disfrutar de ciertos beneficios a través de un pago mensual, sin importar la marca de bicicleta utilizada por el cliente. Así, se generará un ingreso recurrente que permita mantener un flujo constante de efectivo para sostener las operaciones de la marca. Esencialmente, el costo corresponde a la mano de obra que realizará el mantenimiento y que forma parte de la planilla permanente de RIDER, por lo que se estaría optimizando la capacidad ociosa; finalmente, no se hallaron problemas en la adopción del servicio, ya que, por la investigación, se concluye que es una opción viable.

El paquete de membresía propuesto contempla los siguientes beneficios:

- Rider Band (banda con tecnología RFID para identificación de usuarios)
- Acceso a eventos de la marca sin costo
- Ingreso a puntos de interacción ubicados en las zonas de mayor concentración de ciclistas (el “Pentagonito”, Morro Solar, Costa Verde, avenida Arequipa)
- Un mantenimiento básico mensual gratuito para la bicicleta
- Descuento en accesorios o repuestos que puedan necesitar recambio

Al tener una membresía y contar con la Rider Band, el usuario podrá acceder a los puntos de acceso en tiendas y puntos de activación a través de un *login* RFID. La interacción de los usuarios con los puntos a través de la banda RFID permitirá crear un perfil único de usuario que generará una historia dentro del sistema en la que se almacenarán los datos de tipo, la marca de bicicleta, el historial de componentes, los kilómetros recorridos y los mantenimientos realizados.

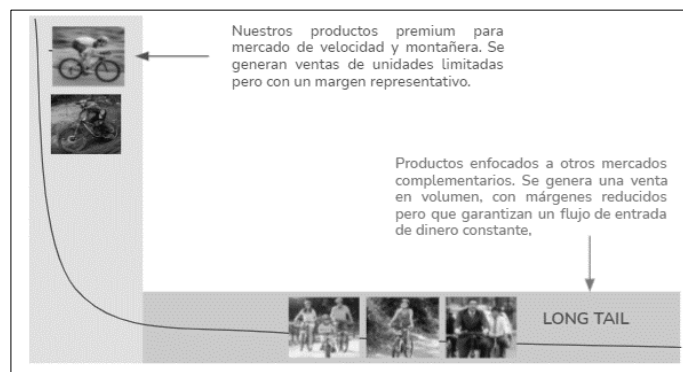
Con toda la información recopilada del cliente, se podrá alimentar la base de datos para explotar la información y generar estrategias de relacionamiento y venta cruzada, de forma que se pueda

predecir el momento en el que le toca un mantenimiento a una de las bicicletas de los clientes y ofrecer el recambio de componentes como repuestos o accesorios con un porcentaje de descuento por mantener su membresía activa. De esta forma, se centra toda la experiencia en un solo canal y Rider se convierte en un facilitador de beneficios para los usuarios finales, brindando así valor agregado a los socios comerciales, los proveedores y/o los distribuidores.

Para reforzar el planteamiento, se considera el modelo de *long tail* (ver Figura 14), ya que se enfocará la estrategia de comercialización de la empresa en dos unidades de negocio paralelas: la línea de venta de bicicletas *premium*, que generará ingresos altos, y la venta de membresías de mantenimiento, lo que ayudará a generar ingresos recurrentes mensuales. Así, se convertirá en una fuente de ingresos sostenible y se generará una rentabilidad positiva a mediano plazo.

## Figura 9

### Modelo de long tail Rider



Nota: Elaboración propia, 2022.

Con este planteamiento, el Canvas de negocio de RIDER sería el detallado a continuación (ver Figura 15). Se genera, entonces, un posicionamiento de marca y un aumento de las utilidades de la empresa al incrementar los ingresos y optimizar la capacidad ociosa del personal de mantenimiento.

**Figura 15.**

**Business Canvas Rider**

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización</li> <li>• Proveedores internacionales</li> <li>• Empresas locales con productos complementarios</li> <li>• Voceros de marca reconocidos en el medio</li> <li>• Medios de difusión especializados</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas opciones de personalización del producto</li> <li>• Entrenamiento constante del personal</li> <li>• Acciones de marketing</li> <li>• Mantenimiento de los canales</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima de alta calidad</li> <li>• Accesorios de primer nivel</li> <li>• Impresoras 3D industriales</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Know how de producción</li> <li>• Equipo de colaboradores</li> <li>• Plataforma de personalización y compra para los clientes</li> <li>• Tiendas para la exhibición y venta de los productos</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Bicicletas personalizadas fabricadas en 3D, con material de fibra de carbono, bajo altos estándares de producción lo que garantiza calidad y seguridad.</p>	<p><b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente y mantenimiento especializados</li> <li>• Facilidad en la búsqueda de información</li> </ul> <p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Central telefónica</li> <li>• Tienda física</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adolescentes y adultos entre los 18 y 59 años de NSE A, B de Lima Metropolitana, que buscan un estilo de vida práctico, ágil y deportivo.</li> <li>• Utilizan la bicicleta para realizar deporte individual o en grupo, como pasatiempo en sus momentos libres o fines de semana.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad, marketing digital</li> <li>• Inversión en R + D</li> <li>• Adquisición y mantenimiento de impresoras</li> <li>• Entrenamiento para colaboradores</li> <li>• Diseño de nuevos productos</li> <li>• Planilla de colaboradores</li> <li>• Locales en distritos clave</li> <li>• Materiales para proceso de producción</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de las bicicletas</li> <li>• Venta de membresías</li> <li>• Venta de repuestos y accesorios</li> <li>• Servicios de mantenimiento</li> <li>• Asociaciones comerciales</li> </ul>		

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

**4. Alianza por desarrollar con Shimano**

Se identifica una amplia ventana de oportunidad para una sociedad con la marca Shimano en la incorporación de forma natural de sus accesorios en las bicicletas, así como en las ventas cruzadas, producto del mantenimiento, que permitan brindarles rotación a los productos de Shimano con un beneficio de descuento económico. En ese sentido, RIDER iniciará su relación con Shimano a través alianza estratégica comercial, lo que permitirá generar indicadores históricos de rendimiento para evaluar a futuro una fusión vertical, con el fin de obtener una mayor ventaja competitiva. Al realizar esta fusión, cada una de las empresas mantendrá su rol dentro del proceso de producción; Rider mantendrá la producción de marcos para bicicletas y le

sumará los complementos de Shimano, con lo cual se incrementan los beneficios para ambas empresas. Algunos de los beneficios que se obtendrán de la fusión vertical serán los siguientes:

- **Sinergia financiera:** se contará con el respaldo de Shimano por ser una empresa consolidada y con un crecimiento anual constante.
- **Sinergia operativa:** se reducirán costos y se incrementará la eficiencia en la cadena de suministros.
- **Sinergia de la marca:** Shimano es líder en el negocio y tiene presencia en diferentes países a los que Rider podría ingresar.
- **Sinergia de equipos:** se presentan a sus equipos de producción y marketing entrelazados, enfocados en el usuario final.
- **Sinergia tecnológica:** Shimano y Rider tienen como aspecto clave la sinergia tecnológica, lo cual se ha manifestado a través del compromiso de la empresa con la I + D.
- Apalancamiento de la marca Rider con el posicionamiento de Shimano ya ganado en el mercado internacional
- **Generación de economías de escala:** al realizar la fusión, se dejaría de comprar los accesorios a Shimano como proveedor y se accederá a menores costos y mejores productos.
- Shimano se vería beneficiado del *expertise* logrado en la fabricación de bicicletas en fibra de carbono a través de la impresión 3D, sin necesidad de que invierta en todo el proceso desde el inicio.
- Los componentes Shimano, dentro de las bicicletas Rider, generarían un valor adicional en las bicicletas.
- Se podrán aprovechar los canales de distribución de Shimano para ingresar a nuevos mercados con los productos que diferencian a Rider.
- Rider contará con poder de negociación sobre la colocación de producto dentro de los canales nacionales e internacionales.
- El programa de membresías generará valor agregado a Shimano, puesto que proveerá de data importante sobre el uso de bicicletas y frecuencia de cambio de componentes. Ello permitirá reforzar el *cross selling*, así como la recompra de accesorios de la marca al ofrecer un descuento a los miembros.



## 5. Cadena de valor

Con la asociación estratégica con Rider, la cadena de valor se complementa con el ofrecimiento de servicios de mantenimiento y venta de repuestos/accesorios no contemplados previamente (ver Figura 16).

**Figura 10**

### *Nueva cadena de valor de Rider*



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

### 1. FODA CRUZADO

Producto del cruce de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades; se tiene como resultado el FODA cruzado (ver figura 17).

**Figura 11**

#### *FODA cruzado RIDER*

		<i>Factores Internos</i>	
		<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
		Calidad y diferenciación de los productos Innovación continua de los diseños Posicionamiento concreto y diferenciado Resultados financieros satisfactorios Crecimiento Relaciones comerciales Versatilidad para nuevos productos Identidad y estrategia clara y eficaz Conocimiento de las preferencias de los clientes	Participación de mercado limitada Costo de productos terminados moderado Expansión internacional medianamente desarrollada Gama de productos de poca amplitud Líneas de negocios limitadas Empresa con poco tiempo en el mercado Mercado relevante poco masivo Poca flexibilidad para diversificación
<i>Factores Externos</i>	<i>Oportunidades</i>	Incremento uso bicicletas en Perú Incremento en compra de accesorios Habilitación de ciclovías Mayor conciencia ambiental Crecimiento de importaciones de bicicletas Incentivo de uso de bicicletas por municipios Incremento de predisposición a utilizar la bicicleta como medio de transporte Mayor interés en búsqueda Reglamentos más estrictos	- Generar alianzas estratégicas para acelerar inserción en el mercado y generar posicionamiento. - Generar alianzas con municipios que incentiven el uso de la bicicleta. - Segmentar publicidad digital al mercado específico con los términos clave más buscados en internet.
	<i>Amenazas</i>	Tipo de cambio inestable, afecta importaciones Inestabilidad política, afecta importaciones Bajo poder adquisitivo Restricciones en importaciones Alza de costos operativos Incremento de uso de equipos eléctricos Poca educación vial para conductores	- Aprovechar la escasez de bicicletas que generen las restricciones de importaciones con bicicletas que se fabrican localmente con las impresoras 3D. - Optimizar los costos aprovechando la capacidad ociosa el personal de mantenimiento con el modelo de suscripción. - Investigar la opción a través de I+D de asociarnos con empresas locales para fabricar bicicletas eléctricas.
			- Prever la compra masiva de insumos necesarios para la fabricación, aprovechando precios bajos por volumen. - Incentivar la personalización del producto por parte del consumidor final para darle una mayor experiencia. - Apuntar al mercado masivo con la membresía de mantenimiento. - Realizar campañas de educación vial con entidades relacionadas nos ayudaría en generar recordación siendo una marca nueva.
			- Apalancar la estrategia de comunicación sobre el éxito que se ha tenido en mercados internacionales. - Organizar actividades para clientes que generen sentido de pertenencia y exclusividad

*Nota. Elaboración propia, 2022.*

## **2. Plan de operaciones**

La propuesta de valor del área de operaciones es lograr la excelencia operativa dentro del proceso de entrega de las bicicletas Rider, considerando desde la experiencia de compra a través de las diversas plataformas (*online*, físicas), el proceso de fabricación y el proceso de entrega/posventa de las bicicletas.

### **2.1 Objetivos**

Para el plan operativo de Rider, se consideran objetivos a alcanzarse durante el primer año de gestión, de forma que la empresa pueda alcanzar un buen ritmo para obtener el crecimiento esperado. Los mismos serán enfocados por trimestre.

- Brindar el cliente una experiencia de compra óptima a través de la web o puntos de venta con un 90% de satisfacción con el proceso de compra en el primer año.
- Asegurar la calidad en producción a través de la certificación de los procesos de fabricación con 2 normas ISO como mínimo en el primer año.
- Lograr que la satisfacción de la atención al cliente superior a 20 puntos en el indicador NPS durante el primer año de operación.

### **2.2 Acciones**

Una vez definidos los objetivos sobre la base de las variables base, se detallan las acciones a realizar para lograr.

