



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**POSICIONAMIENTO DE LAS BICICLETAS TERN Y ACCESORIOS  
BIOLOGIC EN EL MERCADO PERUANO A TRAVÉS DE  
LAS REDES SOCIALES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

**ESTEBAN ANTONIO CASTRO GONZÁLEZ**

**PROFESOR GUÍA:**

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

**PROFESORA AUXILIAR:**

LORETO BURGOS RODRÍGUEZ

ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

SANTIAGO DE CHILE

OCTUBRE 2013

## RESUMEN

Se presenta la estrategia de posicionamiento de la marca de bicicletas plegables TERN y los accesorios marca BIOLOGIC en el mercado peruano a través del uso de las redes sociales en conjunto con acuerdos comerciales con minoristas locales para abordar su ingreso en el Perú.

El mercado peruano es muy atractivo para las marcas internacionales gracias al crecimiento económico elevado y estable, con positivas proyecciones para el mediano y largo plazo. Esta situación ha creado mucho espacio para el consumo, derivando en el aumento de los ingresos en los hogares, redundando en el fortalecimiento de los grupos medios. Esto último ha creado un atractivo sin precedentes para marcas de nicho, con productos de alto valor para un público ávido de nuevos objetos que reflejan y se adaptan a la nueva realidad económica y social.

Conjuntamente se analizan otras consecuencias del proceso económico que han modificado los hábitos y costumbres de consumo y de vida de la sociedad peruana, en especial en el ámbito de la tecnología: el uso cada vez más masivo e intensivo de las conexiones a Internet y de las redes sociales, que se constituyen como espacios para crear comunidades virtuales para buscar y compartir información, manifestar los intereses y generar acciones en la vida cotidiana.

A través del análisis se demarca el objetivo principal, que es posicionar la marca como un estilo de vida, ubicando a la Importadora MACRIS como director del posicionamiento de la marca en Perú.

Actualmente sólo el 0,5% de los viajes diarios en Lima se realizan en bicicleta. Pero la constante disminución de la velocidad de viaje tanto en transporte privado como colectivo y el aumento del interés por realizar actividades deportivas al aire libre, se suman a las iniciativas de los gobiernos locales por promover la actividad física, que organizan cicletadas familiares regularmente. Paralelamente, agrupaciones de usuarios de bicicleta que promueven su uso se reúnen mensualmente para desplazarse por la ciudad.

Se estudia el segmento de los actuales clientes de las bicicletas TERN en Chile para determinar las características comunes y usarlas como benchmark para localizar el mismo tipo de personas en Lima.

La estrategia considera a la Importadora MACRIS como la que implementa la estrategia de posicionamiento mediante las siguientes acciones:

- Escoger una tienda especializada localizada en un barrio emblemático, con mix de uso de suelos y predominantemente de clase media. Se debe garantizar un espacio privilegiado en una tienda que debe ofrecer el servicio de posventa. Se debe tener una fuerza de ventas experta en los productos TERN y BIOLOGIC.
- Implementar, coordinar y crear los elementos de la estrategia en las redes sociales, estando a cargo de los espacios en Internet.
- Asociarse con agrupación de ciclistas limeños para tener presencia en un grupo creíble que promueva el uso de la bicicleta como medio de transporte.

- Adaptar la estrategia según la penetración de la marca, estableciendo diferentes fórmulas.

## **SUMMARY**

The strategy of brand management to TERN folding bicycles and accessories BIOLOGIC, to be introduced in the Peruvian market using the Internet social networks, together with commercial agreements with a specialized store.

The Peruvian market has a big room for consumption growth as the result of steady economic growth seen in the last years. This process have had produced the increase of household incomes, strengthening the middle class group. This phenomena has open an appealing niche market for high value products and quality products for avid consumers of new objects to reflect the improved economic situation.

The consequences of economic growth modifies the shopping's practices and the way of life of society. For example, the intense and massive use of Internet and social networks, that creates new spaces and communities that gather by their common interests, sharing information, knowledge and generating actions in everyday life.

Through the analysis, the path to the main object is defined as positioning TERN bicycles as a way of life, placing MACRIS importer as the director of brand's positioning in Peru.

Currently only a 0,5% of commuting trips in Lima are made on bicycle. But the continuous decrease in commuting speed, and the strenghtened interest in excercising in the fresh air, are promoted by public politics that stimulate sports through social activities, as bicycle rides in Lima's streets.

Using Chilean customers of TERN bicycles as benchmark, is posible to locate people with the same characteristics in Lima.

The strategy take into consideration to MACRIS Importer as main character for positioning the brand through the following actions:

- To choose a specialized store near to CBD, that mixes housing, commercial and study centers of middle incomes.
- Deploy, coordinate and create the strategy in social networks, being in charge of websites.
- Associating with bicycle rider groups in Lima to obtaining presence into a creditable group that promotes the bicycle as a commuting alternative.
- Adapting the strategy depending on brand's penetration, establishing diverse formulas.

Dedicado a quienes han hecho posible que pueda seguir mis sueños.

Agradecimientos a:

Cristián Saavedra, gerente Tern Bicycles Chile y a Arelis Gómez, encargada de sucursal, por su decidido apoyo.

## TABLA DE CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1. INTRODUCCIÓN	7
1.2. JUSTIFICACIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.3. ALCANCE	12
1.4. OBJETIVOS	12
1.5. METODOLOGIA	13
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	14
2.1. IMPORTADORA MACRIS, DESCRIPCIÓN	14
2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	16
2.3. MERCADO Y ANÁLISIS EXTERNO	19
2.4. ANÁLISIS INTERNO	21
3. BUSINESS MODEL GENERATION: CANVAS MODEL	23
3.1. SOCIOS CLAVE	23
3.2. ACTIVIDADES CLAVE	23
3.3. PROPUESTA DE VALOR	24
3.4. SEGMENTOS DE CLIENTES	26
3.5. RELACIÓN CON CLIENTES	26
3.6. CANALES	27
3.7. RECURSOS CLAVE	28
4. MERCADO OBJETIVO EN EL PERÚ	28
4.1. ASPECTOS GENERALES	28
4.2. ORGANIZACIONES VINCULADAS A LA PROMOCIÓN DE LA BICICLETA EN EL PERÚ	29
4.3. DEMANDA Y DISPOSICIÓN DE PAGO	29
4.4. ADMINISTRACIÓN ESPACIOS EN REDES SOCIALES	30
4.5. ACUERDO CON TIENDA ESPECIALIZADA	30
4.6. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE MERCADO	31
4.7. PLAN ESTRATÉGICO	31
4.8. POSICIÓN EN LA CADENA DE VALOR	33
4.9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	34
5. VISIÓN SECTORIAL Y PLAN ESTARTEGICO	34
5.1. MISIÓN	35
5.2. VISIÓN	35
5.3. MEDIDAS A REALIZAR	36
6. CONCLUSIONES	38
7. BIBLIOGRAFÍA	41
8. ANEXOS	43

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla la estrategia de posicionamiento de la marca de bicicletas plegables TERN y los accesorios marca BIOLOGIC en el mercado peruano, para la venta con la suscripción de un acuerdo con una tienda especializada local. Para abordar el ingreso de estos productos en un mercado que ha presentado gran crecimiento, en torno al 6% para el período comprendido entre el 2001 y el 2011<sup>1</sup>, y que posee buenas expectativas futuras en el corto, mediano y largo plazo, con una estimación de un 5,5% para final de 2013 y un 6,2% para el 2014, según el Banco Central de Reservas. El crecimiento económico sostenido de los últimos años ha hecho prosperar el consumo interno, dando espacio y potencial para el arribo de numerosas marcas y productos de diversos orígenes, fenómeno potenciado por la apertura comercial del país, que actualmente tiene suscritos 19 acuerdos comerciales, entre ellos, integra la Organización Mundial de Comercio, el MERCOSUR, la APEC y cuenta con acuerdos con EE.UU, Chile, México, Canadá, Venezuela, China, la Unión Europea, Singapur, Corea, Tailandia y Japón, entre otros.

El mercado peruano tiene una baja penetración del retail moderno. Esto es reflejado en la baja penetración de las tarjetas de crédito en el Perú, con 7,2 millones de tarjetas de crédito<sup>2</sup> versus los 23 millones de tarjetas de crédito en Chile el año 2010<sup>3</sup>. Por otro lado, en el Perú se experimenta un incipiente ingreso de marcas prestigiosas que hoy empiezan a tener un mayor mercado producto del aumento de los ingresos por hogar, en especial en los grupos medios de las zonas urbanas, generando un atractivo sin precedentes para marcas de nicho, con productos de alto valor para un público ávido de nuevos objetos que reflejan y se adaptan a la nueva realidad económica y social.

El crecimiento económico y el consecuente aumento del consumo han traído consecuencias negativas en la vida urbana, especialmente en las grandes ciudades latinoamericanas, afectando la velocidad de los desplazamientos, como consecuencia del crecimiento del parque automotor y disminuyendo la velocidad de desplazamiento del transporte urbano. En las ciudades peruanas, cuya infraestructura y sistemas no están preparados para responder a este explosivo crecimiento, sus habitantes han buscar soluciones alternativas para sortear estos problemas.

La búsqueda de una mejor calidad de vida de las sociedades en desarrollo crea la oportunidad única para las bicicletas TERN y los accesorios BIOLOGIC de ingresar a un mercado que manifiesta su rápido crecimiento en el uso cada vez más masivo e intensivo de las conexiones a Internet y de las redes sociales, que se constituyen como espacios para crear comunidades virtuales para buscar y compartir información, reunirse entorno a intereses compartidos y generar acciones en la vida cotidiana.

---

<sup>1</sup> Terra Perú, [www.terra.com.pe](http://www.terra.com.pe) "En 10 años, Perú tuvo el mejor desempeño económico de América Latina" 12.08.2012

<sup>2</sup> RPP Noticias, [www.rpp.com.pe](http://www.rpp.com.pe) "Número de tarjetas de crédito en Perú supera los 7,2 millones" 28.12.2013, según la Asociación de Bancos.

<sup>3</sup> Ebanking News, [www.ebanking.cl](http://www.ebanking.cl) "En Chile: tarjetas de crédito serán 30 millones hacia 2014" 08.02.2010

Hoy es posible encontrar muchos grupos y comunidades virtuales que se organizan para llevar sus intereses al espacio urbano, como las organizaciones de ciclistas que abogan por sus derechos y defensa de su espacio.

Existen decenas grupos de ciclistas limeños en Facebook que se reúnen periódicamente para circular por diversos barrios de Lima. Los grupos más numerosos son “actibicimo” y “cicloaxion”, que suman más de veinte mil seguidores.

Existe precedente de marcas internacionales presentes en Perú que han escogido Facebook para promocionar sus productos, entre las que destaca Scott, bicicletas de alta gama de origen suizo. Esta marca suma algo más de cinco mil seguidores y ha localizado su tienda matriz en pleno corazón del barrio San Isidro.

El alcance de la presente tesis es crear una estrategia de posicionamiento de la marca TERN y accesorios BIOLOGIC a través de las redes sociales para ser aplicada en Perú, cuya génesis es la estrategia diseñada y aplicada en Chile por el actual importador de estas bicicletas, la Importadora MACRIS.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

América Latina vive hoy un proceso de estabilidad y crecimiento económico por sobre el promedio mundial, con predicciones de un crecimiento del 4% para la región, mientras la eurozona crecerá sólo un 0,3%<sup>4</sup>. Este crecimiento de la economía peruana ha permitido el aumento del ingreso per cápita y el fortalecimiento de la clase media<sup>5</sup>, que se manifiesta a través de cosas tan concretas como el crecimiento del consumo y el acceso a la Internet<sup>6</sup>.