- **Experiencia de compra óptima**
  - Realizar la contratación de un equipo de sistemas que se encargue de la creación de la plataforma *online* para las transacciones. Este personal también se encargaría de las tareas de mantenimiento de la plataforma.
  - Adquirir servidores seguros para almacenar la plataforma digital de compra
  - Integrar con pasarela de pagos para efectuar compras en línea a través de la plataforma
  - Contar con un sistema de respaldo de información
- **Calidad del producto**
  - Realizar un proceso de homologación de proveedores
  - Definir los tiempos de entrega de los insumos necesarios por parte de los proveedores

- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores con respecto a sus productos, precio y calidad
- **Eficiencia operativa de fabricación**
  - Contratar el personal operativo para la fabricación
  - Desarrollar los flujos de fabricación
  - Capacitar al personal en el proceso de fabricación
  - Adquirir la máquina de impresión en 3D
  - Capacitar al personal en el uso de la máquina de impresión en 3D
  - Definir el mantenimiento periódico de la máquina
- **Servicio al cliente**
  - Contratar personal para mantenimiento (posventa)
  - Capacitar al personal de mantenimiento
  - Contratar personal para atención al cliente
  - Capacitar al personal de servicios
  - Implementar KPI para medir el nivel de satisfacción

Dentro del diseño del plan de operaciones de Rider, se consideran todas las acciones que se vuelven indispensables para la correcta operación del negocio, considerando los procesos *back office* y los de *front*. En las Figuras 17 y 18, se presentan los procesos de compra y de producción, respectivamente.

**Figura 12**

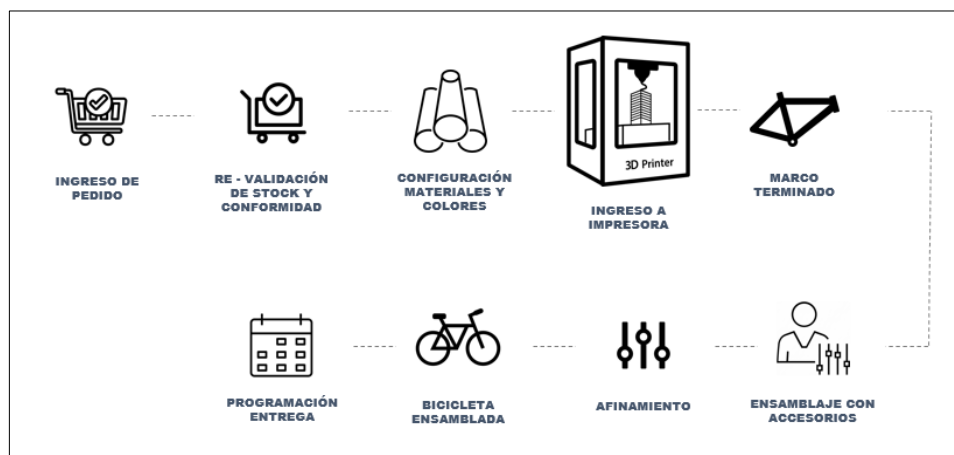
***Proceso de compra***



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

**Figura 13**

**Proceso de producción**



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

### 2.3 Costos de producción

Los costos de producción de cada modelo de bicicleta de RIDER se definieron tomando como referencia los costos que se tuvieron en otros países. En la tabla 15 se presenta la información.

**Tabla 15**

**Detalle de costos de bicicletas según simulador**

	Costo según simulador	
Eagle 3	\$	651.00
All New Eagle	\$	700.00
Explorer 4	\$	680.00
New Explorer 2	\$	700.00

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

### 2.4 Margen de contribución

El margen de contribución de cada modelo de bicicleta está representado por los valores indicados en la tabla 16.

**Tabla 16**

**Margen de contribución**

	Costo	Margen	Precio Venta
Eagle 3	US\$ 651.00	30%	US\$ 976.50
All New Eagle	US\$ 700.00	50%	US\$ 1,050.00
Explorer 4	US\$ 680.00	30%	US\$ 1,020.00
New Explorer 2	US\$ 700.00	50%	US\$ 1,050.00

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## 2.5 Políticas de calidad y seguridad

Uno de los aspectos más relevantes para RIDER y que forma parte de la visión es ofrecer productos de excelente calidad para obtener la satisfacción de los clientes. La calidad se ofrece en los siguientes ámbitos:

- **Calidad del producto:** este es un aspecto exigido y regulado por la ley; por ello, resulta imprescindible aplicar las normas de seguridad exigidas, validar a los fabricantes y controlar que los productos que se ofrecen cumplan con las exigencias legales establecidas.
- **Calidad en la compra:** esta calidad garantizará a los clientes una venta en únicas condiciones para la compra que se realiza de la manera más confortable posible. Algunos de los aspectos incluidos son la limpieza del establecimiento, de los productos, y la coincidencia de los precios en etiquetas y precio final.
- **Calidad en el uso del producto:** se analizan cada producto y sus características para garantizar a los clientes una facilidad en su uso, la duración y la información necesaria sobre sus componentes.

## 2.6 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto necesario para Operaciones se presenta en la Tabla 16.

**Tabla 17.**

### *Presupuesto requerido para Operaciones en Rider*

	<b>Cantidad</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>Operaciones</b>			<b>S/</b>
Plataforma E-commerce web - Implementación	1		60,000
Plataforma E-commerce - Mantenimiento	12	1,000	12,000
Local - Alquiler	12	7,200	86,400
Local - Mantenimiento	12	600	7,200
Impresora 3D industrial - Mantenimiento	12	500	6,000
Luz	12	400	4,800
Internet	12	150	1,800
Teléfono	12	100	1,200
Camión movilización contenedor	12	1,500	18,000
Limpieza	12	1,200	14,400
Seguridad	12	1,200	14,400
<b>Total</b>		<b>13,850</b>	<b>226,200</b>

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

### 3. Plan de recursos humanos

Los objetivos esenciales del plan funcional de recursos humanos son los siguientes:

- Mantener un índice de deserción menor a 10% en el primer año de operación.
- Ser considerada como empresa con la denominación Great Place to Work luego del segundo año de operación.
- Mantener un clima laboral por encima de 70% de satisfacción total en el primer año.
- Facilitar la maximización de beneficio de la compañía

La estrategia se diseña a partir de dos elementos claves: el personal y el desarrollo de competencias. El personal puede ser el actual y el futuro, mientras que el desarrollo de competencias puede ser del de las actuales o las nuevas que se espera desarrollar. Ambos grupos de competencias se basan en estos puntos:

- **Mejora de competencias:** está orientada a fortalecer o profundizar las competencias actuales del personal, o mejorar sus actuales competencias para que sea más eficiente en su labor o estén más orientadas al servicio del cliente.
- **Desarrollo de competencias:** está destinado a introducir nuevas competencias para el personal actual acorde con la nueva estrategia de negocios o para enfrentar el cambio.
- **Desarrollo de personal:** está dirigido a fijar las competencias necesarias para que el nuevo personal de la empresa lleve a cabo su labor.
- **Nueva cultura:** está concebida para crear una nueva cultura a partir del desarrollo de nuevas competencias y contar con nuevo personal, que permita la adaptación a las nuevas condiciones del entorno o a cambios estructurales en la empresa.

#### 3.1 Análisis de las partes de la organización

##### 3.1.1 Ápice estratégico

El ápice estratégico está formado por Álvaro Carrillo, presidente y vicepresidente de Internet Marketing; Diego Sayán, vicepresidente de Advertising & Sales Management; Karla Bazán, vicepresidente de Finanzas & Business Analytics; y Érika Parvina, vicepresidente de Brand & Sales Management, quienes se encargan de la dirección de la empresa y la planificación de los objetivos estratégicos que deben desarrollarse y cumplirse de manera coordinada en las áreas funcionales a través de la comunicación, el control y la evaluación a las áreas de marketing y de operaciones.

### **3.1.2 Núcleo de operaciones**

En RIDER, el núcleo de operaciones está centrado en el equipo de desarrolladores y producción de bicicletas, que asegura la innovación y la calidad de los modelos de bicicletas en sus diferentes versiones.

### **3.1.3 Línea media**

Rider tiene como línea media las Jefaturas de Marketing, Administración y Finanzas, Ventas y Operaciones, que comunican al ápice estratégico con los colaboradores del núcleo de operaciones. Los jefes se encargan de supervisar las funciones de los colaboradores y brindar respuestas rápidas ante cualquier inconveniente que se suscite.

### **3.1.4 Tecnoestructura**

Se encarga de garantizar el cumplimiento de los procesos establecidos de la compañía bajo estándares mínimos de regulación con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia, volviendo más efectivos los procesos.

### **3.1.5 Staff de apoyo**

En el *staff* de apoyo, se encuentran las áreas funcionales como la fuerza de ventas, y los equipos de marketing, comercial y de logística, que brindan soporte al núcleo de operaciones y se encargan de contribuir desde sus puestos con la finalidad de cumplir eficientemente con los objetivos planteados.

## **3.2 Análisis de los mecanismos de coordinación**

- **Normalización de procesos:** los procesos establecidos están alineados con los objetivos de la compañía, como trabajos programados en cuanto al desarrollo de las bicicletas y los servicios de mantenimiento.
- **Normalización de las habilidades:** Rider cuenta con equipos especializados altamente calificados encargados de realizar los desarrollos y la producción de las bicicletas con enfoque en la necesidad de los clientes.
- **Adaptación mutua:** existe comunicación constante entre los colaboradores de la compañía para lograr un mejor desarrollo en sus funciones con enfoque en la experiencia del cliente.

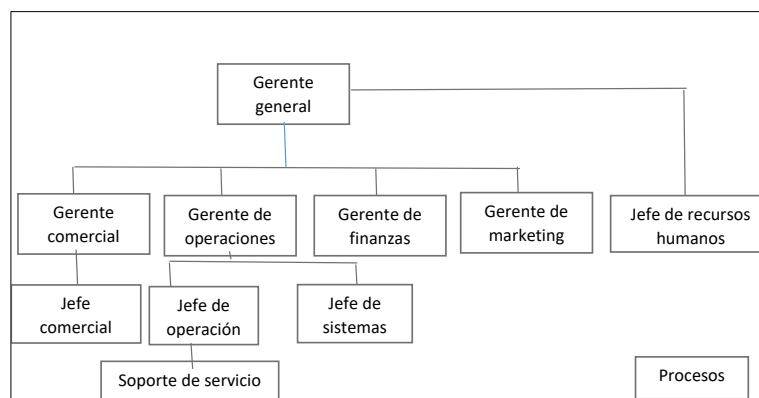
## **3.3 Organigrama**

A continuación, en la Figura 19, se presenta el organigrama inicial de Rider. Luego, en la Figura 20, se puede observar el organigrama propuesto.



**Figura 14**

**Organigrama**



Nota. Elaboración propia, 2022.

**3.4 Presupuesto de recursos humanos**

El presupuesto necesario para recursos humanos se presenta en la Tabla 15.

**Tabla 18.**

**Presupuesto requerido para recursos humanos en Rider**

<b>Categoría</b>	<b>Rem. mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Año 1</b>
<b>Gerencias</b>			
Gerencia general	S/ 11,000.00	S/ 13,447.50	S/ 161,370.00
Gerencia de finanzas	S/ 9,000.00	S/ 11,002.50	S/ 132,030.00
Gerencia comercial	S/ 9,000.00	S/ 11,002.50	S/ 132,030.00
Gerencia de operaciones	S/ 9,000.00	S/ 11,002.50	S/ 132,030.00
Gerencia de marketing	S/ 9,000.00	S/ 11,002.50	S/ 132,030.00
<b>Jefaturas</b>			
Jefatura de Sistemas	S/ 5,000.00	S/ 6,112.50	S/ 73,350.00
Jefatura Comercial	S/ 5,000.00	S/ 6,112.50	S/ 73,350.00
Jefatura de Operaciones	S/ 5,000.00	S/ 6,112.50	S/ 73,350.00
Jefatura de Recursos Humanos	S/ 5,000.00	S/ 6,112.50	S/ 73,350.00
<b>Categoría</b>			
<b>Personal de ventas</b>			
Vendedores	S/ 1,500.00	S/ 1,833.75	S/ 22,005.00
<b>Personal de Soporte</b>			
Soporte de servicio (fab.)	S/ 1,500.00	S/ 1,833.75	S/ 22,005.00
Soporte de servicio (mto.)	S/ 1,400.00	S/ 1,711.50	S/ 20,538.00
<b>Practicantes</b>			
Practicante de sistemas	S/ 1,200.00	S/ 1,467.00	S/ 17,604.00
Practicante de recursos humanos	S/ 1,200.00	S/ 1,467.00	S/ 17,604.00
Practicante marketing y comercial	S/ 1,200.00	S/ 1,467.00	S/ 17,604.00
<b>Total</b>	<b>S/ 75,000.00</b>	<b>S/ 91,687.50</b>	<b>S/ 1,100,250.00</b>

Nota. Elaboración propia, 2021.

## **4. Plan comercial**

Como se ha podido apreciar, Rider es una empresa que goza de un posicionamiento concreto; sin embargo, tiene grandes oportunidades de mejora en variantes como su participación de mercado o el acceso a nuevas líneas de negocios. Por ello, se ha planteado objetivos con el fin de consolidar una expansión importante en la empresa y que, en adelante, se desarrollen nuevas líneas de negocio sin romper los esquemas o las expectativas de los clientes.

### **4.1 Objetivos del Plan Comercial**

#### **Aumento de la participación en el mercado**

Rider es una marca posicionada por la diferenciación y alta gama de sus productos; por ello, es una empresa que no está dirigida a los segmentos del mercado más masivos. Pese a que el mercado y el consumidor promedio de Rider tiene un mayor poder adquisitivo que el promedio, se ha detectado la necesidad de desarrollar productos más accesibles, con la finalidad de aumentar la penetración de mercado en segmentos de menor poder adquisitivo. Por ello, se desarrollaron las líneas de negocio de bicicletas a un precio más accesible.

#### **Estrategia de membresías y plataforma digital**

El uso de bicicletas es una tendencia que proviene de muchos motivadores, tales como la salud y el entretenimiento; sin embargo, se detectó que un móvil muy importante en el sector es el sentido de afiliación de los usuarios (Maslow). En otras palabras, el uso de bicicletas no se trata solo de practicar el deporte que amas y, de esta manera, contribuir con la salud, sino también el ser parte de una gran familia unida por una misma pasión. Por ello, se desarrolló un plan de membresías donde todos los usuarios de Rider podían no solo realizar compras, sino también interactuar con otros miembros, estar al tanto de actividades, compartir experiencias, entre otros. De esta manera, adquirir una bicicleta Rider no solo otorga el beneficio de un producto de buena calidad, sino también una oportunidad de conocer y compartir con nuevas amistades.

#### **Servicios de mantenimiento y repuestos**

Una bicicleta, dentro del sector de alta gama o deporte, puede tener una vida útil de más de 5 años. Por ello, se detectó la necesidad de desarrollar una línea de negocios de mayor rotación, que genere ingresos corrientes para la empresa. Por ello, Rider no solo comprende el negocio de la venta de bicicletas, sino también los de servicios de mantenimiento y venta de repuestos y accesorios. De esta manera, se generan nuevos flujos que faculten a la empresa de mayor solvencia y liquidez, así como una mayor apertura al mercado y nuevos clientes potenciales.

## **Aumento de las relaciones comerciales**

Para impulsar más aún la expansión en el mercado, se ha previsto la necesidad de establecer lazos comerciales con distintos *stakeholders* del mercado, con el objetivo de desarrollar estrategias innovadoras y atractivas para los clientes, tales como ventas cruzadas, descuentos, promociones conjuntas, entre otros. Con una estrategia, por ejemplo, de productos complementarios, se podría dar a conocer la marca en el mercado objetivo de las contrapartes, y, de esta manera, iniciar una gestión de fidelización.

## **Expansión del alcance internacional**

Rider es una empresa cuyo objetivo es abrir un punto de ventas cada trimestre, de preferencia, en un nuevo territorio, pues al ingresar exitosamente a un país la ganancia potencial de ventas e ingresos para la empresa es considerablemente mayor a la de un crecimiento local. Por ello, también se considera en los planes comerciales la apertura en países con una demografía y cultura similar a los países donde se ha obtenido mayor éxito, pues es la manera de aumentar la participación en el mercado de manera más agresiva y con mayores resultados.

## **5. Plan de marketing**

### **5.1 Objetivos del plan de marketing**

- Alcanzar un 3% de market share en el primer año de operación.
- Activar 2,000 membresías de mantenimiento como mínimo en el primer año.
- Lograr un crecimiento en ventas de 10% anual como mínimo.

### **5.2 Público objetivo**

De acuerdo a la estrategia de producto, Rider mantendrá dos líneas de producto en el mercado: la comercialización de bicicletas de gama alta y la venta de suscripciones de mantenimiento. Para ambos productos, el segmento objetivo es ligeramente distinto.

- **Línea de producto: Venta de bicicletas**
  - Hombres y mujeres
  - De entre 25 y 60 años
  - NSE A
  - Practican ciclismo de ruta o de montaña
  - Tienen, buscan o prefieren una bicicleta de gama alta
- **Línea de producto: Suscripciones**
  - Hombres y mujeres

- De entre 25 y 60 años
- NSE A, B, C
- Utilizan su bicicleta frecuentemente para practicar deporte.
- Tienen una bicicleta.

### 5.3 Mix de marketing – Modelo de las 7P

#### 5.3.1 Producto

Rider comercializa bicicletas de alta calidad para ciclismo de ruta y de montaña. El diferencial del producto es la modalidad de producción del producto, que es a través de impresión en 3D, lo que permite que los usuarios puedan personalizar los cuadros de las bicicletas y sus colores.

El usuario podrá personalizar su bicicleta a través de la página web de la marca o realizando una visita a la tienda donde podrá escoger la mejor configuración de su bicicleta. La bicicleta le será entregada una vez que se haya finalizado el proceso de fabricación mediante una notificación al cliente a través de canales de contacto como llamada telefónica, WhatsApp o SMS.

Como segunda línea de producto, se cuenta con la membresía de mantenimiento Rider. Esta membresía permite al usuario contar con un mantenimiento mensual sin costos, acceso a eventos exclusivos, acceso a la experiencia Rider, descuentos en accesorios.

#### 5.3.2 Precio

En la línea de producto de las bicicletas, se ofrecerán cuatro bicicletas en el portafolio. Los precios de cada una de las bicicletas aparecen en la Tabla 16.

**Tabla 19**

#### *Precio por modelo de bicicleta Rider*

Modelo	Precio (dólares)	Precio (soles)
Eagle 3	976.50	3,954.83
All New Eagle	1,050.00	4,252.00
Explorer 4	1,020.00	4,131.00
New Explorer 2	1,050.00	4,252.50

*Nota.* Elaboración propia, 2021.

Con respecto a la línea de productos de las membresías, el precio de cada membresía se ha definido en S/ 25 mensuales.

#### 5.3.3 Plaza

Se implementarán dos canales primarios de comercialización para los productos: *online* y presencial. En el formato *online*, aparecerá la venta de bicicletas y de las membresías; en el canal físico, la venta de las bicicletas se realizará en el punto de venta.

- **Canal *online*:** el canal *online* es el primer punto de impacto de la experiencia para el conocimiento de nuestros productos. La página web permitirá personalizar la bicicleta y los componentes adicionales, incluso añadir opciones de soporte. Por otro lado, también permitirá a los usuarios adquirir las suscripciones de mantenimiento.
- **Canal presencial:** la experiencia de las tiendas buscará que el usuario tenga la capacidad de personalizar la bicicleta de acuerdo con sus preferencias.

### 5.3.4 Promoción

Para la promoción del producto se utilizarán los siguientes canales: digital, vallas LED y activaciones.

- **Canal digital:** en la comunicación digital, se implementarán redes sociales con publicaciones orgánicas y pagadas; las redes sociales que se utilizarán son Facebook, Instagram, TikTok y YouTube. Además, se utilizarán las plataformas de Google Adwords (formatos de *banners display* y búsqueda en *search*). También, se implementará una estrategia de *inbound marketing* a través de envíos de correos electrónicos y mensajes de texto para que la marca se comunique frecuentemente con el público objetivo y con los clientes.
- **Vallas y paneles LED:** se contratarán vallas y paneles leds en puntos estratégicos de la ciudad con el objetivo de incentivar la recordación de la marca y los productos. Estos elementos estarán colocados en los lugares donde se presente una mayor concentración de ciclistas.
- **Activaciones en puntos de concentración:** se realizarán activaciones en puntos clave de Lima Metropolitana; el camión móvil para activaciones (ver Figuras 21 y 22) se ubicará en zonas de alta concentración de ciclistas donde se realizará la promoción de las bicicletas y de la membresía de mantenimiento. Además, el camión Rider permitirá el acceso a las personas con una membresía activa a un espacio donde podrán relajarse e hidratarse. Esto ayudará a reforzar el sentido de pertenencia y de aspiración de pertenecer al club Rider. Se utilizará el camión que está preparado para realizar los mantenimientos móviles durante los fines de semana para maximizar su uso.

## Figura 15

### *Diseño de camión móvil para activaciones*



Nota. Elaboración propia, 2021.

## Figura 16

### *Diseño de camión móvil para activaciones*



Nota. Elaboración propia, 2021.

- **Alianzas estratégicas para ofrecer servicios:** se desplegará personal de mantenimiento de bicicletas a puntos estratégicos. Se está desarrollando una alianza estratégica con la cadena de centros comerciales Real Plaza. Real Plaza está implementando lugares especiales para el estacionamiento de bicicletas a los que denomina Japi Bici (ver Figura 23), a donde se enviará personal de la marca para que realice mantenimientos preventivos sin costo para los ciclistas que llegan con sus bicicletas. Además, en estos puntos se puede ofrecer el producto de membresía de mantenimiento. Inicialmente, se tendrá presencia en los centros comerciales de la avenida Salaverry y la avenida Primavera, con planes de expansión a futuro.

## Figura 17

### Zona para ciclistas en centros comerciales Real Plaza – Japi Bici



Nota. Tomado de la página de Facebook de Real Plaza. <https://www.facebook.com/RealPlaza>

#### 5.3.5 Personas

La estrategia de marketing estará basada en ser *customer centric*, de forma que siempre se priorizará la atención y la satisfacción de las personas a través de todos los canales de atención durante todo el ciclo de vida con los productos. Esta estrategia contempla proporcionar la información necesaria desde que el cliente se encuentra interesado hasta brindar todas las herramientas necesarias durante el proceso de compra para facilitar la decisión y darle apoyo constante una vez que haya realizado la compra. A esto se sumará una escala de medición del servicio a través de *net promoter score* (NPS), que se enviará a los clientes en forma de encuestas de una sola pregunta.

#### 5.3.6 Procesos

Los procesos del flujo de compra de los productos se basan en la búsqueda de información, la capacidad de personalización del producto y la experiencia de compra/entrega de las bicicletas. Esto permitirá a todos los usuarios, ya sean compradores de bicicletas o de suscripciones, vivir una experiencia diferente, exclusiva y personalizada.

#### 5.3.7 Presencia

Rider, a través de sus canales de comunicación con el cliente y su experiencia de compra híbrida (*online* + presencial), busca brindar la mejor atención al cliente de forma intuitiva, rápida y segura. Esto permitirá construir confianza sobre los clientes e incentivar la recomendación.

#### 5.4 Presupuesto de marketing

A continuación, en la Tabla 17, se presenta el presupuesto de marketing.

**Tabla 20.****Presupuesto de marketing**

<b>Categoría</b>	<b>Semestre 1</b>	<b>Semestre 2</b>	<b>Semestre 3</b>	<b>Semestre 4</b>	<b>Semestre 5</b>	<b>Semestre 6</b>	<b>Semestre 7</b>	<b>Semestre 8</b>
<b>Marketing digital</b>								
Página de captación	S/ 4,500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Gestión de redes sociales	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00
Inversión en pauta digital	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00
<b>Marketing ATL</b>								
Material POP	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Pantallas led	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00	S/ 42,000.00
<b>Marketing BTL</b>								
Activación en punto	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00
<i>Merchandising</i>	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Regalo 3D impreso	S/ 122,650.00	S/ 0.00	S/ 122,650.00	S/ 0.00	S/ 122,650.00	S/ 0.00	S/ 122,650.00	S/ 0.00
Equipos para camión NFC	S/ 8,358.00	S/ 0.00	S/ 8,358.00	S/ 0.00	S/ 8,358.00	S/ 0.00	S/ 8,358.00	S/ 0.00
<b>Marketing relacional</b>								
Desarrollo de un aplicativo de fidelización	S/ 40,000.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 40,000.00	S/ 0.00
Pulseras de programa fidelización	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00	S/ 17,910.00
<i>Emailing</i> y SMS	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00	S/ 9,000.00
<b>Marca y posicionamiento</b>								
<i>Branding</i>	S/ 7,500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 7,500.00	S/ 0.00
Estudio de mercado	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Diseño gráfico	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
<i>Influencer</i>	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
<b>Total</b>	<b>S/ 536,918.00</b>	<b>S/ 353,910.00</b>	<b>S/ 484,918.00</b>	<b>S/ 353,910.00</b>	<b>S/ 484,918.00</b>	<b>S/ 353,910.00</b>	<b>S/ 532,418.00</b>	<b>S/ 353,910.00</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

**6. Plan de finanzas**

La meta principal es la rentabilidad de Rider, motivo por el cual se debe asegurar que los ingresos se mantengan y se incrementen sobre la base de los costos. Para lograrla, se debe optimizar la gestión, por lo cual es necesaria la concentración en el control de los gastos, que permita mantener el margen de ganancias en las dos líneas de negocio y asegurar así la estabilidad de la empresa.