Dada la similitud cultural existente entre los distintos países de habla castellana latinoamericanos, tesis sostenida por diversos autores<sup>7</sup>, se usará como referencia el actual mercado de las de las bicicletas TERN y accesorios BIOLOGIC en Chile para el análisis, cuya representación y ventas son realizadas exitosamente por Importadora Macris, que provee el mercado chileno y realiza las actividades de marketing en las redes sociales.

Perú cuenta con un sólido crecimiento económico del PIB, con una expectativa de crecimiento promedio del 5,7% entre el 2013 y el 2017<sup>8</sup>, teniendo una de las mayores tasas en la región, lo que lo hace un mercado atractivo, pero aún con un poder de compra limitado a las clases altas y medias, esta última presente con fuerza en la capital, Lima.

Se propone una estrategia de posicionamiento a través del marketing en las redes sociales en conjunto con el establecimiento de ventas a través de una tienda

---

<sup>4</sup> LONG, Gideon. Latin America is enjoying the good times-at last.

<sup>5</sup> REBOSSIO, Alejandro. Los países que más crecieron en los últimos diez años.

<sup>6</sup> TENDENCIAS DIGITALES. Infografía Usos de internet en Latinoamérica 2012.

<sup>7</sup> ROUQUIÉ, Alain. América Latina, introducción al extremo occidente. México. Siglo Veintiuno. 1989

<sup>8</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE 2012. Country Forecast: Peru.

especializada, tomando como referencia el esquema utilizado en Chile y que ha llevado a la Importadora MACRIS a ser reconocida por TERN BICYCLES INTERNATIONAL por su exitosa presencia en las redes sociales.

Las bicicletas TERN actualmente poseen representación en Latinoamérica en Uruguay, Chile y Colombia.

Usando Chile como predicción de las tendencias que podrían ocurrir en otras economías emergentes de América Latina, específicamente en el Perú, debido a las similitudes en el proceso de crecimiento económico y apertura, se observa:

- ✓ Disminución del sedentarismo.  
En el Perú han existido diversas campañas para promover la vida sana y el deporte, y se ha instaurado el “Día de la Actividad Física”, coincidiendo con el día Mundial de la Actividad Física, que se celebra desde el año 2002, promoviendo los beneficios de la actividad física durante al menos 30 minutos diarios.

Actualmente, el grupo Cicloaxión organiza 2 ciclopaseos al mes, reuniéndose en 2 sectores distintos de la ciudad cada vez para transitar hasta la Plaza de Armas de la ciudad, para reivindicar el uso de este medio de transporte.



Información para demostrar la ganancia de tiempo al movilizarse en bicicleta por Lima. III Feria ciclista de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Fuente: grupo Facebook Cicloaxión.

En Lima existe un programa organizado por la Municipalidad de Lima llamado CicloLima, que organiza el Ciclodía, en el que todos los domingos, los 6 kilómetros de la avenida Arequipa, se convierten en un corredor exclusivo para bicicletas, y cuyos objetivos son contribuir a la reducción de la

contaminación ambiental, recuperar los espacios públicos de la ciudad, fomentar la actividad física de la población e impulsar las actividades recreativas de carácter familiar.<sup>9</sup>



Con la intención de evitar el tránsito pesado que implican los grandes conciertos, Lima ha otorgado estacionamiento gratuito en dichos eventos para hasta 1.000 bicicletas<sup>10</sup>

En el caso de Chile, por primera vez este año en Chile disminuye el número de personas que se declara sedentaria en un 3,7% en 2012 respecto de 2009, pasando de un 86,4% a un 82,7% de personas de sedentarias, lo que significa 500 mil deportistas más<sup>11</sup>. Esta tendencia refleja el aumento de la consciencia de la importancia de una vida sana y activa y del incremento de los ingresos que permiten a un número creciente de personas a dedicar tiempo y dinero al deporte.

- ✓ Aumento del parque automotor y disminución de la velocidad de desplazamiento.

En el caso de Lima, Perú, el año 2007 la velocidad promedio era de 22km/h. El 2012 era de entre 14 y 16km/h<sup>12</sup>. Además, se estima que el parque automotor crecerá a un ritmo anual del 10% e los próximos años<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> MUNICIPALIDAD DE LIMA. 2011.03.18. Ciclodía, 6km de vida y salud. <http://www.munlima.gob.pe/programas/ciclodia.html>

<sup>10</sup> Municipalidad de Lima habilitará estacionamiento gratuito para bicicletas en concierto del grupo estadounidense The Killers. (2013.04.02). Ciclolima. <http://www.munlima.gob.pe/programas/ciclolima.html>.

<sup>11</sup> UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012 en la población chilena de 18 años y más.

<sup>12</sup> REVISTA CAPITAL. Capital.com.pe. Marzo 2012.

<sup>13</sup> América Economía. BBVA prevé crecimiento de 10% del parque automotriz peruano. 11 de noviembre de 2012.

En Santiago, la velocidad de desplazamiento en automóviles particulares disminuye año a año. En 2006 la velocidad promedio en Santiago era 41km/h; en 2011, 30km/h.<sup>14</sup>

✓ Aumento del número de viajes en bicicleta.

En parte como consecuencia de los dos puntos anteriores, se ha medido la duplicación del número de viajes realizado en bicicleta, pasando desde un 1,8% en 1991 a un 3% en 2006<sup>15</sup> y su uso aumenta en Santiago un 20% cada año<sup>16</sup>. En Curicó esta cifra alcanza a un 12% y en Angol a un 10,9%<sup>17</sup>. Existe un plan gubernamental para llegar al 6% el 2014 con la implementación de una red de 500km de ciclovías integradas en Santiago<sup>18</sup>.

En el caso peruano no se observa información directa respecto a este punto, pero se verifican dos fenómenos:

-La existencia de numerosas agrupaciones de ciclistas que usan Facebook para comunicarse que son de reciente data.

-La existencia del Programa Especial para Transporte No Motorizado, que busca unir los tramos inconexos de ciclovías existentes, que hoy suman 120 kilómetros, para promover el uso cotidiano de la bicicleta como medio de transporte<sup>19</sup>

✓ Penetración de Internet y del uso de redes sociales en Latinoamérica.

Otra tendencia muy marcada en la región es la creciente penetración del uso de las redes sociales y el comercio electrónico, que cada vez se acerca más al nivel de los países líderes en esta materia, lo que permite a cada vez más compañías de nicho crecer a través de la publicidad y venta electrónica, en donde pueden competir de manera más igualitaria con las grandes compañías y llegar eficientemente a sus potenciales consumidores a través de las herramientas que ofrecen sistemas de publicidad de las redes sociales y los buscadores. Las compañías más pequeñas y en particular aquellas que ofrecen un producto de nicho, tienen la ventaja que pueden comunicarse con el consumidor más fácilmente y establecer estrategias

---

<sup>14</sup> SECTRA, Encuesta Origen Destino 2006.

<sup>15</sup> SECTRA, Encuesta Origen Destino 2006.

<sup>16</sup> MORGAN, Ignacio. Estudio asegura que uso de bicicleta como medio de transporte en Santiago aumenta 20% cada año. La Tercera.

<sup>17</sup> ARGANDOÑA C., RIQUELME P., VALENCIA M. Curicó y Angol lideran las ciudades que más usan la bicicleta como transporte. La Tercera.

<sup>18</sup> COCIÑA, Camila. Proyecto Bicentenario: Plan Maestro de Ciclovías para la Región Metropolitana.

<sup>19</sup> En Terra Perú, www.terra.com.pe, "Ciclovías en Lima: unirán los tramos sueltos". 13.05.2013.

claras. Por el contrario, las grandes compañías deben apuntar a un consumidor más inespecífico.

Chile es líder en la región en cuanto al comercio electrónico<sup>20</sup>, dado que posee la mayor penetración del uso de Internet en hogares y oficinas, el mayor porcentaje de población que tiene cuentas activas en las redes sociales y la mayor penetración en el uso de teléfonos inteligentes.

En Perú, según la Internet World Stats, el número de usuarios de Internet creció un 82,2% entre el 2000 y el 2008. La inversión publicitaria ha crecido desde US\$ 6,8 millones en 2007 a US\$ 10,5 millones en 2008. Un 55% de crecimiento de un año a otro, por lo que el potencial de crecimiento es inmenso y será explosivo en los próximos años.

Los usuarios de Facebook en Chile son 10.600.000 y en Perú son 12.200.000 al mes de septiembre de 2013,

Cada mil habitantes, en Chile existen:

- 1277 celulares
- 473 computadores
- 480 usuarios de Internet
- 497 usuarios de redes sociales (EE.UU. 493)<sup>21</sup>

En el Perú, las cifras son como sigue:

- 173 computadores (20,9% de crecimiento interanual)
- 351 usuarios de Internet
- 190 usuarios de redes sociales<sup>22</sup>

Perú, pese a tener una menor penetración de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), compensa con su cantidad de habitantes, lo que permite pensar que a medida que se profundice la penetración de las tecnologías entre los peruanos de la mano con el crecimiento económico, este país posee un gran potencial.

### **1.3.ALCANCE**

El alcance de la presente tesis es crear una estrategia de posicionamiento de la marca a través de las redes sociales para ser aplicada en Perú.

---

<sup>20</sup> RODRIGUEZ, Francisco. Chile lidera el uso de las redes sociales en Latinoamérica. La Tercera.

<sup>21</sup> EVERIS y IESE Business School Universidad de Navarra. ISI (Indicador de la Sociedad de la Información, 2011.

<sup>22</sup> EVERIS y IESE Business School Universidad de Navarra. ISI (Indicador de la Sociedad de la Información, 2011.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la estrategia de posicionamiento de las bicicletas TERN y los accesorios BIOLOGIC en el mercado peruano a través de las redes sociales en Internet, para obtener como resultado pasar del tradicional “value for money” a uno más complejo: ser símbolo de un estilo de vida saludable, dinámico y flexible. Para esto se debe reconocer las características del segmento de compradores de bicicletas en general y de bicicletas plegables en particular. Descubrir las características comunes que tienen para analizar el potencial número de compradores que hoy aún no usan la bicicleta o la ven sólo como un artefacto recreativo.

### **1.4.2 CUANTIFICAR MERCADO**

Localizar y cuantificar el mercado potencial en Perú usando como referencia las características de los consumidores en Chile, para estimar el tamaño del mercado y el potencial crecimiento en los próximos años.

### **1.4.3 REPRESENTACIÓN**

Convertir a la Importadora Macris en el gestor de marca exclusivo para el Perú, utilizando como canal de venta la alianza con una tienda especializada en venta de bicicletas y artículos deportivos localizada cerca de su público objetivo y usando su experiencia en el manejo de posicionamiento en las redes sociales en Internet en Chile.

## **1.5. METODOLOGIA**

Se analiza el actual modelo de negocio de las bicicletas TERN en Chile para definir lo que se replicará en el Perú, usando la metodología del CANVAS.

Se estudia el mercado de las bicicletas en general a través de su aparición en los medios y en particular el de las bicicletas plegables.

Se estudia el segmento de los actuales clientes de las bicicletas TERN para conocer sus motivaciones de compra y de uso.

Se estudia los motivos de quienes teniendo las mismas características del nicho de consumidores, no usan la bicicleta, para diseñar una estrategia para estos potenciales clientes.

Se analiza el uso de las redes sociales (Facebook y Twitter) como medio de marketing para la promoción de productos, su penetración de uso y las características de los usuarios. Se estudiará las estadísticas del uso de éstas en Perú y se proyectará el crecimiento en el futuro.

## **2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **2.1. IMPORTADORA MACRIS, DESCRIPCIÓN**

MACRIS Ltda. es una importadora que desde agosto de 2007 comercializa las bicicletas plegables marca Dahon y desde comienzos del 2012 comercializa las bicicletas marca TERN y los accesorios BIOLOGIC entre otras marcas de bicicletas y accesorios. Su dueño, Cristián Saavedra, las conoció en China y ahí realizó los primeros acercamientos para ser su representante en Chile.