**6.1 Objetivos**

- Determinar una inversión inicial del proyecto y el tiempo de obtención del retorno
- Determinar la rentabilidad de la empresa
- Mantener un flujo de caja positivo
- Lograr un crecimiento anual en los ingresos de 20% en promedio
- Definir estructura de capital más eficiente



## 6.2 Estructura de capital

La estructura de capital equivale a 26% de préstamo y 74% será aporte de la empresa matriz (ver Tabla 18). El préstamo fue suscrito con el Banco Interbank a un plazo de un año con una tasa efectiva anual de 10% con cuotas mensuales.

**Tabla 21.**

### *Estructura de capital*

<b>Capital (empresa matriz)</b>	2,000,000	74%
<b>Préstamo</b>	700,000	26%
<b>Total de inversión</b>	2,700,000	

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## 6.3 Políticas financieras

- Optimizar la estructura financiera de la compañía, definiendo los recursos financieros propios y préstamos de terceros.
- Proponer una retribución a los accionistas y acorde con la evolución del negocio.
- Orientar la gestión financiera hacia la optimización del resultado y la eficiencia en la utilización de los recursos financieros, procurando lo siguiente:
  - Optimizar los costes de financiación y la rentabilidad de la liquidez.
  - Orientar en la utilización de los recursos financieros y del capital circulante.
  - Asegurar la coherencia y la razonabilidad de los compromisos financieros asumidos por la división.
- Realizar el seguimiento del comportamiento de la liquidez de la compañía.
- Gestionar el desarrollo de las relaciones con entidades financieras, con la finalidad de garantizar el acceso óptimo a productos y servicios financieros y bancarios.
- Realizar pagos a los proveedores y cobranzas a los clientes de acuerdo a la política establecida por la compañía.

## 6.4 Flujo de caja anual proyectado

En la Tabla 19, se presenta el flujo de caja anual proyectado.



**Tabla 23.**

Rider, tiene una VAN de S/15,739,452 y TIR de 93%, siendo un proyecto rentable y sostenible.

Capital	2,000,000
Deuda	700,000
<b>Inversión total</b>	<b>2,700,000</b>
Deuda/Patrimonio	35%
Patrimonio	74.07%
Deuda	25.93%
Rent. Sector	25%
VAN	15,739,452
TIR	93%
PR	1 AÑO
WACC	20.33%
COK	25%

### **Cálculo TIR/VAN**

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	
-	<b>6,300,000</b>	4,566,815	6,167,764	8,069,257	9,661,819	11,974,009

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## **7. Plan de responsabilidad social**

### **7.1 Objetivos del plan de responsabilidad social**

#### **7.2 Acciones planteadas**

##### **7.2.1 Campaña “Adopta un área verde y disminuye tu impacto energético”**

Debido a que en la ciudad de Lima, la cantidad espacios arbolados y saludables es reducida, se proyecta la campaña “Adopta un área verde y disminuye tu impacto energético”. Mediante esta campaña, se propone la adopción de un área verde como un camellón, un parque o una jardinera. Se buscará el compromiso de los miembros de los diferentes equipos de trabajo en el cuidado del área adoptada; además, así se establecerá una metáfora que destaca el cuidado del área verde a fin de que crezca así como ocurriría con el negocio.

Se invitará a contar con una jardinera propia y a implementar cambios que reduzcan el impacto energético de las oficinas. También se estimulará la instalación de iluminación LED y sistemas ahorradores de agua y luz, y la implementación de paneles solares. Otra acción que se buscará estimular es el apagado constante de luces y equipos cuando no estén en uso. Para la ejecución, se propondrán los siguientes pasos: (i) el mantenimiento mensual del área verde, (ii) la señalización anual del área verde, (iii) la señalización anual del lugar de trabajo y (iv) la implementación de paneles solares.

### **7.2.2 Campaña “Recicla”**

Se busca disminuir el impacto medioambiental de la empresa. Este objetivo se incentivará con acciones sencillas como el reciclaje del papel, el cartón y los plásticos; en ese sentido, se propone instalar basureros dedicados especialmente al reciclaje y otros donde se separe la basura orgánica de la inorgánica. También se recomendará invitar a los equipos a evitar las impresiones innecesarias y a utilizar siempre que sea posible comprobantes digitales. Así mismo, se motivará el reciclaje de accesorios post mantenimiento. Para la ejecución, se plantean los siguientes pasos: (i) la implementación de tachos de residuos según categorías, (ii) la señalización, (iii) la implementación de carteles de concientización y (iv) el postratamiento de los residuos (política o plan).

### **7.2.3 Campaña “No contamines”**

Se incentivará la revisión de todos los procesos de fabricación, operación y servicio, y la búsqueda de alternativas para reducir el impacto ambiental que genera la creación de los productos o servicios. En ese sentido, se transmitirá la idea de la presencia de diversas oportunidades para disminuir la producción de dióxido de carbono o cantidad de basura. Se incentivará también el empleo de materiales reciclados y/o reciclables, la reducción de paquetería, y el uso de procesos amigables con el medio ambiente.

Otras acciones que se pueden implementar figuran en el cambio de hábitos de la empresa en general (empleados). Por ejemplo, se podrá impulsar la utilización de la bicicleta para llegar al trabajo o la compartición del automóvil, y se otorgarán incentivos como vales de gasolina y equipamiento para bicicletas.

El compromiso social de guía comprenderá tres ideas: (i) el uso adecuado de la bicicleta, (ii) la elección de un estilo óptimo de bicicleta y (iii) las rutas de acceso para principiantes. Por otro lado, los pasos propuestos para la ejecución son los siguientes: (i) la creación de una página de compromiso social, (ii) la aplicación de programas de capacitación y (iii) la aplicación de programas de comunicación.

## CONCLUSIONES

- Rider es una marca que ha identificado un público objetivo enfocado en disfrutar del ciclismo de velocidad y de montaña. Los procesos de fabricación en 3D combinan innovación con personalización a medida y a gusto del cliente final, lo que impacta mínimamente en costos de almacenamiento y costos logísticos a través de una programación de entregas realizada con base en la tecnología implementada para este fin. Estos atributos de valor le permiten contar con una propuesta de valor atractiva que se identifica con el público objetivo y que responde a sus necesidades.
- Tras un análisis de la demanda en los sectores de interés, se concluye que existe un mercado potencial para desarrollar el negocio, encontrando un nicho de mercado en los sectores A y B. Por ello, Rider creó una comunidad que brinde la mejor experiencia a sus clientes, acompañándolos en la compra de su bicicleta, en sus mantenimientos y en su reparación. La empresa realizó un análisis y una evaluación de la viabilidad con una proyección a cinco años, con inicio de operaciones en 2023, hasta 2027, obteniendo resultados favorables en el escenario planteado.
- Una de las más grandes oportunidades de negocio está en el volumen. Para este fin, Rider salió de lo convencional y, luego de analizar los resultados de las encuestas y entrevistas a profundidad, se decidió incursionar en un mercado que está desatendido: el mercado del mantenimiento de bicicletas. Aprovechando la oportunidad que representa la gran masa de consumidores que tiene una bicicleta en la actualidad, también genera una alta demanda de mantenimiento constante que responda a las necesidades de afinamiento y cambio de repuestos de bicicletas, no solo de la marca Rider, sino de todas las marcas del mercado. Esta incursión también asegura un valor agregado para nuestro socio estratégico Shimano, generando una recomendación y venta directa de repuestos para los usuarios del mantenimiento constante.
- Rider S. A. es una empresa que sostiene su crecimiento y éxito sobre la base de la diferenciación y el estilo de vida. Desde sus inicios, empezó con una estrategia conservadora, ofreciendo un portafolio de productos reducido, pero altamente especializado. Con ello, se logró obtener mucha claridad en cuanto a lo que significaba la marca y qué nicho específico se deseaba alcanzar. Para ello, se realizó un estudio de mercado amplio y profundo, que facultó a la empresa para efectuar un análisis cualitativo y cuantitativo de calidad, otorgando las herramientas necesarias para posteriormente realizar una segmentación fina y muy acertada en cuanto a su nicho de mercado. Además, se trabajó en el valor agregado de crear una comunidad Rider, lo cual transformó a la empresa en más que venta de bicicletas de alta

calidad y diseño, con fines deportivos, sino en un pasatiempo, un estilo de vida, y una gran familia.

- El desarrollo comercial también tuvo un inicio conservador, ingresando a mercados bastante amplios, lo cual permitió una participación que otorgaba sostenibilidad a la empresa. De esta manera, se pudo consolidar el posicionamiento de la marca en mercados de gran referencia, y muchos aprendizajes y estrategias para abordar nuevas expansiones. Cada trimestre, se evaluó arduamente a qué nuevo mercado ingresar, manteniendo la estructura técnica y operativa que ya había proporcionado resultados en desarrollos anteriores, siempre manteniendo la consigna diferencial y de alta calidad y diseño, capacitando cuidadosamente al personal, y apuntando a un nicho selecto y que realmente aprecie y se identifique con la marca. La empresa se vuelve multinacional exitosamente gracias a un crecimiento cauteloso y planificado, pero con grandes expectativas que, poco a poco, se fueron consolidando.
- Dentro del aspecto financiero, Rider contó con una inversión inicial por parte de la matriz de S/ 2,000,000 y un préstamo inicial de S/ 700,000 a una entidad financiera al inicio de las actividades, lo cual le dio a la empresa un soporte para realizar las operaciones y contar con capacidad de pago para cumplir con las obligaciones del primer semestre del año 1, esperando recuperar en los siguientes meses del año. Por lo tanto, se concluye con la viabilidad del negocio y su operatividad en los próximos cinco años.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amoretti, B. (21 de junio de 2021a). COVID-19: Las bicicletas en Lima abren paso a un transporte sostenible. *Chiqaq News*. <https://medialab.unmsm.edu.pe/chiqaqnews/covid-19-las-bicicletas-en-lima-abren-paso-a-un-transporte-sostenible/>
- Anza Bikes. (24 de octubre de 2018a). 5 pasos para comprar la bicicleta perfecta en Lima Perú. *Blog Anza Bikes*. <https://blog.anzabikes.com/5-pasos-para-comprar-la-bicicleta-perfecta-en-lima-peru/>
- Anza Bikes. (7 de abril de 2020b). La importancia de limpiar y desinfectar tu bicicleta después de cuarentena. *Blog Anza Bikes*. <https://blog.anzabikes.com/la-importancia-de-limpiar-y-desinfectar-nuestras-bicicletas-despues-de-cuarentena/>
- Ardila, A. (3 de agosto de 202) La COVID-19 puede dar paso a ciudades más orientadas a los peatones y los ciclistas. *Voces. Banco Mundial Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/es/voces/el-coronavirus-puede-dar-paso-a-ciudades-orientadas-a-peatones-y-ciclistas>
- “¡Atención, ciclistas! Suspenden hasta el 2 de setiembre aplicación de multas”. (2021, 28 de mayo). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-atencion-ciclistas-suspenden-hasta-2-setiembre-aplicacion-multas-846970.aspx>
- BiciScope. (2019) Conoce las partes de una bicicleta a fondo. *BiciScope*. <https://www.biciscope.com/partes-bicicleta/>
- Blomberg. (octubre de 2021a). *Peruvian Sol Spot*. <https://www.bloomberg.com/quote/PEN:CUR>
- Brújula Bike. (1 de diciembre de 2021). *Las mejores marcas de bicicletas para mountain bike y carretera*. <https://www.brujulabike.com/marcas-de-bicicletas/>
- “Castillo propone prohibir importaciones, ¿cuál sería el impacto de esta medida?”. (2021, 3 de mayo). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/castillo-propone-prohibir-importaciones-cual-seria-el-impacto-de-esta-medida-exportacion-tlc-noticia-1334756>
- Coca Cola América Latina. (29 de abril de 2021). San Luis apuesta por la movilidad sostenible regalando bicicletas. *Coca Cola América Latina*. <https://www.cocacoladeperu.com.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/sala-de-prensa-san-luis-apuesta-por-la-movilidad-sostenible-regalando-bicicleta>
- Comex Perú. (9 de octubre de 2020a). En agosto se importó un 184% más de bicicletas mecánicas que en el mismo mes del año anterior. *Comex Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/en-agosto-se-importo-un-184-mas-de-bicicletas-mecanicas-que-en-el-mismo-mes-del-ano-anterior>