Inicialmente MACRIS importaba y comercializaba bicicletas marca Dahon, pero luego de una reestructuración y división interna de la marca, que significó el nacimiento de la nueva marca TERN, es que cambió la representación por la naciente marca.

El lanzamiento internacional de TERN se realizó en junio de 2001 con 21 modelos y hoy cuenta con 26, con sus oficinas basadas en Taiwán, pero con una red de colaboradores en ciudades de EE.UU, Finlandia, Inglaterra, Alemania, Suiza y China. Actualmente es vendida en 35 países a través de una red de representantes.

La principal ventaja que posee TERN para atraer el interés de los consumidores es la gran cantidad de patentes de diseño industrial generadas por su equipo, gracias a lo cual tienen atractivos modelos de bicicletas y accesorios, diferenciándose de la competencia gracias a las constantes innovaciones, permitiendo que los compradores puedan escoger el producto según sus necesidades, prioridades y disposición de pago y además personalizar las bicicletas según sus necesidades específicas con los accesorios especiales de la marca BIOLOGIC.

Macris además importa bicicletas KCNC y 9niner, ambas de competición, y repuestos, que representan alrededor del 40% de las ventas.

El organigrama de la empresa está compuesto actualmente por 4 personas:

- Gerente general, quien realiza las compras, manejo financiero y ventas más especializadas.
- 2 personas encargadas de administración y ventas.
- 1 mecánico que además realiza atención especializada.

Importadora Macris posee una tienda con servicio técnico está ubicada en Avenida Las Condes 7085, Las Condes.

Desde diciembre de 2012 cuenta con un espacio para la venta de bicicletas TERN y accesorios BIOLOGIC en Avenida Italia 1216, Providencia.

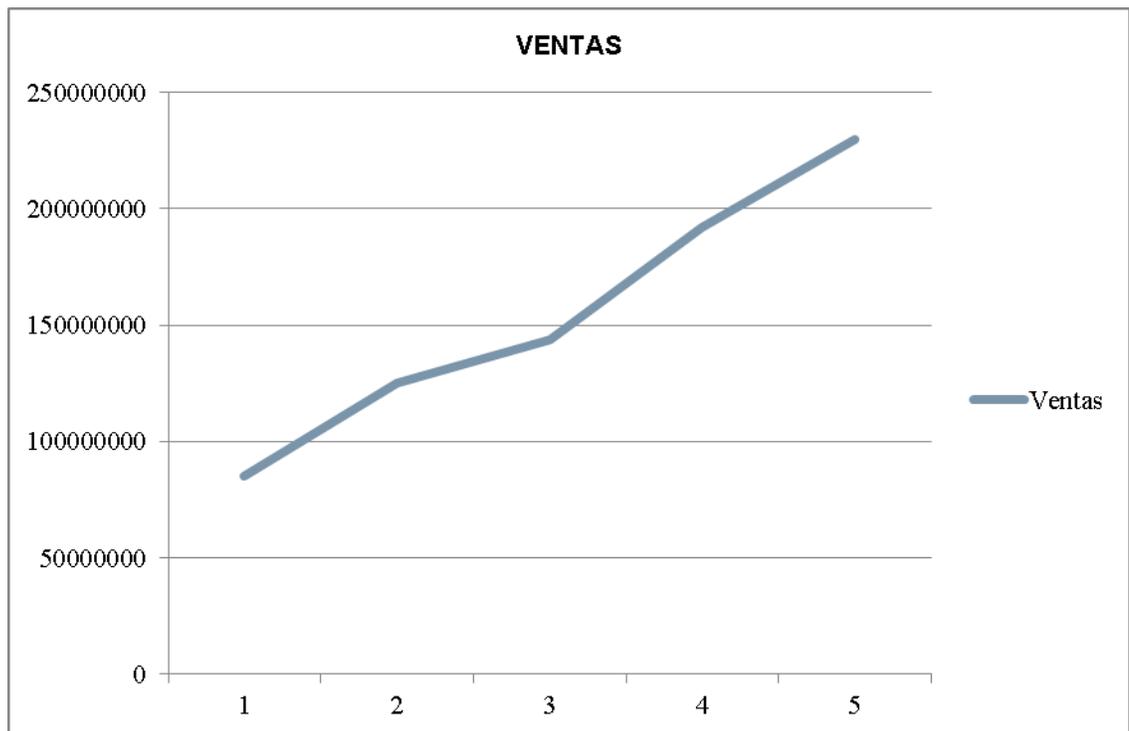
Adicionalmente las bicicletas TERN se comercializan en diversas tiendas especializadas.

Las ventas de la tienda de Las Condes se componen de la siguiente manera:

- Bicicletas plegables TERN u accesorios BIOLOGIC representan un 50% de los ingresos con su actual mix de productos.
- Mountainbike y sus accesorios representan un 45%.
- Servicios representan un 5%.

Por otro lado, las ventas han crecido a la siguiente tasa en comparación al año inmediatamente anterior:

- Año 1: 2009 un 47% respecto de 2008. \$85.000.000 de ventas brutas.
- Año 2: 2010 un 15% respecto de 2009. \$144.000.000 de ventas brutas.
- Año 3: 2011 un 33% respecto de 2010. \$192.000.000 de ventas brutas.
- Año 4: 2012, un 20% respecto de 2011. \$230.000.000 de ventas brutas.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Importadora MACRIS.

Por la venta de las bicicletas, MACRIS margina aproximadamente un 45% del precio de venta.

La localización de la casa matriz en Las Condes es favorable para ambos productos al estar cerca de su mercado objetivo, puesto que está en el cono oriente de altos ingresos de Santiago, pero dado que esta zona de la ciudad es un tipo de urbanización extendido, con grandes distancias y orientada al automóvil, sus habitantes privilegian el transporte en automóvil.

Es por esto que la apertura de la sucursal en Avenida Italia ha sido positiva, puesto que desde su inicio de operaciones en diciembre de 2012, las ventas han crecido constantemente, incluso a pesar que después de la época navideña la venta de

bicicletas desciende. Según la administradora de la tienda, tanto la ubicación de la tienda cercana a los usuarios, como el mix comercial que presenta el barrio, hace más fácil y atractiva la visita para los potenciales compradores.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Dado el crecimiento que ha tenido el segmento de las bicicletas plegables en Chile desde su reciente introducción y el rápido posicionamiento que ha tenido la marca TERN, acaparando aproximadamente un 30% del mercado en un segmento de consumidores que se caracteriza por investigar por Internet antes de decidir una compra<sup>23</sup>, basándose en no sólo en las recomendaciones de amigos y conocidos, sino que en las opiniones vertidas en los foros y comparando con otros productos similares, es que el posicionamiento de la marca se debe basar en las redes sociales con el soporte de una página web con demostraciones, videos, foro de comentarios, etc.

Actualmente TERN Chile cuenta con estos recursos, pero la estrategia está dirigida a quienes llegan por sí solos a su página propia y grupos en las redes sociales en Internet. Dada la cantidad de seguidores actuales en estos medios, este es un momento adecuado para iniciar una estrategia para atraer a personas que no conocen la marca o que siquiera están pensando en comprar una bicicleta.

### **2.2.1 CLIENTE ACTUAL**

Según información entregada por Macris, el segmento demográfico del comprador de bicicletas TERN se ubica en el rango de edad entre los 28 y 35 años de edad, profesional universitario, residente y/o con lugar de trabajos o estudios en Providencia, Santiago Centro y Ñuñoa. Quienes adquieren estas bicicletas lo hacen con la motivación de usarlas en la vida diaria, como medio de transporte y valoran las posibilidades que otorga el plegado (almacenaje, transporte en otros vehículos, adaptabilidad a situaciones diversas).

En contrapartida, los compradores de bicicletas mountainbike tiene un rango más amplio, entre 25 y 45 años, residente en las comunas del sector oriente y con importantes ventas a Regiones a través del canal web. Según los registros de Macris, quienes compran estas bicicletas lo hacen para la práctica deportiva de disciplinas que requieren altas prestaciones.

### **2.2.2 CLIENTE POTENCIAL EN LIMA, PERÚ**

El segmento de edad y nivel educacional dentro del cual se encuentran los compradores actuales de bicicletas TERN en Chile son tomados como benchmark para el Perú.

Mediante el uso de la opción para crear un aviso publicitario en Facebook, herramienta con la que se puede diseñar una campaña, cuantificar y definir su alcance y escogiendo la frecuencia con la que se presentará la misma, se contabiliza en Santiago de Chile

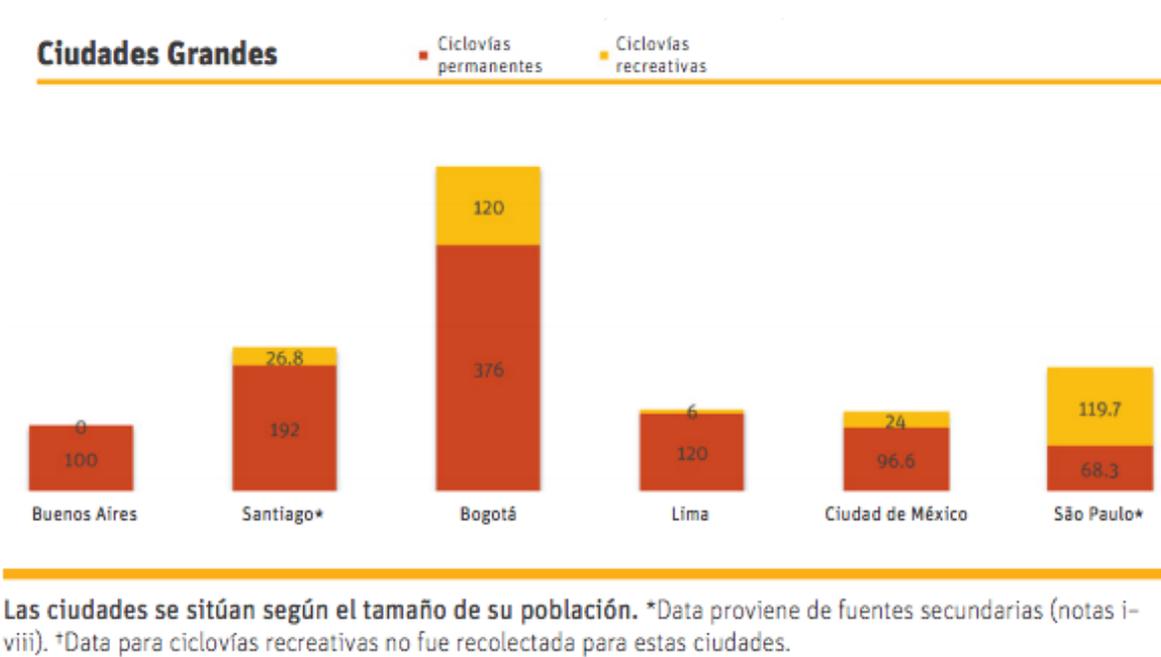
---

<sup>23</sup> PÁEZ, Efrén. "Internet es el consejero del consumidor". CNNexpansion.com. 27.09.2011.

900.000 perfiles en Facebook que están dentro del segmento de compradores de bicicletas TERN.

En el público existen sentimientos encontrados con respecto del uso de las bicicletas a pesar de los beneficios sociales y en la salud. Una parte importante de la población es escéptica o no apoya su uso, porque son vistas como símbolo de clase socioeconómica baja<sup>24</sup>, aunque últimamente hay un cambio de las percepciones de la bicicleta hacia un signo de riqueza y vida cosmopolita.

En Lima, Perú, se contabilizan 1.140.000 personas dentro de este mismo rango. Hay que señalar que esta selección limita a las personas que señalan que son del Perú y que viven en Lima, quedando fuera de ella todas las personas que no indican su lugar de residencia o que indican uno distinto del real.



Fuente: Informe Biciudades.

<sup>24</sup> ROMIG, S. Latin America Gears Up as Bike Hub. The Wall Street Journal. (2012.08.09) <http://online.wsj.com/article/SB10000872396390444900304577577162647237798.html>

**Tabla 5. Porcentaje de la población que usa la bicicleta como su modo principal de transporte**



\*Representa data recolectada de fuentes secundarias, no la encuesta. (ver notas ix-xii)

Fuente: Informe Biciciudades.

Se constata que existe el miedo latente a ser asaltados, siendo los hombres los que en general usan las bicicletas<sup>25</sup>.

Esto ha provocado que en el caso de Lima, aproximadamente sólo un 0,5% de los viajes son realizados en bicicleta<sup>26</sup>.

**Lima** CIUDADPARATODOS **Municipalidad Metropolitana de Lima**

**Ciudadanos de 37 distritos de Lima** participan en **CicloDía** logrando **60 mil 500 visitas mensuales**

**Gracias a CicloDía**  
**40%** de los visitantes realiza una actividad física que no practicaba antes

**TODOS los domingos**  
**6 km de la Av. Arequipa se convierten en un corredor para ciclistas**

**CicloDía**  
**Contribuye a la reducción de la contaminación ambiental**

Fuente: Ciclolima [en línea] <<http://www.ciclolima.munlima.gob.cl>> [consulta 23 septiembre 2013]

<sup>25</sup> PERÚ 21. Lima necesita más ciclovías. 2010.08.28. <http://peru21.pe/noticia/630255/lima-necesita-mas-ciclovias>

<sup>26</sup> AMERICAN UNIVERSITY SCHOOL OF INTERNATIONAL SERVICE. Biciciudades: un estudio regional acerca del uso de la bicicleta como medio de transporte en América Latina y el Caribe. [en línea] <<https://dl.dropboxusercontent.com/u/97075176/Report2.pdf>> [consulta 23 septiembre 2013]

## **2.3. MERCADO Y ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.3.1 MERCADO PERUANO**

Se plantea que la apertura económica, acompañada de la estabilidad macroeconómica y política, acelera el crecimiento del comercio, que a su vez reduce la pobreza a través del crecimiento del empleo productivo, incremento de recaudación fiscal gracias a la mejorada productividad, recursos que pueden ser redirigidos hacia el gasto social y finalmente un incremento en el ingreso familiar, dando mayor acceso a servicios de mejor calidad<sup>27</sup>.

Perú ha suscrito numerosos acuerdos comerciales con sus principales socios, incrementando el peso del comercio exterior y la inversión extranjera. Al mismo tiempo ha profundizado las reformas económicas y la liberalización comercial, mejorando los indicadores económicos en conjunto con un prudente manejo de la política fiscal y cambiaria, logrando reducir la inflación<sup>28</sup>

De este modo, Perú se ha posicionado como un mercado atractivo tanto para la inversión extranjera como para la venta de bienes.

### **2.3.2 MERCADO DE LAS BICICLETAS**

El mercado de bicicletas es muy variado, existiendo un amplio rango de calidades, precios y modelos que se ajustan a las preferencias y según la actividad a la que están destinadas y dentro de cada categoría de bicicleta existen distintas características que determinan el precio, segmentándose la oferta entre los requerimientos y gustos de los usuarios y su disposición de pago.

En cuanto a las bicicletas plegables, no existe información sobre la situación de ningún país. A través de la información obtenida indirectamente de la importadora MACRIS para el caso chileno, la venta de este producto ha crecido agresivamente desde su introducción al país a comienzos de los años 2000, como una nueva alternativa que puede integrarse a otros medios de transporte, fácil de almacenar y sin los inconvenientes de estacionamiento en lugares públicos que tienen las bicicletas tradicionales.

Los clientes que se inician en el uso de la bicicleta como medio de transporte valoran su diseño y tamaño, debido a que comparten mejor el espacio con los peatones cuando transitan por la vereda. En los registros fotográficos de las diversas cicletadas organizadas por distintos grupos en Lima, se aprecia una mínima cantidad de éstas.

Como se señaló anteriormente, el uso de la bicicleta como medio de transporte aún es bajo, tan sólo un 0,5% de los viajes y básicamente por los hombres, pero un factor que

---

<sup>27</sup> CASTILLO MAMANI Dennis. Apertura Comercial y Crecimiento Económico. Zona Económica. 2007. Lima, Perú.

<sup>28</sup> SEGURA Alonso, GARCÍA Juan. Análisis del Impacto de la Apertura Comercial sobre la Pobreza y la Desigualdad. Visto en [www.zonaeconomica.com/apertura-crecimiento](http://www.zonaeconomica.com/apertura-crecimiento).

da un gran potencial crecimiento es el fenómeno observado en otros países cuando aumenta el uso de ellas. En Chile la venta de bicicletas para mujeres ha crecido en torno al 500% en los últimos 5 años<sup>29</sup>.

Otra tendencia es la estacionalidad de las ventas de las bicicletas en general, concentrándose entre los meses de septiembre y diciembre, con un 80% de las ventas<sup>30</sup>. En el caso de las bicicletas plegables, por tener una finalidad intrínsecamente funcional, de transporte, sus ventas no manifiestan esta tendencia, siendo crecientes o estables mes a mes para las bicicletas TERN en Chile.

Dado el éxito de ventas de las bicicletas plegables, se han incorporado numerosas marcas, algunas permaneciendo en el mercado sólo momentáneamente, sin garantía de calidad, certificaciones ni servicio de post-venta. Las marcas tradicionales han creado sus propios modelos.

En este escenario, las bicicletas TERN se posicionan como bicicletas de alta calidad a un precio intermedio, con permanencia en el mercado y servicio de post-venta, gracias a lo cual ha tenido ventas crecientes, aún cuando ha perdido parte del marketshare debido al ingreso de nuevos incumbentes.

### **2.3.1. POTENCIALES USUARIOS**

Los consumidores usan la Internet y las redes sociales como fuente de información para decidir la adquisición de bienes, en especial si este es durable.

A menor nivel socioeconómico (NSE) y a mayor edad, hay un aumento del uso de la televisión y una disminución de búsqueda en Internet de información para realizar una compra, tanto de los precios como las características técnicas de las mismas. Los lugares más importantes para la búsqueda de información son Internet seguido del punto de venta.<sup>31</sup>

Por el contrario, los compradores identificados como pertenecientes al nicho de consumidores de las bicicletas TERN pertenecen a un grupo, que por edad y nivel educativo, usan intensamente Internet como fuente de información.

Adicionalmente y dadas las características de las bicicletas TERN, que las ubican como bicicletas de nicho, tanto por su diseño, características y precio, es que resulta fundamental contar con una excelente plataforma en línea como fuente de información técnica de los productos, fotografías y la posibilidad de interactuar con otros usuarios. Por otra parte, se destaca la importancia de la existencia de personal experto del producto en el punto de venta.

---

<sup>29</sup> Economía y Negocios de El Mercurio. 6 de agosto de 2012.

<sup>30</sup> BARRIENTOS "et al". Investigación de mercado para Oxford. Investigación (Marketing II). Santiago, Chile. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, 2008.

<sup>31</sup> BARRIENTOS "et al". Investigación de mercado para Oxford. Investigación (Marketing II). Santiago, Chile. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, 2008.

## 2.4. ANÁLISIS INTERNO

El desarrollo de los modelos se basa en el desarrollo tecnológico que ha permitido mejorar la usabilidad y la durabilidad de las bicicletas, dándoles alta resistencia, facilidad de uso y la creación de accesorios exclusivos que permiten sumar múltiples características a las bicicletas:



La imagen ilustra las posibilidades que da un accesorio, una parrilla con rueditas y cobertor que permiten transformar la bicicleta en un carro. Fuente: Tern Bicycles Chile.



Parrilla delantera para amarrar el bolso. Fuente: Tern Bicycles Chile.



Sillín - tubo de suspensión. Fuente: Tern Bicycles Chile.

Es así que cada video e imagen explicativa en la página en Internet muestra las posibilidades que otorga cada característica de la bicicleta y las que se pueden agregar con el uso de los accesorios, sumando infinitas opciones de adaptación a las necesidades de cada usuario.

Esto supone una ventaja frente a otras marcas, puesto que tras la adquisición de una bicicleta, el cliente se ve atraído luego por los accesorios, manteniendo su atención sobre las opciones que prestan éstos, tales como alforjas especiales para las parrillas que pueden sumarse a las bicicletas, portacelulares impermeables, cargadores de batería, luces, herramientas, sillines y cascos. Los accesorios son diseñados para generar una unidad visual del conjunto que es difícil conseguir con productos de otras marcas.

Las actividades de marketing son direccionadas por TERN Bicycles Chile a través de su representante, que sigue el modelo empleado por la casa matriz en su página web global en inglés, con la inserción de videos explicativos que resaltan las características técnicas de las bicicletas y sus accesorios. En Chile, el material es elaborado por quienes manejan los espacios sociales, los community managers, que se ciñen al modelo global de la compañía.

La estrategia contempla pasar a una etapa de resaltar las características de usabilidad y subjetivas, para despejar las dudas sobre las bicicletas plegables y su practicidad.

En cuanto a las ventas, la compañía promueve la venta a través de tiendas independientes, puesto que ofrecen una venta personalizada, servicio de post-venta y personal especializado. La estrategia de ventas en Chile está alineada con este sistema.

### **3. BUSINESS MODEL GENERATION: CANVAS MODEL**

La idea de negocios se diseña desde la perspectiva del CANVAS MODEL, puesto que debido a la combinación de elementos clave del proyecto y la característica de ser un producto de nicho, es necesario establecer la relación y la entrega de valor al comprador y entender la marca como un estilo de vida por sobre el value for money.

#### **3.1. SOCIOS CLAVE**

TERN BICYCLES, basado en Taiwán, ha confiado la representación de la marca a Importadora MACRIS en Chile gracias a la buena experiencia previa en la representación de la marca Dahon. Esto ha sido respaldado con la elección de la Importadora MACRIS como la mejor a nivel mundial en el posicionamiento de la marca en marzo de 2013<sup>32</sup>. Este reconocimiento respalda la opción de que TERN, con su manejo en las redes sociales, lidere el posicionamiento de la marca en el Perú.

TERN Chile puede ocupar el rol de socio estratégico en el Perú para la administración de la representación según los cánones diseñados por TERN BICYCLES CHILE y reconocidos por la casa matriz en Taiwán. TERN Chile está habilitado para seleccionar al socio idóneo, tanto en la localización de la tienda, la capacidad de prestar los servicios de post-venta, mix de productos y clientes.

#### **3.2. ACTIVIDADES CLAVE**

Para que la estrategia de posicionamiento a través de las redes sociales tenga el impacto y alcance buscados, la campaña de marketing debe contemplar una estrategia para realizar las actividades publicitarias que capturen la atención de los potenciales compradores, para que conozcan las características del producto y puedan contactarse con quienes ya han comprado una bicicleta TERN, puesto que la decisión de compra está fuertemente influenciada por la opinión de los pares, la que se facilita a través de la experiencia en primera persona. Para esto es necesario la creación de espacios de comunicación entre usuarios para una verdadera comunidad virtual.

La relación con los clientes se establece a través de las redes sociales para permitir un diálogo permanente, para invitarlos a acercarse a las tiendas luego de conocer los productos y las opiniones de otros clientes. De este modo se genera una comunidad que habla acerca de su bicicleta TERN, comentando acerca de los accesorios y nuevos modelos, potenciando el arribo de cada vez más modelos más sofisticados.

En el Perú existen numerosas agrupaciones de ciclistas donde los seguidores comparten sus experiencias, se aconsejan, comparten datos y organizan actividades. La más grande es Cicloaxión, con más de 12.500 seguidores. Esta agrupación organiza dos ciclopaseos mensuales para promover el uso de la bicicleta. La asociación con este grupo o uno equivalente, apoyando económicamente los eventos con la opción de

---

<sup>32</sup> TERN Bicycles Chile.

presentarse en los ciclopaseos o apareciendo en las publicaciones para anunciar a las actividades otorgan un gran potencial para darse a conocer.