- “Crece en 282% la búsqueda de bicicletas en venta por internet”. (2021, 13 de abril). <https://gestion.pe/economia/crece-en-282-la-busqueda-de-bicicletas-en-venta-por-internet-en-2020-noticia/?ref=gesr>
- Datum Perú. (octubre de 2021) *Estudio de opinión pública. Octubre de 2021*. [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial\\_211020030827.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Oct%202021%20Popularidad%20y%20Gabinete%20Ministerial_211020030827.pdf)
- Decreto Supremo N° 012-2020-MTC, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30936, Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, modifica el Reglamento Nacional de Tránsito, aprobado por Decreto Supremo N° 033-2001-MTC y el Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura Vial, aprobado por Decreto Supremo N° 034-2008-MTC. (31 de julio de 2021). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30936-decreto-supremo-no-012-2020-mtc-1867296-1/>
- “El 75% de empresas está aplazando inversiones en el Perú por incertidumbre electoral, según sondeo de SAE” (2021, 27 de abril). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/el-75-de-empresas-esta-aplazando-inversiones-en-el-peru-por-incertidumbre-electoral-noticia-1333733>
- H2gconsulting. (2021). El auge del sector de las bicicletas en el Perú: Situación y tendencia. *H2gconsulting*. <https://h2gconsulting.com/how2go-peru/el-auge-de-bicicletas-en-peru/>
- Hiraoka. (14 de octubre de 2020). Guía de compra: ¿cómo elegir la bicicleta perfecta? *Hiraoka*. <https://hiraoka.com.pe/blog/post/guia-de-compra-bicicleta>
- “Importación de bicicletas aumentó en 215% entre enero a octubre según la CCL”. (2021, 26 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/importacion-de-bicicletas-aumento-en-215-entre-enero-a-octubre-segun-la-ccl-nndc-noticia/>
- “Importación de bicicletas creció más de 1000% en primer trimestre 2021”. (2021, 9 de abril). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/importacion-de-bicicletas-crecio-mas-de-1-000-en-primer-trimestre/>
- “Importación de bicicletas tradicionales y eléctricas creció más de 1000% en primer trimestre”. (9 de abril de 2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/importacion-de-bicicletas-tradicionales-y-electricas-crecio-mas-de-1000-en-primer-trimestre-noticia/?ref=gesr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Planos estratificados de Lima Metropolitana a nivel de manzanas, 2020. Según ingreso per cápita del hogar*.



[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a). *Estadística poblacional*. <https://public.tableau.com/app/profile/oegi.minsa.peru/viz/Poblacionestimada/INICIO?publish=yes>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021b). *Datos de evolución de importaciones y exportaciones*. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/exportaciones-e-importaciones/1/>

Infomercado. (18 de febrero de 2021). La importación de bicicletas crecerá un 25% este 2021 en Perú. *Infomercado*. <https://infomercado.pe/la-importacion-de-bicicletas-crecera-un-25-este-2021-en-el-peru/>

Ipsos Perú. (2 de noviembre de 2020). *#Limaenbici: Viendo en perspectiva*. <https://www.ipsos.com/es-pe/limaenbici-viendo-en-perspectiva>

Karlos Perú. (2021). Aumenta en 207% la búsqueda de bicicletas y *scooters* eléctricos en Perú. *Blog Karlos Perú*. <https://www.karlosperu.com/aumenta-en-207-la-busqueda-de-bicicletas-y-scooters-electricos-en-peru/>

“Lima en bicicleta. Una revolución sin marcha atrás”. (2020, 2 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/lima-en-bicicleta-una-revolucion-sin-marcha-atras-noticia/?ref=gesr>

“Lima Metropolitana contará con 350km de ciclovías hacia el 2022”. (2021, 19 de octubre). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-manejas-bicicleta-lima-metropolitana-contara-350-km-ciclovias-hacia-2022-865282.aspx>

“¡Mas ciclovías! Municipalidad de Lima inauguró ruta que conecta tres distritos”. (2021, 3 de junio). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-ciclovias-municipalidad-lima-inauguro-ruta-conecta-tres-distritos-847847.aspx>

“Más de 60 motociclistas fueron multados por invadir ciclovía de la avenida Universitaria”. (2021, 3 de setiembre). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-60-motociclistas-fueron-multados-invadir-ciclovía-de-avenida-universitaria-861141.aspx>

Mejores Marcas (2021). Cosas que debes considerar antes de comprar una bicicleta. *Mejores Marcas*. <https://compralegalyoriginal.pe/mejores-tipos-bicicletas/>

“Militares en las calles: ¿es constitucional su intervención en apoyo a la PNP en Lima y Callao?”. (2021, 3 de noviembre). *Perú 21*. <https://peru21.pe/lima/militares-en-las-calles-es>

constitucional-su-intervencion-en-apoyo-a-la-policia-nacional-en-lima-y-callao-nndc-noticia/

Ministerio de Salud [Minsa]. (9 de diciembre de 2020). *Desplazamiento en bicicleta disminuye posibilidad de contagio de COVID-19 en relación al transporte público*. Ministerio de Salud. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/319809-desplazamiento-en-bicicleta-disminuye-posibilidad-de-contagio-de-covid-19-en-relacion-al-transporte-publico/>

Municipalidad de Lima. (19 de junio de 2020a). Municipalidad de Lima presentó resultados de estudio sobre el uso de la bicicleta en la ciudad. *Municipalidad de Lima*. <https://www.munlima.gob.pe/2020/06/19/municipalidad-de-lima-presento-resultados-de-estudio-sobre-el-uso-de-la-bicicleta-en-la-ciudad/>

Municipalidad de La Molina (2021a). *Molibike*. <https://www.munimolina.gob.pe/molibike>

Pereyra, G. (31 de mayo de 2021a). Papeletas para ciclistas. Las claves sobre las multas que empiezan a aplicarse desde el 3 de setiembre. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/transporte/papeletas-para-ciclistas-las-claves-sobre-las-multas-que-empiezan-a-aplicarse-desde-el-3-de-setiembre-bicicletas-mtc-reglamento-de-transito-covid-19-noticia/>

“Perú: 3 efectos de la gran caída del sol peruano frente al dólar tras el anuncio del nuevo gabinete de Pedro Castillo”. (2021, 30 de julio). *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58017736>

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

Perú Retail. (2 de junio de 2021b). Venta de cascos y accesorios de bicicletas se incrementan en 300%. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/venta-de-cascos-y-accesorios-de-bicicletas/>

Perú Retail (12 de julio de 2021c) Perú: Oxford prevé a futuro sumar nuevas tiendas. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/peru-retail-oxford-nuevas-tiendas/>

“¿Por qué la bicicleta es un transporte seguro en tiempos de COVID-19?”. (2021, 26 de enero). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/la-bicicleta-es-un-transporte-seguro-en-tiempos-de-covid-19-coronavirus-en-peru-bicicleta-movilidad-sostenible-ciclovia-noticia-1317206>

- Rojas, A. (15 de noviembre de 2021). Encuesta El Comercio-Ipsos: Aprobación al presidente Castillo cae siete puntos. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/politica/gobierno/aprobacion-al-presidente-pedro-castillo-cae-siete-puntos-noticia/>
- Rubio Leguía Normand. (octubre de 2020). Bicicletas, movilidad urbana sostenible y COVID-19. *Rubio Leguía Normand*. <https://rubio.pe/publicacionescont/bicicletas-movilidad-urbana-sostenible-y-covid-19/>
- Tineo, R. (17 de agosto de 2020). Promoviendo la movilidad sostenible. *La Cámara*.  
<https://lacamara.pe/promoviendo-la-movilidad-sostenible/>
- Toro, J. (1 de marzo de 2021). Suben las ventas de bicicletas en el mundo, mientras producción aumenta los costos. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/suben-las-ventas-de-bicicletas-en-el-mundo-mientras-la-produccion-aumenta-los-costos-3132431>

## **Anexos**

## ANEXO 1. GUÍAS DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS

### Guía de preguntas para las entrevistas con ciclistas

#### Diego Casabonne - ciclista y runner profesional

##### 1. **¿Considera que ha habido una evolución en los hábitos de uso de bicicletas?**

Definitivamente, ha habido una evolución en las bicicletas. ¿Qué es hábito? Un hábito es un acto que practicas el día a día; todo hábito tiene que estar acompañado con infraestructura y contexto. Por ejemplo, si yo quiero hacer bicicletas, pero la realidad [es] que no hay pistas para ir de un lugar a otro, es imposible que lo haga así quiera; entonces, ¿qué hizo el país o la ciudad [de] Lima? Empezó a hacer ciclovías sin criterio, sin razonamiento, pero empezó a hacer ciclovías para que las personas puedan movilizarse. Los hábitos que las personas comenzaron a adoptar, la coyuntura de la situación del país, hicieron que las municipalidades habiliten los espacios porque las personas estaban pidiendo eso; se puede ver en las estadísticas de las bicicletas.

##### 2. **Dentro del segmento de bicicletas especiales para hacer deporte, ¿considera que hay una relación entre la frecuencia de practicar este deporte con el tipo de bicicleta a utilizar?**

Creo que la relación entre la bicicleta y frecuencia de practicar este deporte, más que basarse en un tipo de bicicletas, se basa en la infraestructura. Por ejemplo, si yo tuviera un cerro en el medio de la ciudad con *lift* que me lleve de abajo a La Punta para poder hacer un *downhill*, la venta de bicicletas de *downhill* sería mucho mayor. Ahora, si en una ciudad tengo carreteras para poder transitar en bicicletas, la venta de bicicletas de carretera va a ser mayor; todo depende de los espacios que tengas habilitados para cada deporte. La realidad es que en Lima tienes el Morro, Pachacámac, La Molina, pero no tienes más en cuanto a cerros se refiere en la ciudad para hacer bicicleta. Si quieres hacer pista, puedes hacer por tu casa. Ahora, ¿qué pasa? Que en Lima las pistas no son tan buenas; por eso, tienes que ir a lugares específicos para hacer pista; ¿qué deporte crece más? Creo que va a depender más de la coyuntura y la realidad que se esté analizando.

##### 3. **¿En qué lugares se suele practicar ciclismo de ruta o de montaña?**

El ciclismo de ruta se practica donde hay rutas y el ciclismo de montaña, donde hay montañas. Generalmente, hay sitios donde se concentran los que practicamos este deporte.

##### 4. **¿Cuál es el ticket promedio de una buena bicicleta de ruta o de montaña?**

Creo que la palabra *buen*a es bien relativa. Depende de la situación en que te encuentres tú como deportista. Hay bicicletas [desde] los USD 10,000 a USD 12,000 hasta los USD 1,000 [a] USD 2000, ticket promedio USD 3,000 a USD 4,000, más que eso, no creo.

**5. ¿Considera que el material del cuadro hace la diferencia en la estructura de una bicicleta?**

El material del cuadro hace la diferencia en la estructura de la bicicleta; creo que el material del cuadro hace la diferencia en el peso de la bicicleta, no en la estructura.

**6. ¿Cada cuánto se debe realizar mantenimiento a una bicicleta? ¿Qué tipo de cosas o componentes se deben considerar al realizar el mantenimiento de una bicicleta?**

El mantenimiento de la bicicleta se debe usar en base al uso que se le dé. Si yo tengo una bicicleta limpia guardada en el almacén con sus protectores, no se le va a hacer mantenimiento nunca, porque nunca la saco, pero, si la uso todos los días, entonces el mantenimiento va a ser más seguido. Creo que, más que tiempo, va a ser por uso: cada tres usadas, deberías darle mantenimiento.