Fuente: grupo Cicloaxión en Facebook

Por último, es necesario reforzar y sellar la relación con los minoristas chilenos que tienen presencia en el Perú, para permitir el arribo de las bicicletas TERN al Perú a través de este canal de ventas. Para esto es necesario crecer en ventas, tener la posibilidad de tener un promotor capacitado en las tiendas, para evitar el peligro que significa hoy la fuerte rotación de personal en las grandes tiendas y permitir la presencia permanente de las bicicletas en las tiendas.

En este modelo de negocio, Macris recibe ingresos a través del pago de un porcentaje por bicicleta vendida a través del canal minoristas de parte de TERN (Mobility Holdings Ltd.) por el manejo de las redes sociales, manejo de las relaciones comerciales con los minoristas y material para capacitar a asistentes de venta en tiendas. En una segunda etapa se acuerda el diseño y manejo de tiendas franquiciadas según esquema de catálogo de productos, servicios de post-venta y localización.

### 3.3. PROPUESTA DE VALOR

Se debe superar la visión de las campañas “value for money”, para posicionar la marca como un estilo de vida gracias a las características únicas de diseño y posibilidades de personalización gracias a los accesorios marca BIOLOGIC, característica que ninguna otra marca posee.



Integración de la bicicleta con el transporte público. Fuente: grupo Cicloaxión en Facebook

La estrategia para el Perú debe apuntar a cambiar la visión de las bicicletas desde un artefacto recreativo a un medio de transporte válido y superior en las congestionadas ciudades, con la ventaja que poseen las bicicletas plegables de integrarse a otros medios de transporte y sin la preocupación por su estacionamiento y los robos. El objetivo a través de la estrategia es mostrar que quien vive en las afueras puede pedalear hasta combinar con el transporte público y luego continuar el viaje en bicicleta. Quien vive a 5km de su trabajo o universidad, puede pedalear, plegarla y entrar con ella a la oficina o a la sala de clases, evitando la congestión vehicular y el pago por estacionamiento.

Esta flexibilidad se debe poner en valor para llegar a personas que por temor a ser asaltados o por estar muy distantes de su lugar habitual de destino, no se atreven a subir a la bicicleta.

La estrategia de posicionamiento debe considerar tanto a los usuarios nuevos que buscan un producto más sofisticado que el producto promedio del mercado, como a quienes quieren renovar su bicicleta TERN, destacando las características técnicas y estéticas de los modelos de más alta gama, mucho más livianas, pensadas para quienes recompran.

Es por esto que es fundamental crear una comunidad que se identifique, a través del producto, con un grupo que comparte un estilo de vida dinámico, que requiere flexibilidad, que quiere mejorar su calidad de vida. La propuesta debe integrar el contacto entre las personas y la selección de una tienda independiente como canal de venta, que genere un vínculo con los clientes a través de una fuerza de ventas especializada, servicio de post – venta, variedad de accesorios para satisfacer la demanda de personalización.

De este modo la marca entrega una suerte de status y diferenciación a quien la pedalea, porque no hay ninguna otra marca de bicicletas plegables que cuente con una gama tan amplia de modelos y accesorios.

### **3.4.SEGMENTOS DE CLIENTES**

Las bicicletas plegables TERN se venden mayoritariamente a personas de entre 28 y 35 años de edad, debido a su más alto precio y se acomodan al estilo de vida de quienes trabajan. Habitualmente son personas que residen, trabajan y/o estudian en barrios centrales de más alta densidad, mix de uso de suelos y más congestionados. Según la profundidad del uso, existen dos nichos de mercado:

- Por una parte están los ciclistas que usan la bicicleta como un medio de transporte desde hace largo tiempo, pero quieren llevarlo más allá, buscando integrar la bicicleta a otros medios de transporte para poder realizar viajes más largos o cuando los planes cambian a lo largo del día, por lo que las bicicletas estándar no responden a este requerimiento de versatilidad. Al cambiar de una bicicleta de pista o una de montaña no transarán en comodidad y velocidad, por lo que valorarán características adicionales como el peso, calidad, etc.
- Por otra parte están quienes quieren entrar al mundo de las bicicletas, pero no se atreven con una bicicleta grande que les da la sensación de dificultad de control, que por su tamaño es incompatible pedalearla por las veredas y que habitualmente realizan viajes cortos y buscan aprovechar esta oportunidad para moverse más rápido y hacer actividad física en la vida cotidiana. Estos usuarios que acceden por primera vez a las bicicletas no las usan como medio de transporte principal, sino como un complemento para ocasiones especiales donde las circunstancias son favorables. Estos usuarios pueden a lo largo del tiempo a ser entusiastas de la bicicleta, comprando una de más alto precio, con más tecnología, adquiriendo accesorios, etc.

A través de las herramientas para la creación de anuncios en Facebook y la cantidad de seguidores de los grupos en esta misma red, se puede estimar y escoger a quiénes dirigir la estrategia de posicionamiento, conocer a las personas, sus preferencias y evaluar el impacto de una campaña a través de Internet a través de las interacciones entre las personas y los anuncios (me gusta, compartir foto) y las ventas que ocurren en consecuencia.

### **3.5. RELACIÓN CON CLIENTES**

Actualmente la Importadora MACRIS Ltda. tiene una página web, un grupo de Facebook y una cuenta de Twitter para mostrar sus productos y anunciar promociones en Chile, para lo cual se producen videos demostrativos de las características de las bicicletas. La siguiente etapa es atraer la atención de quienes no se han familiarizado con el concepto de bicicleta plegable y no conocen la marca TERN.

La siguiente etapa es la realización de demostraciones en vivo en lugares que congreguen a ciclistas y otros potenciales compradores.

Todo lo anterior permite romper con ciertos prejuicios y dudas, como el que las bicicletas plegables son más lentas o frágiles, realizando demostraciones y videos que muestren la bicicleta en uso.

Hoy existe servicio de post-venta, con venta e instalación de repuestos y accesorios, además de una primera revisión gratis. Es importante destacar este hecho a través de las redes sociales, puesto que hay muchas marcas que entran y salen del mercado y no ofrecen este soporte.

Para el Perú se debe evaluar la implementación de esta estrategia, que ha funcionado exitosamente en Chile. El objetivo es la promoción activa y creación de comunidades virtuales que se comuniquen a través de foros. Para esto es necesario proveer de la información sobre el producto, responder cada duda y promover la discusión en torno al producto. Para este objetivo resulta fundamental la creación de campañas que motiven al usuario el uso de herramientas como el “like” de Facebook y el “retweet” de Twitter para mantener y atraer la atención de la comunidad y de los potenciales compradores.

### **3.6. CANALES**

Las ventas se producen gracias a la información de la marca y el producto en Internet y adicionalmente pueden realizar compras electrónicas con despacho a domicilio. Aún siendo Internet primordial como medio para dar a conocer los productos, pero la mayor parte de las ventas se concretan finalmente en las tiendas físicas.<sup>33</sup>

El sistema de venta a través de Internet con pago con tarjetas o transferencia electrónica aún no es importante en cuanto al volumen de ventas. Puesto que es un producto con características de nicho, el canal de ventas debe buscar la especialización, personalización, respaldo y cercanía que puede otorgar una tienda independiente que conoce a sus clientes.

MACRIS debe localizar y escoger una tienda céntrica ubicada en las cercanías de las calles que hoy se cierran para el ciclodía, en el sector de los distritos de San Isidro o Miraflores, que concentran la vivienda de la clase media universitaria, con mix de vivienda en media y alta densidad, comercio, oficinas y centros de estudios.

---

<sup>33</sup> PÁEZ, Efrén. “Internet es el Consejero del Consumidor” CNN Expansión. 27.09.2011. [en línea] <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/09/27/internet-consejero-del-consumidor>> [consulta 21 septiembre 2013]

### **3.7. RECURSOS CLAVE**

COMMUNITY MANAGERS, quienes elaboran y administran el contenido y la comunicación con los clientes a través de las redes sociales y la página web. La propuesta para el posicionamiento de la marca depende de su alineamiento con la nueva estrategia y conocer los códigos propios del segmento, ya sea de las distintas ciudades de Chile como de los clientes peruanos. Además deben implementar nuevas instancias de acercamiento a los potenciales consumidores a través de la exhibición de las bicicletas en los lugares y momentos en que se congregan los ciclistas, tales como cicletadas, parques y eventos deportivos.

TIENDA y PERSONAL DE VENTAS, para reforzar la continuidad y la confianza en la marca y permitir la demostración en vivo de los productos.

REPRESENTACIÓN DE LA MARCA, cuya exclusividad depende de mantener un alto nivel de ventas dentro del mercado nacional y entregando un buen soporte de post-venta.

Fuerza de ventas altamente capacitada, capaz de resolver todas las dudas y vencer el desconocimiento y desconfianza que produce un producto y una marca nueva.

En el presente en Chile, la asociación con la administradora de la tienda en la calle Italia es el equivalente a lo que se hará en Perú. Esta persona administra la sucursal que en la categoría bicicletas comercializa exclusivamente bicicletas TERN y accesorios BIOLOGIC, estableciendo la relación comercial con los compradores y contribuye al posicionamiento de la marca a través de su presencia más cerca de la vivienda, el trabajo y el estudio del segmento de clientes de las bicicletas TERN. Adicionalmente es parte de los mismos espacios en las redes sociales.

Recursos financieros que implica el pago por adelantado del 30% del costo de las bicicletas para hacer el encargo del pedido y el pago de la diferencia recién 3 meses después, una vez enviadas, para recibirlas a los 5 meses desde el encargo del producto.

## **4. MERCADO OBJETIVO EN EL PERÚ**

El mercado se clasifica en el Perú se determina según los datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) en su informe “Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao” de abril de 2005.

### **4.1. ASPECTOS GENERALES**

Es así que se identifica el lugar de residencia de los consumidores, su capacidad de pago y hábitos de compra, seleccionado a aquellos con similares características a los que compran bicicletas TERN en Chile.

De este modo se determina la ubicación más adecuada para el punto de ventas, según lo definido en el punto 3.6 “Canales”.

## **4.2. ORGANIZACIONES VINCULADAS A LA PROMOCIÓN DE LA BICICLETA EN EL PERÚ**

En el Perú existe un número de organizaciones civiles de entusiastas por la bicicleta que promueven su uso a través de difusión educativa y organización de actividades como cicletadas nocturnas.

Algunas de ellas son Actibícimo, con más de 7 mil seguidores en Facebook o Cicloaxión, con más de 12 mil seguidores. Existiendo el primero en las redes desde febrero de 2010 y el segundo desde julio de 2007.

Ambos grupos promueven el uso de la bicicleta como medio de transporte.

Existe multitud de otros grupos pequeños que se unen por la bicicleta, pero con otros intereses más específicos, como ser vegetarianos, buscar contacto con la naturaleza, pertenencia a un club de ciclistas y más habitualmente por vivir en el mismo barrio.

El conocimiento de quienes participan en estos grupos es fundamental para la realización de las campañas a través de las redes sociales, usando los sistemas de búsqueda que permite Facebook para acotar por intereses, edad y lugar de residencia para dirigir la publicidad.

## **4.3. DEMANDA Y DISPOSICIÓN DE PAGO**

Según la información disponible en la red, proveniente del APEIM, el ingreso del grupo B (medio) al año 2005 oscilaba entre 2.001 y 4.000 soles para el 44,4% del grupo. Esto equivale a un rango entre USD 772 y USD1.544.

Para el grupo A (alto), el ingreso para el 54,9% del grupo, en el año 2005, estaba en el rango entre 7.000 y 14.000 soles, equivalente a USD2.702 y USD5.404.

No hay información disponible del tamaño del mercado de bicicletas en el Perú, probablemente porque una parte importante del mercado es altamente informal.