Los repuestos de las cosas que se tienen que cambiar durante un mantenimiento, pastillas de freno, cadenas, cosas que les puedes echar a la bicicleta, grasa para la cadena, para las articulaciones de la bicicleta.

**7. Hay un mercado de bicicletas de alta gama con marcas que operan a través de concesionarios. ¿Considera que el nivel de servicio al cliente a nivel del soporte y mantenimiento de estos intermediarios es bueno?**

Si hay un mercado de gama alta, definitivamente, creo que el nivel de servicio depende de la marca. Igual el nivel de servicio no es tan alto, pero depende del lugar. El peruano está acostumbrado a un nivel de servicio relativamente alto.

**Guía de preguntas para las entrevistas con empresarios**

**Julio Pavletich - director de operaciones y *malls* de los centros comerciales Real Plaza**

**1. ¿Considera que ha habido una evolución en los hábitos de uso de bicicletas?**

Definitivamente sí se puede observar en las calles el incremento de personas que se mueven en bicicleta durante el día y la noche, ya no solo como un tema recreativo de fines de semana, sino como un modo de transporte para actividades diarias. Por ejemplo, en los estacionamientos de los centros comerciales, entre enero y julio del presente año, antes de iniciar las restricciones de la segunda ola y saliendo de ella, vimos un incremento de casi 30% en el número de personas que nos visitan en bicicletas.

**2. ¿Cómo ha impactado esta evolución en el mercado?**

Con el mayor uso del transporte limpio, como se llama el uso de las bicicletas, se ha aumentado la oferta de accesorios para bicicletas y escúteres, así como la ampliación de los espacios de venta

de bicicletas en tiendas por departamentos, [ya] que han sido bastante buenas las ventas en los últimos meses.

**3. ¿El incremento del uso de las bicicletas ha hecho que los negocios y servicios se adapten con nuevas formas de brindar sus servicios?**

Te diría que sí. Por ejemplo, en el servicio de estacionamiento, que siempre estuvo enfocado en los clientes que siempre llegaban en autos, ahora se adapta para albergar a las bicicletas. Antes, los espacios para las bicicletas estaban en áreas un poco más escondidas en los estacionamientos y con *racks* bastantes más básicos. En cambio, ahora, en los Japi Bici, se les brinda ubicaciones preferenciales, seguras, amplias, *racks* que permiten asegurar correctamente las bicicletas, así como servicios complementarios que buscan promover la llegada de estos usuarios.

**4. ¿Cómo impacta esta evolución en su negocio?**

Te diría que esta evolución en el uso de las bicicletas nos está permitiendo buscar nuevas formas de brindar servicios alineados a las necesidades de los usuarios actuales, tanto por el tema de bienestar, por el tema de la salud, por el tema ecológico, no emisiones de CO<sub>2</sub>, etc. Es bastante positivo de cara a la sostenibilidad que hoy tenemos como un pilar fundamental en la compañía también.

**5. ¿Qué opina si una marca propone realizar mantenimiento gratuito en el *mall*? Podría ser en los horarios que tengan mayor afluencia de bicicletas.**

Te diría que podríamos evaluarlo para que en los horarios de mayor afluencia de bicicletas podamos tener algún servicio alineado a esto. Sí me parece una buena iniciativa y se complementaría con los servicios que ya ofrecemos a los clientes que llegan en bicicleta a los Japi Bici. También cuentan con un espacio para desarrollarse esta actividad, así que yo creo que sería cuestión de analizar, evaluar y ver de qué manera se puede complementar los servicios existentes con servicios adicionales que se pudieran tratar de incluir.

## ANEXO 2. GUÍA DE PREGUNTAS DE ENCUESTA - TRANSCRIPCIÓN

### Preguntas control

1. ¿Qué edad tienes?
2. ¿En qué distrito resides?
3. Género
  - a. Femenino
  - b. Masculino
4. Actualmente soy
  - a. Estudiante
  - b. Trabajador independiente
  - c. Trabajador dependiente

### Preguntas fondo

1. ¿Utilizas bicicleta?
  - a. Sí
  - b. No (fin de la encuesta)
2. ¿Cuentas con bicicleta propia?
  - a. Sí
  - b. No
3. ¿Qué tipo de bicicleta tienes?
  - a. Montañera
  - b. Velocidad
  - c. BMX
  - d. Urbana
  - e. Eléctrica
  - f. Plegable
  - g. Otro
4. ¿Qué uso le das a tu bicicleta?
  - a. Transporte



- b. Recreación
  - c. Herramienta de trabajo
  - d. Deporte
  - e. Otro
5. ¿Con qué frecuencia utilizas tu bicicleta?
- a. Diario
  - b. Interdiario
  - c. Dos veces por semana
  - d. Al menos una vez a la semana
  - e. Los fines de semana
  - f. Una vez al mes
  - g. Otro
6. ¿Qué es lo que más valoras al elegir una bicicleta?
- a. Precio
  - b. Diseño
  - c. Materiales
  - d. Colores
  - e. Accesorios
  - f. Seguridad
  - g. Otros
7. ¿Dentro de qué rango ubicarías tu bicicleta?
- a. Gama alta
  - b. Gama media
  - c. Gama baja

**Preguntas gama alta**

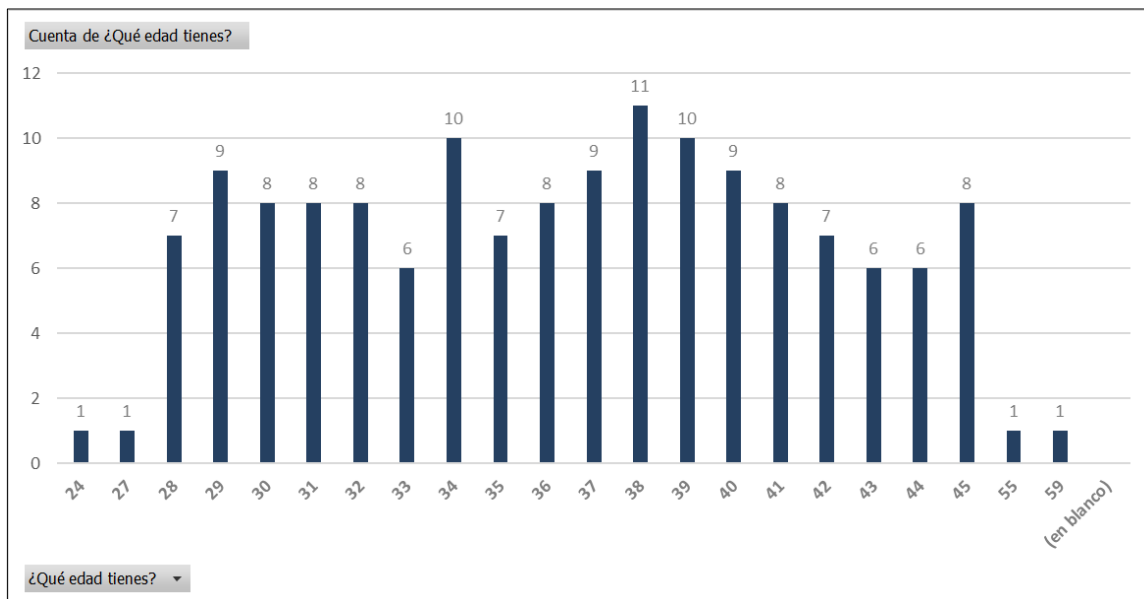
1. ¿Qué es lo que valoras más al elegir una marca de bicicletas de este segmento?
- a. Recomendación
  - b. Trayectoria

- c. Renombre
  - d. Que sea conocida
  - e. Los componentes que ofrece
  - f. Los materiales
  - g. Otro
2. ¿Cuál es el rango de inversión que destinas al comprar una bicicleta de este tipo?
- a. USD 1,000 - USD 3,000
  - b. USD 3,000 - USD 6,000
  - c. USD 6,000 - USD 9,000
  - d. USD 9,000 a más
3. ¿Cuántas bicicletas tienes?
- a. Solo una
  - b. Dos
  - c. Más de dos
4. Según tu opinión, ¿los componentes de cambio de velocidades y frenado son importantes?
- a. Muy importantes
  - b. Indistinto
  - c. No son importantes.
5. ¿Podría nombrar una marca de cambio de velocidades y componentes de frenado?
6. Actualmente, ¿la marca de tu bicicleta te ofrece mantenimiento especializado?
- a. Sí
  - b. No
7. ¿Qué tan importante consideras que es el mantenimiento en una bicicleta?
- a. Muy importante
  - b. Indistinto
  - c. No es importante.

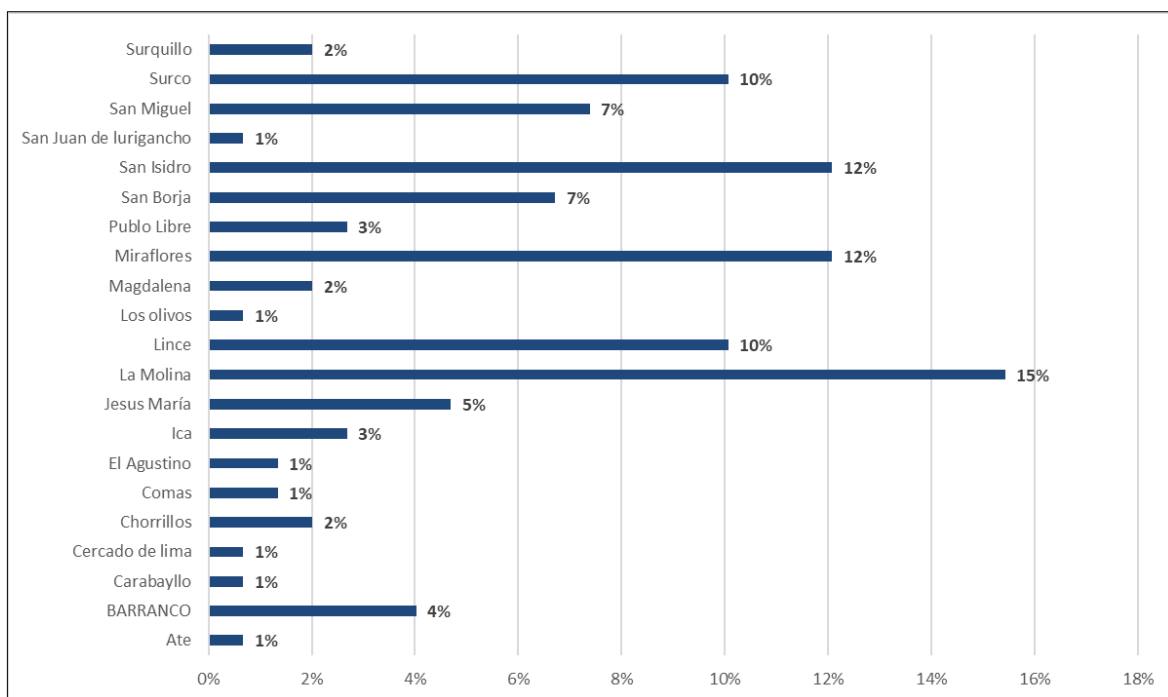
8. ¿Consideras que el material de fabricación del marco es importante al elegir una bicicleta de este tipo?
- a. Sí
  - b. No
9. ¿Consideras que el material de fabricación del marco impacta en el uso que le das a tu bicicleta?
- a. Sí
  - b. No
10. ¿De qué material prefieres que esté fabricado el marco de la bicicleta que elijas?
- a. Fierro
  - b. Aluminio
  - c. Fibra de carbono
  - d. Otro
11. ¿Conoces sobre la tecnología de impresión 3D?
- a. Sí
  - b. No
12. Si te ofrecieran una bicicleta que contiene un marco fabricado en fibra de carbono impreso en 3D, ¿estarías dispuesto a comprarla?
- a. Sí
  - b. No
13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bicicleta con este tipo de marco?
- a. USD 1,000 – USD 3,000
  - b. USD 3,000 – USD 6,000
  - c. USD 6,000 – USD 9,000
  - d. USD 9,000 a más

## ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

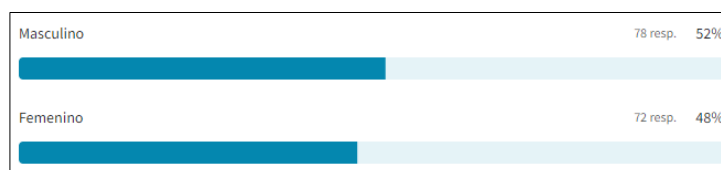
### 1. Edades



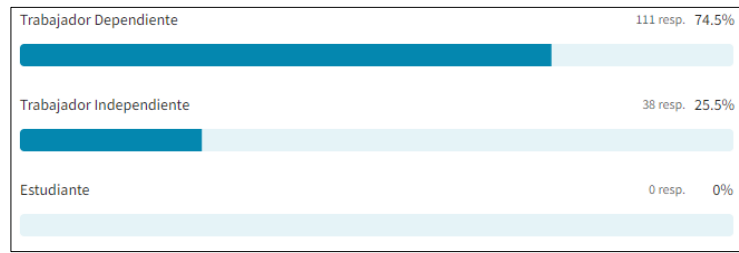
### 2. Distritos



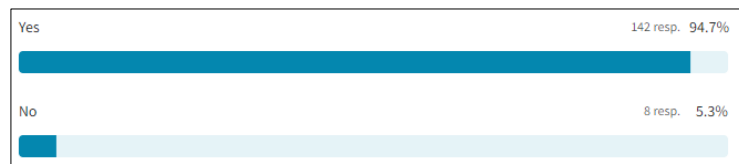
### 3. Género de encuestados



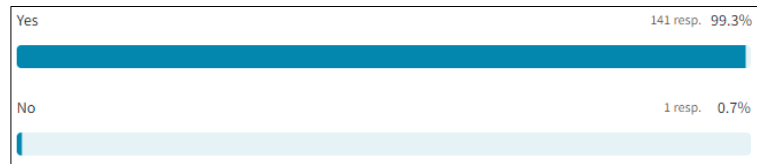
#### 4. Situación laboral



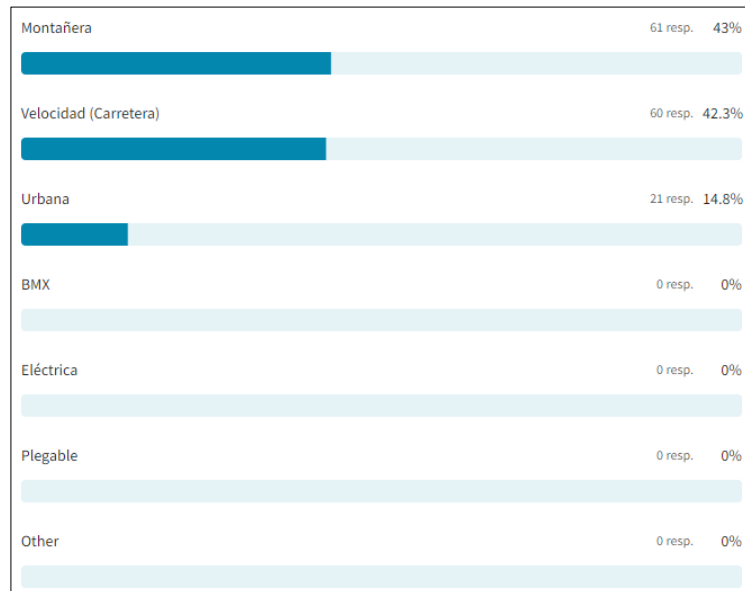
#### 5. Uso de bicicleta



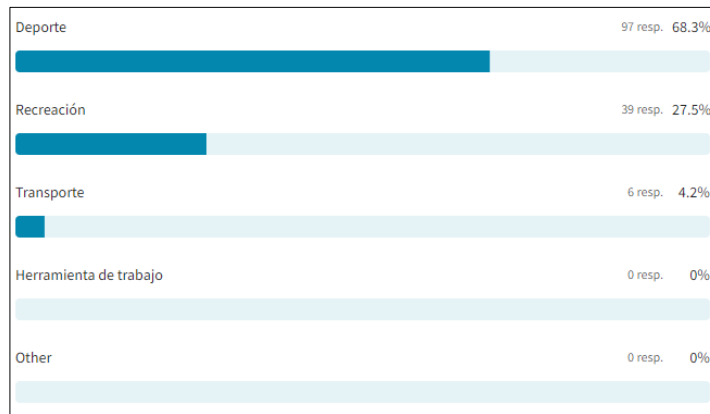
#### 6. Cuenta con bicicleta propia



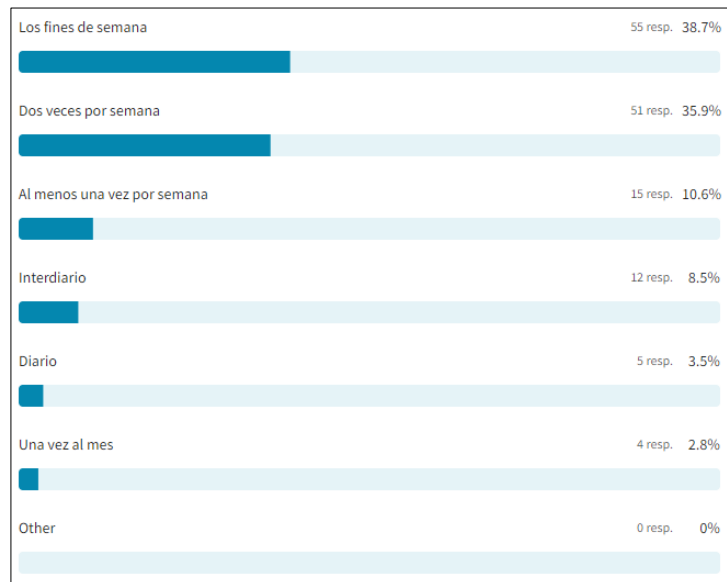
#### 7. Tipo de bicicleta



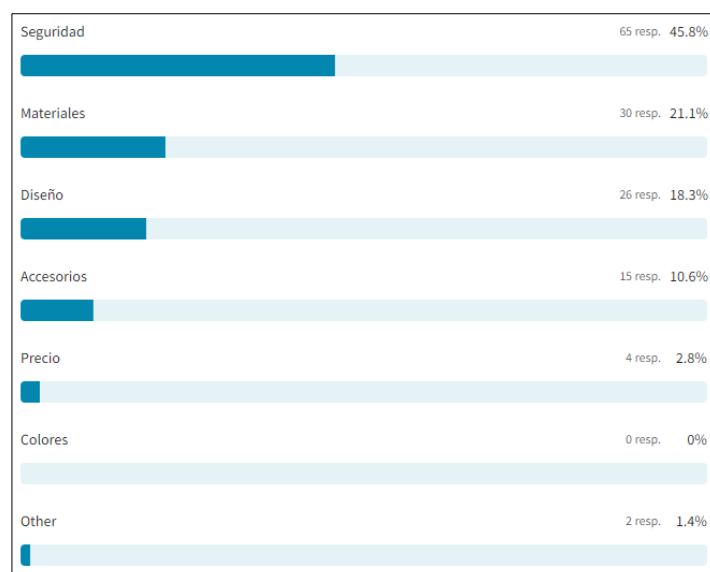
## 8. Uso de bicicleta



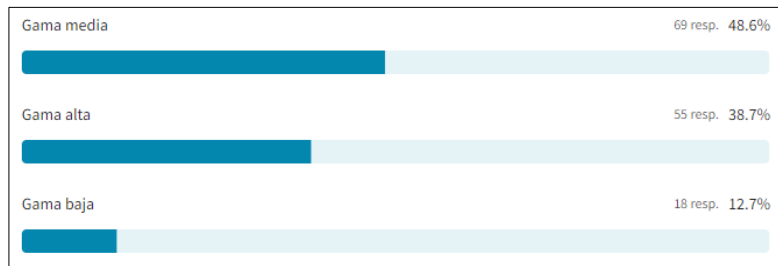
## 9. Frecuencia de uso de bicicleta



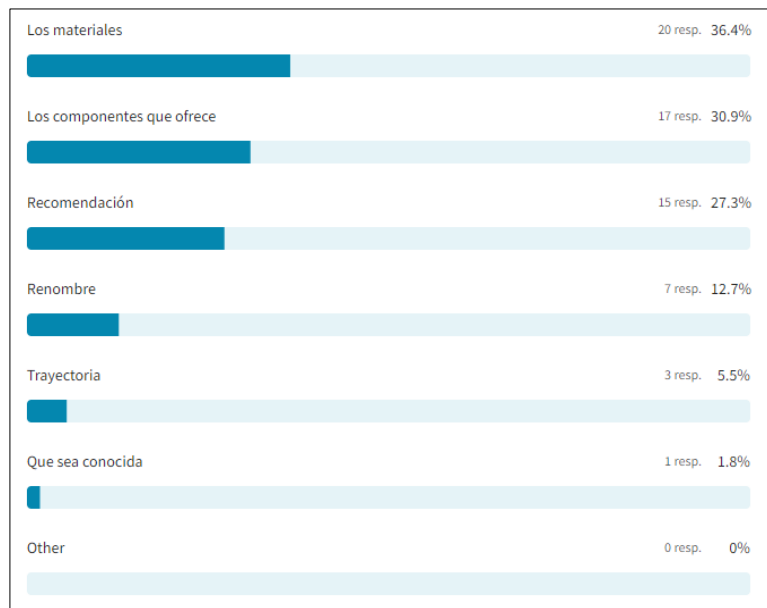
## 10. Factores de elección de bicicleta



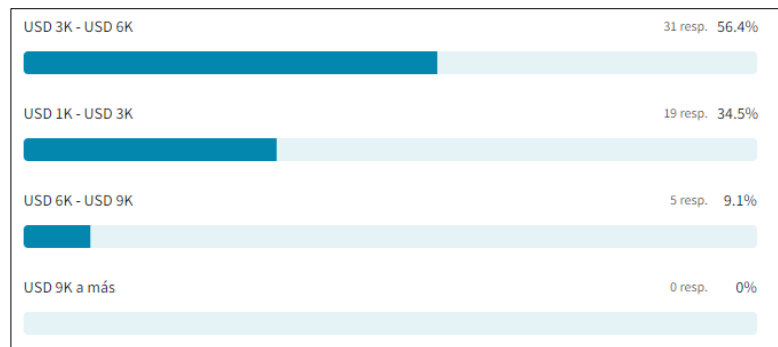
## 11. Gama de bicicleta



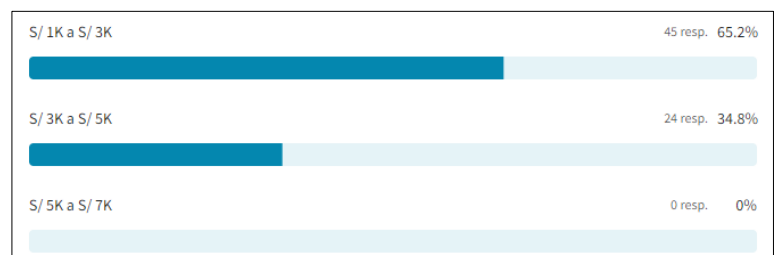
## 12. Valoración al elegir una bicicleta



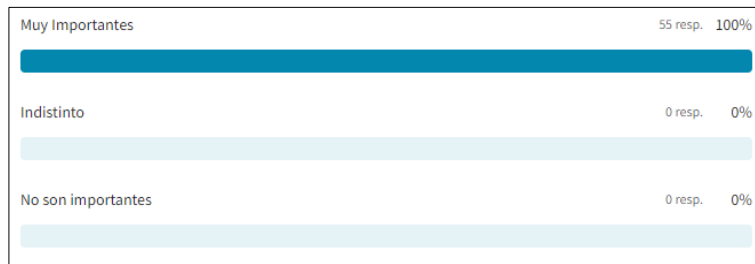
## 13. Rangos de inversión de bicicletas – gama alta



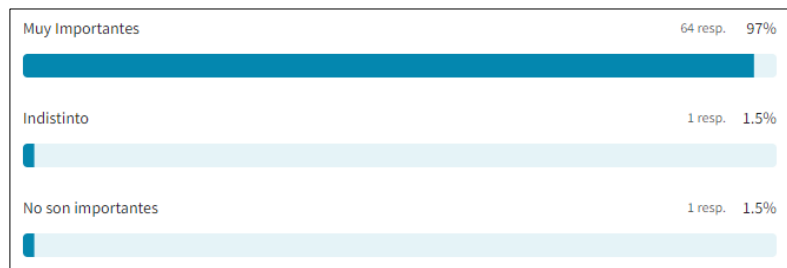
## 14. Rangos de inversión de bicicletas – gama media