Para determinar el grupo socioeconómico (GSE) se selecciona los barrios que aglutinan a estos grupos y que físicamente aglutinen comercio, vivienda, servicios y centros educacionales en media y alta densidad.

Este filtro no permite conocer el número exacto de personas que reúnen estas características y usan redes sociales, puesto que las personas suelen no especificar el barrio en que viven, pero permite tener una buena aproximación directa a quienes si lo hacen e indirecta a sus contactos si los primeros indican que les gusta una publicación del sitio de TERN.

Esta selección da como resultado que los potenciales usuarios de estas bicicletas están dentro de un universo de 31.320 personas en Lima. No se escogieron otros intereses,

como vida al aire libre, puesto que son categorías de intereses seleccionadas muy poco frecuentemente.

#### **4.4. ADMINISTRACIÓN ESPACIOS EN REDES SOCIALES**

La experiencia con que cuenta la importadora MACRIS, para llevar adelante la campaña de promoción y posicionamiento, le otorga la ventaja para tomar las riendas de esta tarea en otros mercados Latinoamericanos donde existe potencial para la entrada de las bicicletas TERN.

Existe el caso particular de Colombia, Argentina y Uruguay, que aparecen en la página web de TERN BICYCLES USA, pero sólo con los datos de contacto de las tiendas. El caso particular de Chile, cuya promoción es llevada por el representante, no aparece en la página web corporativa de Estados Unidos, pero sí se encuentra al usar el motor de búsqueda GOOGLE.

Con la administración y presencia de MACRIS de los sitios de TERN de la página web y Facebook, con información y videos en español, actualización de los precios y promociones a través de las redes sociales, se produce cercanía con el público.

#### **4.5. ACUERDO CON TIENDA ESPECIALIZADA**

Para la introducción al mercado con una baja inversión de capital, se contempla firmar un acuerdo para introducir las bicicletas plegables TERN al mercado peruano a través de una tienda especializada, localizada en San Isidro o Miraflores<sup>34</sup>, barrios con características muy similares a los que habitan quienes hoy compran estas bicicletas en Chile<sup>35</sup>

El acuerdo debe estipular la capacitación del vendedor para que dé a conocer las características de las bicicletas TERN a los potenciales compradores.

La tienda será la proveedora del servicio de post - venta de las bicicletas y centro de venta de los accesorios BIOLOGIC.

La tienda financiará el diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento a la Importadora MACRIS, pagando el 5% de su ingreso bruto por ventas durante los 4 primeros años.

TERN BICYCLES INTERNATIONAL contratará a MACRIS para realizar la selección de la tienda especializada adecuada, el diseño y la implementación de la estrategia de posicionamiento, entrenamiento del personal y la implementación de la estrategia durante el primer año y la asesoría durante los siguientes dos años, pagando el

---

<sup>34</sup> Asociación Peruana de empresas de Investigación de Mercados, APEIM. Niveles Socioeconómicos 2012. Total Perú Urbano y Lima Metropolitana.

<sup>35</sup> TERN Bicycles Chile.

equivalente al 3,5% del ingreso bruto de las ventas el primer año y el 2% el segundo y tercer año.

La tienda minorista tendrá un acuerdo de exclusividad para la importación de las bicicletas al Perú y deberá seguir las directrices entregadas tanto por TERN como por MACRIS.

#### **4.6. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE MERCADO**

Al año 2012 el Producto Interno Bruto por Paridad de Poder Adquisitivo en el Perú es de USD10.679, similar al de Chile el año 2000 (actualmente el de Chile es de USD18.354).

Puesto que el Perú experimenta un fuerte crecimiento por sobre la media de la región, es posible estimar que en Lima se alcanzará un nivel de ingresos similar al que experimenta hoy Santiago en el mediano plazo.

Entrar hoy a mercado peruano crea la oportunidad de ser pionero y tomar una posición dominante entre los consumidores.

#### **4.7. PLAN ESTRATÉGICO**

El mercado peruano se encuentra en un momento de crecimiento sin precedentes en el pasado, muy similar al proceso que vivió Chile en la década de los 90. Pero a diferencia del momento en que Chile vivió este proceso, el mundo actual del consumo es muy distinto al de aquél entonces, mucho más dinámico y desafiante.

Hoy es habitual la existencia de muchas grandes marcas globales y reconocidas entre las que los consumidores pueden escoger, buscando información en Internet.

Es en este contexto que se establece una estrategia de entrada, posicionamiento y continuidad de la recordación de la marca de bicicletas plegables TERN en el mercado peruano, entendiendo que quien consiga marcar liderazgo dentro de su categoría de producto (bicicleta plegable), tendrá a su vez la posición líder dentro del mercado a lo largo del tiempo, tal como ocurre hoy en Chile con TERN, a pesar de la entrada de competidores, en particular en el caso de las bicicletas, que tiene muy bajas barreras de entrada, muchos competidores y una baja lealtad por parte de los compradores.

A mediano plazo se espera crecer hasta alrededor del 50% del marketshare de bicicletas plegables, repitiendo lo ocurrido en Chile, incluso con la entrada previa de la marca Dahon en el mercado. Posteriormente se proyecta disminuir la participación de mercado producto del ingreso de nuevas marcas, pero tener un constante crecimiento de las ventas con el crecimiento del uso de la bicicleta como medio de transporte, situación esperable como consecuencia del crecimiento económico, que hace crecer el parque automotriz, con el consecuente aumento del número y tiempo de viajes y empeoramiento del servicio del transporte público producto de lo mismo. Esta

proyección corresponde a la situación que se dio en Chile al ingreso de las bicicletas plegables Dahon + TERN en su calidad de sucesora en cuanto a posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento de las bicicletas TERN debe apuntar a ser la respuesta a estos problemas.

En cuanto al acuerdo con la tienda especializada, éste debe suscribirse por un plazo de 4 años, considerando las siguientes etapas:

i. Año uno: localización y selección de la tienda de bicicletas y diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento de la marca, realizando un ingreso con una fuerte campaña para captar seguidores y visitas a las páginas, con videos y fotos explicativas de las características de la bicicletas, presencia en las cicletadas y formalización de apoyo a las actividades de una agrupación de ciclistas para tener presencia en los afiches y en las páginas en las redes sociales de una la agrupación.

ii. Año 2: La estrategia de posicionamiento debe pasar a la segunda fase, sumando a la demostración de las características técnicas, la presentación de las bicicletas TERN como un estilo de vida. Por otra parte, se presentarán concursos en las épocas tradicionalmente más altas de ventas de bicicletas para atraer la atención de los contactos de quienes siguen la página.

iii. Año 3: Al tercer año, la estrategia debe centrarse en quienes ya poseen una bicicleta TERN. Para ello, la estrategia se centrará en la presentación de ofertas especiales para que quienes ya han comprado sus bicicletas TERN, adquieran accesorios BIOLOGIC, como también el recambio de la bicicleta, recibiendo la anterior bicicleta TERN en parte de pago. A la vez, con esta acción, se ponen a disposición del mercado bicicletas TERN de segunda mano garantizadas, a un precio más bajo, abriendo la compra de personas con menor disposición de pago.

iv. Año 4 y posteriores. Visto desde este momento, según las proyecciones para el Perú y usando las ventas en Chile como benchmark, se plantea mantener la estrategia del año 3, recurriendo a las estrategias usadas en los primeros 3 años, puesto que se debe evaluar constantemente el desempeño de la tienda, la forma de atraer a nuevos consumidores que no conocen la marca y mantener la atención de quienes ya tienen una bicicleta TERN, a través del recambio y de la compra de accesorios.

Tal como se mencionó en el punto 4.5, la tienda financiará el diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento a la Importadora MACRIS, pagando el 5% de su ingreso bruto por ventas durante los 4 primeros años.

TERN BICYCLES INTERNATIONAL contratará a MACRIS para realizar la selección de la tienda especializada adecuada, el diseño y la implementación de la estrategia de posicionamiento, entrenamiento del personal y la implementación de la estrategia durante el primer año y la asesoría durante los siguientes dos años, pagando el equivalente al 3,5% del ingreso bruto de las ventas el primer año y el 2% el segundo y tercer año.

El costo del diseño y la aplicación de la estrategia de posicionamiento, tanto a través de las redes sociales como el apoyo a las actividades de una agrupación de ciclistas, se estima en el equivalente al 20% del pago hecho por TERN BICYCLES INTERNATIONAL y la tienda especializada.

	Ventas TERN Chile	Ingreso MACRIS (45%)	5% ingreso	3,5% ingreso	2% ingreso	Ingreso TERN ventas Perú
2008	85.000.000\$	38.250.000\$	1.912.500\$	1.338.750\$	765.000\$	46.750.000\$
2009	125.000.000\$	56.250.000\$	2.812.500\$	1.968.750\$	1.125.000\$	68.750.000\$
2010	144.000.000\$	64.800.000\$	3.240.000\$	2.268.000\$	1.296.000\$	79.200.000\$
2011	192.000.000\$	86.400.000\$	4.320.000\$	3.024.000\$	1.728.000\$	105.600.000\$
2012	230.000.000\$	103.500.000\$	5.175.000\$	3.622.500\$	2.070.000\$	126.500.000\$
Total	776.000.000\$	349.200.000\$	17.460.000\$	12.222.000\$	6.984.000\$	426.800.000\$

	Pago de TERN BICYCLES	Pago de Tienda Perú	Total	Costo Aplicación Estrategia	Ingreso MACRIS
Año 1	3.024.000\$	1.912.500\$	4.936.500\$	987.300\$	3.949.200\$
Año 2	1.728.000\$	2.812.500\$	4.540.500\$	908.100\$	3.632.400\$
Año 3	1.728.000\$	3.240.000\$	4.968.000\$	993.600\$	3.974.400\$
Año 4	0\$	4.320.000\$	4.320.000\$	864.000\$	3.456.000\$
Total	6.480.000\$	12.285.000\$	18.765.000\$	3.753.000\$	15.012.000\$

#### 4.8. POSICIÓN EN LA CADENA DE VALOR

La compañía de bicicletas plegables TERN, a posicionar en el Perú, presenta ciertas características a ser sometida al análisis estratégico de la cadena de valor.

Las bicicletas plegables TERN es una de las pocas marcas comercializadas en Chile que poseen certificaciones para ser vendidas en el mercado estadounidense y europeo, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad verificados con exigentes pruebas. Junto con esto, lideran la creación e inscripción de nuevas patentes de diseño, lo que les da una posición de ventaja gracias al lanzamiento continuo de modelos mejorados con nuevas características que les permiten superar a sus competidores.

Es con la innovación que bicicletas TERN pueden mantenerse como líderes en los distintos mercados donde se comercializan, en especial en Latinoamérica, donde no existe la exigencia de certificaciones, por lo que la entrada de competidores y nuevos incumbentes presenta bajas barreras.

La campaña de penetración y posicionamiento de la marca debe apuntar en este mismo sentido, el de la innovación. Las bicicletas TERN apuntan a un nicho de personas urbanas que habitan en barrios centrales y densos, de los segmentos A y B, que suman el 18% de la población limeña y que en la ciudad de Lima se concentran en los barrios

de Miraflores, San Isidro, San Borja y Surco<sup>36</sup>. Son grupos socioeconómicos que junto con el crecimiento económico, han florecido, por lo que al igual que en Chile, una vez que tienen recursos económicos disponibles, los ocupan para adquirir bienes de mejor calidad que reflejan esta situación.

El poder de los socios estratégicos como de los compradores es alto, puesto que pueden decidir comercializar y comprar, respectivamente, otras marcas de productos similares. Esta situación denota aún más la importancia que requiere posicionar a bicicletas TERN como referente de mercado, para alcanzar el liderazgo y una apuesta segura de ventas.