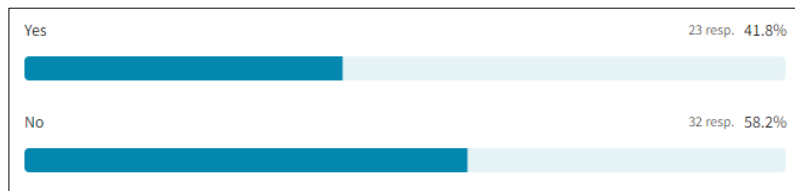
**15. Importancia de componentes de velocidad y freno – gama alta**



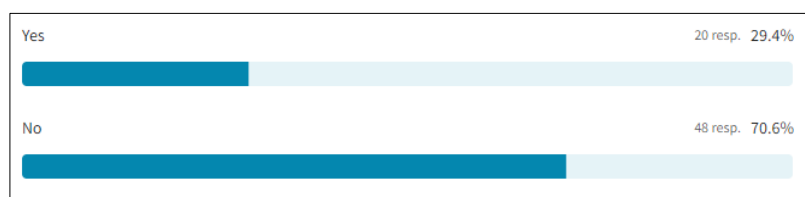
**16. Importancia de componentes de velocidad y freno - gama media**



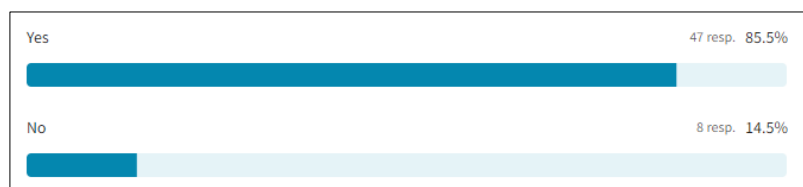
**17. Actualmente, la marca de tu bicicleta te ofrece mantenimiento especializado - gama alta.**



**18. Actualmente la marca de tu bicicleta te ofrece mantenimiento especializado - gama media**

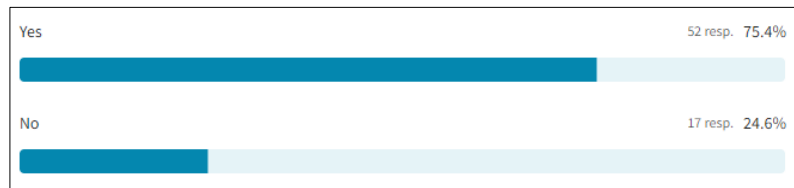


**19. Importancia del material del marco en una bicicleta - gama alta**

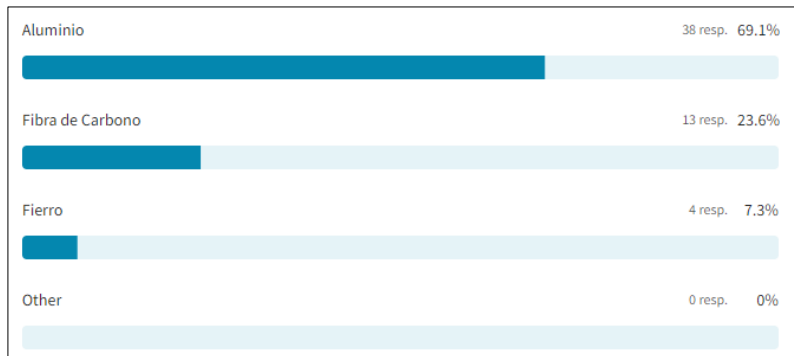




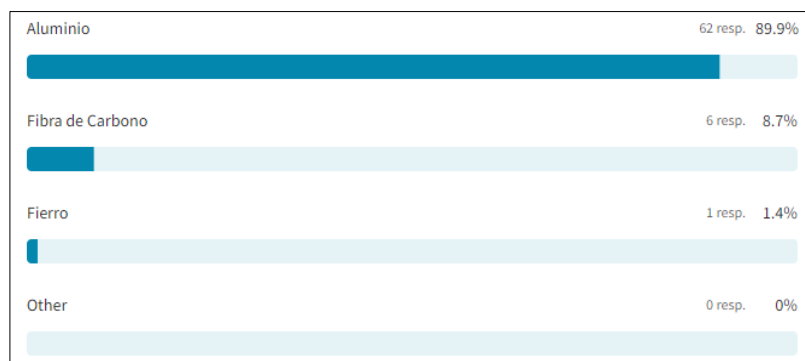
## 20. Importancia del material del marco en una bicicleta - gama media



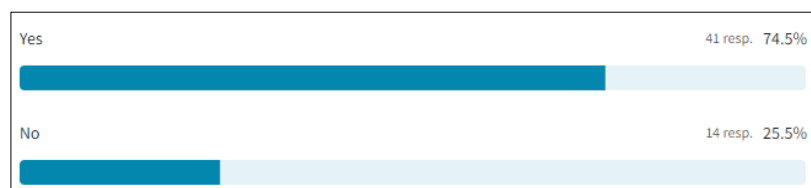
## 21. Material preferido para fabricación de marco - gama alta



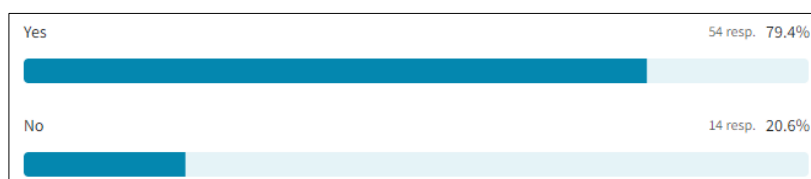
## 22. Material preferido para fabricación de marco - gama media



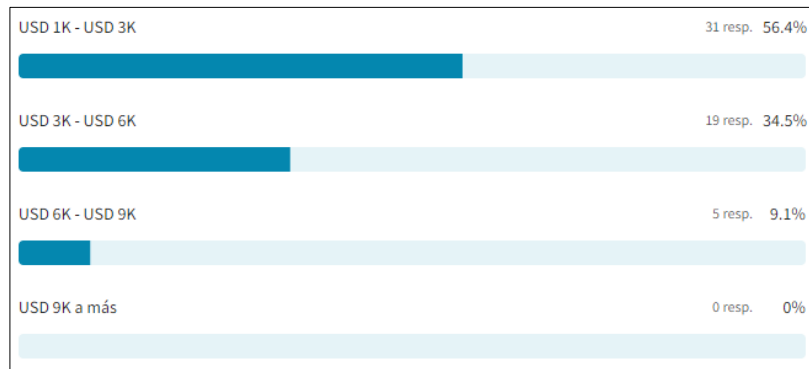
## 23. Intención de compra bicicleta marco fibra de carbono - gama alta



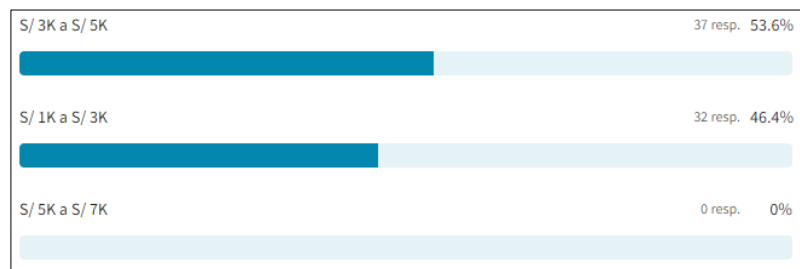
## 24. Intención de compra bicicleta marco fibra de carbono - gama media



## 25. Intención de precio para compra bicicleta con marco carbono - gama alta



## 26. Intención de precio para compra bicicleta con marco carbono - gama media



## ANEXO 4. CÁLCULO DE LA DEMANDA

A nivel poblacional, en 2022, INEI (2021a) reportó 4,975,112 personas dentro del rango de edades entre 25 a 59 años en Lima Metropolitana.

Departamento	Indicador	2022	2023	Var% 2022 vs 2021	2023	Var% 2023 vs 2022	2024	Var% 2024 vs 2023	2025	Var% 2025 vs 2024	2026	Var% 2026 vs 2025
LIMA	Población total de 25-29 años	898909	906232	0.81%	908064	0.20%	905168	-0.32%	898318	-0.76%	882646	-1.74%
	Población total de 30-34 años	857476	872173	1.71%	884828	1.45%	895381	1.19%	903778	0.94%	910880	0.79%
	Población total de 35-39 años	861004	860782	-0.03%	856452	-0.50%	852841	-0.42%	854762	0.23%	863939	1.07%
	Población total de 40-44 años	828174	840298	1.46%	850024	1.16%	857682	0.90%	863599	0.69%	866014	0.28%
	Población total de 45-49 años	755199	773762	2.46%	791164	2.25%	807194	2.03%	821639	1.79%	834656	1.58%
	Población total de 50-54 años	689903	703268	1.94%	714623	1.61%	726030	1.60%	739561	1.86%	756053	2.23%
	Población total de 55-59 años	600338	619742	3.23%	637609	2.88%	654348	2.63%	670375	2.45%	684962	2.18%

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Del total de distritos, se identificaron 12 que tienen presencia mayoritaria de personas pertenecientes al NSE A (INEI, 2021a).

Ubigeo	Departamento	Provincia	Distrito	% NSE Alto
150104	Lima	Lima	Barranco	13%
150113	Lima	Lima	Jesús Maria	100%
150114	Lima	Lima	La Molina	87%
150116	Lima	Lima	Lince	20%
150120	Lima	Lima	Magdalena del Mar	100%
150121	Lima	Lima	Pueblo Libre	45%
150122	Lima	Lima	Miraflores	100%
150130	Lima	Lima	San Borja	94%
150131	Lima	Lima	San Isidro	100%
150136	Lima	Lima	San Miguel	65%
150140	Lima	Lima	Santiago de Surco	63%
150141	Lima	Lima	Surquillo	50%

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Considerando los distritos con presencia de NSE A y el rango de edad entre 25 a 59 años, existe una población de 757,977 personas dentro de esta segmentación en Lima Metropolitana.

Ubigeo	Departamento	Provincia	Distrito	2022							Total Mercado Edad 2021
				25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	
150104	Lima	Lima	Barranco	2162	2250	2396	2340	2672	2803	2534	17157
150113	Lima	Lima	Jesús Maria	5214	5156	5302	5408	5580	6080	5682	38422
150114	Lima	Lima	La Molina	11523	11346	12295	12600	12574	12983	11996	85317
150116	Lima	Lima	Lince	3977	3887	3961	4102	4239	4482	4121	28769
150120	Lima	Lima	Magdalena Del Mar	4290	4551	4490	4626	4962	5032	4637	32588
150121	Lima	Lima	Pueblo Libre	6034	6090	6181	6701	7253	7253	6659	46171
150122	Lima	Lima	Miraflores	6971	7447	7431	7282	8048	8501	8304	53984
150130	Lima	Lima	San Borja	8649	8818	9409	9409	9422	9646	9060	64413
150131	Lima	Lima	San Isidro	3889	3941	4535	5019	5121	5433	5021	32959
150136	Lima	Lima	San Miguel	12500	12524	12983	13218	13445	12927	11846	89443
150140	Lima	Lima	Santiago De Surco	28539	29772	32717	32980	33212	31841	28499	217560
150141	Lima	Lima	Surquillo	7456	7624	7410	7327	7126	7270	6981	51194
<b>757,977</b>											

Nota. Elaboración propia, 2022.

A continuación, se presenta la tabla de préstamo.

Capital préstamo	700,000.00
# de cuotas	12
TAM	0.80%
TEA	10%
Cuota	S/.61,400.88

Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
1	700,000	55,819	5,582	61,401	644,181
2	644,181	56,264	5,137	61,401	587,917
3	587,917	56,713	4,688	61,401	531,204
4	531,204	57,165	4,236	61,401	474,039
5	474,039	57,621	3,780	61,401	416,418
6	416,418	58,080	3,321	61,401	358,338
7	358,338	58,543	2,857	61,401	299,795
8	299,795	59,010	2,391	61,401	240,784
9	240,784	59,481	1,920	61,401	181,304
10	181,304	59,955	1,446	61,401	121,348
11	121,348	60,433	968	61,401	60,915
12	60,915	60,915	486	61,401	-0
		<b>700,000</b>	<b>36,811</b>	<b>736,811</b>	

Nota. Elaboración propia, 2022.