#### **4.9. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

Para la consolidación y promoción de la marca de bicicletas TERN y accesorios BIOLOGIC es necesario construir un espacio de información y diálogo en Internet a través de las redes sociales, debido a que se trata de un producto de nicho y de alto precio en comparación con otros modelos y marcas de bicicletas de consumo masivo. Esto significa que los potenciales clientes conforman un segmento minoritario dentro de los usuarios y compradores de bicicletas, que según la información existente, investigan previamente en Internet para decidir la compra, que finalmente se concreta en una tienda física, en las que requieren de vendedores que tengan un profundo conocimiento de los productos que venden.

El acuerdo debe realizarse con una tienda especializada en venta de bicicletas, localizada en los barrios de ingresos medios medios-altos de San Isidro o Miraflores, cercana a la avenida Arequipa, la que tiene una larga ciclovía y que se cierra cada domingo para realizar ciclopaseos.

El momento económico del Perú, que está en etapa de un gran crecimiento económico, ofrece la oportunidad de ingresar a un mercado que tiene un gran potencial de crecimiento, en especial para las marcas internacionales que tienen el espacio para entrar a un mercado aún muy informal y poco bancarizado.

#### **5. VISIÓN SECTORIAL Y PLAN ESTRATÉGICO**

El Perú presenta una serie de indicadores que hacen que muchos inversionistas estén ingresando agresivamente al mercado para ganar un espacio y consolidar su presencia.

Entre estos factores destaca:

- Una alta tasa de crecimiento económico que ha hecho crecer el ingreso per cápita familiar, casi duplicándose en los últimos diez años.

---

<sup>36</sup> Información obtenida de plano de estratos de nivel socioeconómico elaborado a partir del Censo de Población y Vivienda de 1993 y de Informe de Niveles Socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao elaborado por APEIM.

Este fenómeno se ha dado sobre todo en la clase media tanto en Lima como en las provincias, transformándose en la base del consumo.

- Una baja penetración del retail<sup>37</sup>, que alcanza sólo al 10%, lo que atrae a los inversionistas y marcas, puesto que hay mucho espacio para crecer, a diferencia de otros mercados que son altamente competitivos y consolidados, como el chileno, donde la penetración del retail alcanza al 68%<sup>38</sup>.
- Escenario de estabilidad política y económica, que hace confiar a los grandes grupos económicos, como Inditex, a aventurarse en este mercado.<sup>39</sup>
- Otro factor que simboliza la modernización y fortalecimiento de la clase media es la creciente penetración del uso de Internet en el comercio electrónico.

Es en este escenario que las marcas de las distintas categorías que logren ingresar y consolidarse, lograrán tener un liderazgo indiscutido al transformarse en referentes para los consumidores locales.

Con todo esto, el plan estratégico debe considerar un aliado estratégico, tanto para las ventas como para la difusión de la marca en los espacios sociales reales (ciclopaseos).

## 5.1. MISIÓN

Posicionamiento de las bicicletas plegables TERN como referente de las bicicletas plegables, asociándolas con el concepto del medio de transporte urbano ideal para la vida diaria, por sus múltiples opciones y adaptabilidad.

Es a través de las herramientas y espacios de las redes sociales, como Facebook y Twitter que se establece el nexo con los potenciales consumidores y entre ellos, de modo de generar una comunidad virtual que genera confianza entre quienes tienen interés en las bicicletas y quienes ya las poseen y comentan las bondades de ellas.

A través de los espacios de contacto reales, los ciclopaseos, es que se puede tener un acercamiento real, apreciar y probar las bicicletas.

## 5.2. VISIÓN

Las bicicletas plegables TERN deben ser consideradas como el referente de las bicicletas plegables. Los consumidores deben pensar en bicicletas TERN cuando piensen en bicicletas plegables.

---

<sup>37</sup> CONSULTORA A.T. KEARNEY. Perú entre los diez países emergentes preferidos para el retail. Gestión, el diario de economía y negocios de Perú.

<sup>38</sup> Penetración de tiendas por departamento en Chile es de 68%. Estrategia.

<sup>39</sup> GARCÍA, Humberto. La segunda ola del retail moderno en el Perú. América Economía.

La estrategia de posicionamiento de las bicicletas plegables TERN debe transmitir su capacidad de ir con el usuario a todas partes. Debe posicionarla como la marca de vanguardia, diseño y prestaciones que refleja y es parte del estilo de vida de una persona dinámica, moderna y que busca mejorar su vida diaria.

Junto con esto, el posicionamiento debe ser a través de intervenciones que remitan a situaciones agradables y estéticas, para comunicar que las bicicletas TERN como una liberación del ajetreo de la vida urbana.

### **5.3. MEDIDAS A REALIZAR**

i. Creación de cuentas para bicicletas plegables TERN Perú tanto en Facebook como en Twitter es prioritario para apropiarse del nombre e iniciar la campaña de posicionamiento entre el segmento identificado.

ii. Determinación del barrio donde debe ubicarse la tienda especializada y búsqueda de la más apropiada dentro del área.

iii. Una vez establecida la marca, se establece un acuerdo comercial con una tienda especializada de reconocida trayectoria localizada naturalmente en el área identificada como de residencia y trabajo de los segmentos A y B. La tienda debiese estar localizada preferentemente en una vía comercial con un mix de restaurantes, tiendas de diseño independiente y muebles.

iv. Establecimiento de acuerdo de patrocinio con una agrupación con fuerte presencia en las redes sociales y arrastre en sus actividades en la vida real.

v. Participación en Eventos especializados. Cicletadas nocturnas. La campaña de posicionamiento debe contemplar el apoyo a actividades de agrupaciones pro-bicicleta y eventualmente la asistencia de algún conocedor de las bicicletas TERN para mostrarla, darla a conocer e invitar a visitar la tienda.

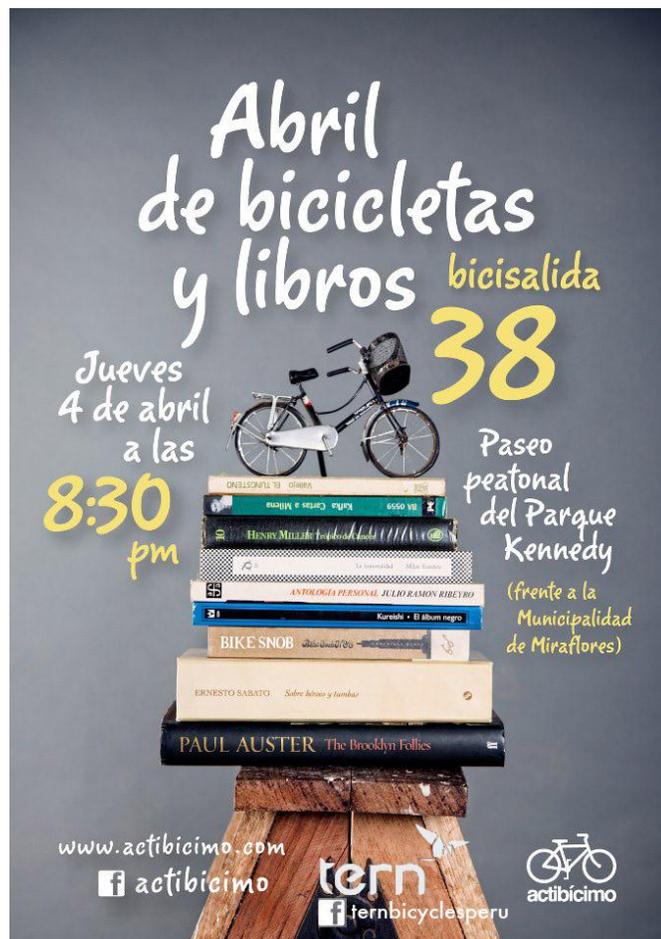


Imagen elaborada a partir de campaña de grupo Facebook Actibícimo Perú.

vi. Evaluación Económica medidas a realizar. Para evaluar económicamente el éxito de la estrategia de posicionamiento, es posible hacerlo sólo mediante un minucioso registro de rastrear el medio por el cual un comprador conoció la marca o dónde encontró la información relevante que le hizo tomar su decisión de compra. Para esto existen diversos medios, como incentivar la inscripción en una base de datos de clientes a cambio de obtener descuentos y beneficios para futuras compras, tal como hoy lo hacen numerosas marcas, puesto que intentar llevar este registro en el lugar de compra hace muy probable que la persona encargada olvide hacer el registro.

Con el registro es sencillo calcular la efectividad y el costo de adquisición de los nuevos clientes a través de las campañas, además de identificar otros medios, como el boca a boca por conocidos o amigos o el haber visto a alguien montando la bicicleta en la calle.

## 6. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada para el presente trabajo muestra los diversos motivos que justifican el ingreso de las bicicletas TERN y los accesorios BIOLOGIC al mercado peruano:

- Crecimiento, estabilidad económica y las proyecciones para el mediano plazo. Esta situación permite estimar un crecimiento de los ingresos y el fortalecimiento de la clase media en Lima. Perú cuenta con un sólido crecimiento económico del PIB, con una expectativa de crecimiento promedio del 5,7% entre el 2013 y el 2017<sup>40</sup>, teniendo una de las mayores tasas en la región, lo que lo hace un mercado atractivo, pero aún con un poder de compra limitado a las clases altas y medias, esta última presente con fuerza en la capital, Lima.
- Perú aparece como un destino atractivo para el retail. El retail moderno está ganando contra los vendedores informales de la calle -líderes históricos del país en retail- a medida que los consumidores se vuelven más sofisticados y demandantes<sup>41</sup>.
- Gran crecimiento en penetración de Internet y del uso de redes sociales en Perú. según la Internet World Stats, el número de usuarios de Internet creció un 82,2% entre el 2000 y el 2008. La inversión publicitaria ha crecido desde US\$ 6,8 millones en 2007 a US\$ 10,5 millones en 2008. Un 55% de crecimiento de un año a otro, por lo que el potencial de crecimiento es inmenso y será explosivo en los próximos años.
- El uso de la bicicleta como medio de transporte en el Perú aún es bajo, tan sólo un 0,5% de los viajes y básicamente por los hombres, pero un factor que da un gran potencial crecimiento es el fenómeno observado en otros países cuando aumenta el uso de ellas. En Chile la venta de bicicletas para mujeres ha crecido en torno al 500% en los últimos 5 años<sup>42</sup>.

Por todo lo anteriormente expuesto, el ingreso de las bicicletas TERN al mercado peruano debe ir acompañado de una estrategia de posicionamiento que considera lo que se detalla a continuación:

- TERN BICYCLES INTERNATIONAL contratará a MACRIS para realizar la selección de la tienda especializada que se ajuste a los lineamientos de la estrategia, diseñando e implementando la estrategia de posicionamiento, entrenamiento del personal y la implementación de la estrategia durante el primer año y la asesoría durante los siguientes dos años, pagando el equivalente al 3,5% del ingreso bruto de las ventas el primer año y el 2% el segundo y tercer año.
- Usando Chile como benchmark, es posible identificar el lugar de residencia, edad, sexo y nivel educacional de los potenciales usuarios en Lima. El cruce de estos datos con las cicletadas organizadas por las agrupaciones de ciclistas que se promocionan a

---

<sup>40</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE 2012. Country Forecast: Peru.

<sup>41</sup> CONSULTORA A.T. KEARNEY. Perú entre los diez países emergentes preferidos para el retail. Gestión, el diario de economía y negocios de Perú.

<sup>42</sup> Economía y Negocios de El Mercurio. 6 de agosto de 2012.

través de Facebook, es posible escoger el barrio en el que debe estar la tienda especializada que venderá las bicicletas.

- Presencia en las redes sociales, en especial por que a través de ellas y de Internet es que un gran número de consumidores investiga y decide su compra con la información recopilada y realiza su compra en una tienda física. Dadas las cifras de crecimiento al día de hoy y las expectativas para los próximos años de conexiones a Internet en Perú, es necesario aprovechar la posibilidad de dirigir las comunicaciones al segmento de clientes deseado a un bajo costo en comparación con los medios masivos. Destacar las ventajas comparativas de los productos TERN y BIOLOGIC, que están al a vanguardia del diseño, diferenciándose de la competencia gracias a las constantes innovaciones, permitiendo que los compradores puedan escoger el producto según sus necesidades, prioridades y disposición de pago y además personalizar las bicicletas según sus necesidades específicas con los accesorios especiales de la marca BIOLOGIC.

- En las redes sociales existen agrupaciones de ciclistas que organizan actividades y defienden y promueven el uso de la bicicleta. Las publicaciones de estos grupos en las redes sociales atraen la atención de los amigos de los grupos y son una plataforma creíble para que la marca se dé a conocer a través de su propio sitio web.

La estrategia se materializa considerando las siguientes etapas:

i. Año uno: localización y selección de la tienda de bicicletas y diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento de la marca, realizando un ingreso con una fuerte campaña para captar seguidores y visitas a las páginas, con videos y fotos explicativas de las características de la bicicletas, presencia en las cicletadas y formalización de apoyo a las actividades de una agrupación de ciclistas para tener presencia en los afiches y en las páginas en las redes sociales de una la agrupación.

ii. Año 2: La estrategia de posicionamiento debe pasar a la segunda fase, sumando a la demostración de las características técnicas, la presentación de las bicicletas TERN como un estilo de vida. Por otra parte, se presentarán concursos en las épocas tradicionalmente más altas de ventas de bicicletas para atraer la atención de los contactos de quienes siguen la página.

iii. Año 3: Al tercer año, la estrategia debe centrarse en quienes ya poseen una bicicleta TERN. Para ello, la estrategia se centrará en la presentación de ofertas especiales para que quienes ya han comprado sus bicicletas TERN, adquieran accesorios BIOLOGIC, como también el recambio de la bicicleta, recibiendo la anterior bicicleta TERN en parte de pago. Con esta acción se ponen a disposición del mercado bicicletas TERN de segunda mano garantizadas, a un precio más bajo, abriendo la compra a personas con menor disposición de pago.

iv. Año 4 y posteriores. Visto desde este momento, según las proyecciones para el Perú y usando las ventas en Chile como benchmark, se plantea mantener la estrategia del año 3, recurriendo a las estrategias usadas en los primeros 3 años, puesto que se debe evaluar constantemente el desempeño de la tienda, la forma de atraer a nuevos consumidores que no conocen la marca y mantener la atención de quienes ya tienen una bicicleta TERN, a través del recambio y de la compra de accesorios.

Tal como se mencionó en el punto 4.5, la tienda financiará el diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento a la Importadora MACRIS, pagando el 5% de su ingreso bruto por ventas durante los 4 primeros años.

El costo del diseño y la aplicación de la estrategia de posicionamiento, tanto a través de las redes sociales como el apoyo a las actividades de una agrupación de ciclistas, se estima en el equivalente al 20% del pago hecho por TERN BICYCLES INTERNATIONAL y la tienda especializada.

Se puede esperar que una vez que la marca se consolide, coincidirá con un momento de expansión del uso de la bicicleta, tal como ha ocurrido en Chile, donde el fenómeno se consolidó por una serie de factores que ocurrieron en un corto período, como la constante disminución de la velocidad de viaje tanto en transporte privado como colectivo, el surgimiento del Transantiago que vino a empeorar esta situación y el aumento del interés por realizar actividades deportivas al aire libre.

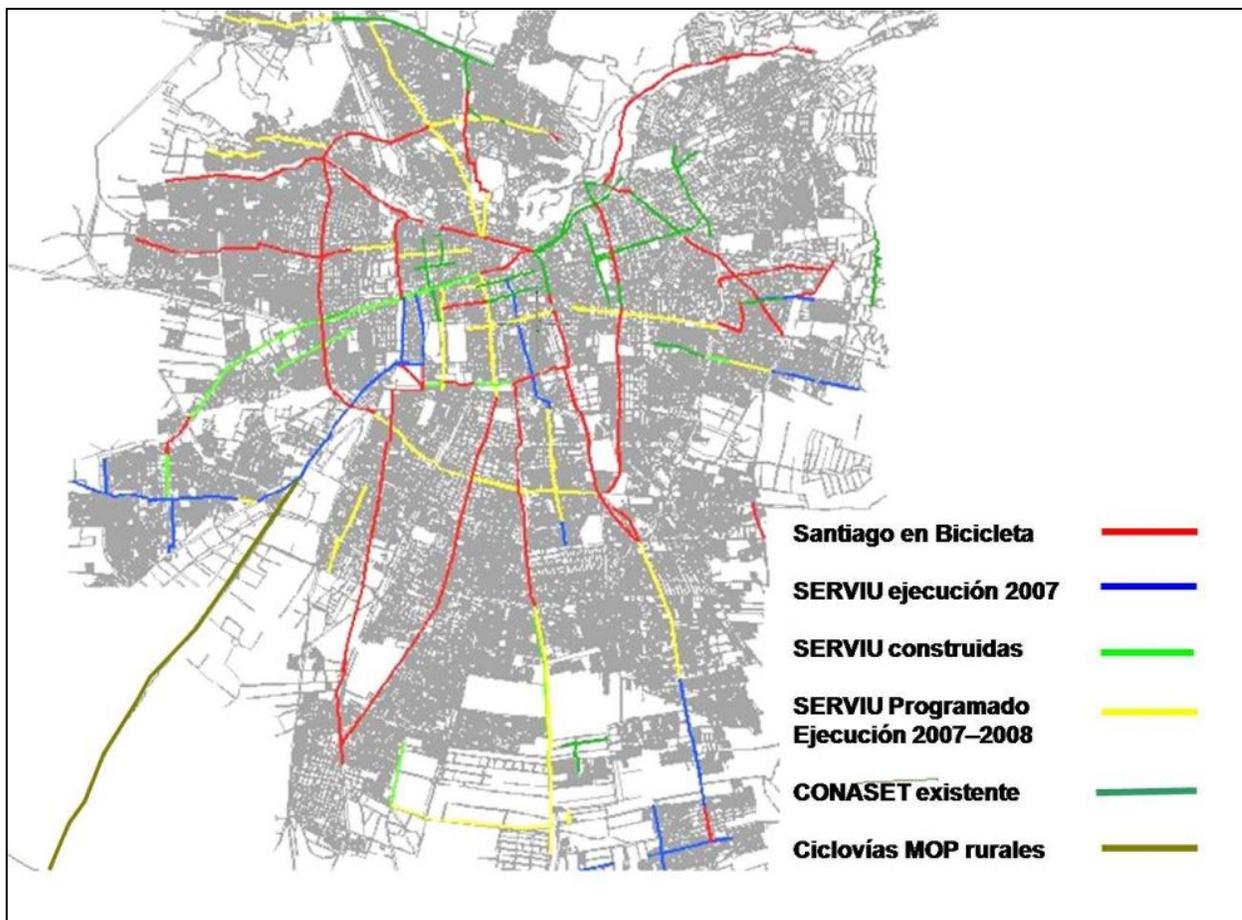
## 7. BIBLIOGRAFÍA

1. AMERICAN UNIVERSITY SCHOOL OF INTERNATIONAL SERVICE. Biciudades: un estudio regional acerca del uso de la bicicleta como medio de transporte en América Latina y el Caribe. [en línea] <<https://dl.dropboxusercontent.com/u/97075176/Report2.pdf>> [consulta 23 septiembre 2013]
2. ARGANDOÑA C., RIQUELME P., VALENCIA M. Curicó y Angol lideran las ciudades que más usan la bicicleta como transporte. La Tercera. [en línea] <<http://diario.latercera.com/2011/08/02/01/contenido/pais/31-78658-9-curico-y-angol-lideran-las-ciudades-que-mas-usan-la-bicicleta-como-transporte.shtml>> [consulta 20 diciembre 2012]
3. BARRIENTOS “et al”. Investigación de mercado para Oxford. Investigación (Marketing II). Santiago, Chile. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias, 2008.
4. COCIÑA, Camila. Proyecto Bicentenario: Plan Maestro de Ciclovías para la Región Metropolitana. [en línea] <<http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/05/11/proyecto-bocentenario-plan-maestro-de-ciclovias-para-la-region-metropolitana/>> [consulta 28 noviembre 2012]
5. CONSULTORA A.T. KEARNEY. Perú entre los diez países emergentes preferidos para el retail. Gestión, el diario de economía y negocios de Perú. [en línea] <<http://gestion.pe/noticia/962935/peru-entre-diez-paises-emergentes-preferidos-invertir-retail>> [consulta 20 diciembre 2012]
6. EVERIS y IESE Business School Universidad de Navarra. ISI (Indicador de la Sociedad de la Información, 2011. Economía y Negocios de El Mercurio. 6 de agosto de 2012.
7. GARCÍA, Humberto. La segunda ola del retail moderno en el Perú. América Economía. [en línea] <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-segunda-ola-del-retail-moderno-en-el-peru>> [consulta 20 diciembre 2012]
8. LONG, Gideon. Latin America is enojowing the good times-at last. [en línea] <<http://www.bbc.co.uk/news/business-21146858>> [consulta 26 marzo 2013]
9. MORGAN, Ignacio. Estudio asegura que uso de bicicleta como medio de transporte en Santiago aumenta 20% cada año. La Tercera. [en línea] <<http://www.latercera.com/noticia/santiago/2012/11/1731-493458-9-estudio-asegura-que- uso-de-bicicleta-como-medio-de-transporte-en-santiago.shtml>> [consulta 28 noviembre 2012]
10. OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation. Wiley. 2010
11. Penetración de tiendas por departamento en Chile es de 68%. Estrategia. [en línea] <<http://www.retailfinanciero.org/web/noticiasrss/penetracion-de-tiendas-por-departamento-en-chile-es-de-68/>> [consulta 20 diciembre 2012]

12. REBOSSIO, Alejandro. Los países que más crecieron en los últimos diez años. [en línea] <<http://blogs.elpais.com/eco-americano/2013/01/al-igual-que-a-mitad-de-2012-cuando-comentamos-que-argentina-había-dejado-ese-año-de-ser-uno-de-los-países-que-más-crec.html>> [consulta 26 marzo 2013]
13. RODRIGUEZ, Francisco. Chile lidera el uso de las redes sociales en Latinoamérica. La Tercera. [en línea] <<http://diario.latercera.com/2010/08/09/01/contenido/tendencias/16-34958-9-chile-lidera-uso-de-redes-sociales-en-latinoamerica.shtml>> [consulta 28 noviembre 2012]
14. ROUQUIÉ, Alain. América Latina, introducción al extremo occidente. México. Siglo Veintiuno. 1989
15. SECTRA, Encuesta Origen Destino 2006. [en línea] <[http://www.sectra.gob.cl/Planes\\_Maestros\\_de\\_Transporte\\_Urbano/ciudad/Gran\\_Santiago/indicadores\\_movilidad.html](http://www.sectra.gob.cl/Planes_Maestros_de_Transporte_Urbano/ciudad/Gran_Santiago/indicadores_movilidad.html)> [consulta 20 diciembre 2012]
16. TENDENCIAS DIGITALES. Infografía Usos de internet en Latinoamérica 2012. [en línea] <<http://www.tendenciasdigitales.com/1461/infografia-usos-de-internet-en-latinoamerica-2012/>> [consulta 26 marzo 2013]
17. THE ECONOMIST INTELLIGENCE 2012. Country Forecast: Peru. [en línea] <<http://www.marketresearch.com/Economist-Intelligence-Unit-v458/Country-Forecast-Peru-December-Update-7260463/>> [consulta 20 diciembre 2012]
18. UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2012 en la población chilena de 18 años y más. [en línea] <<http://issuu.com/indchile/docs/encuesta-act-fisica-2012/1/>> [consulta 16 noviembre 2012]

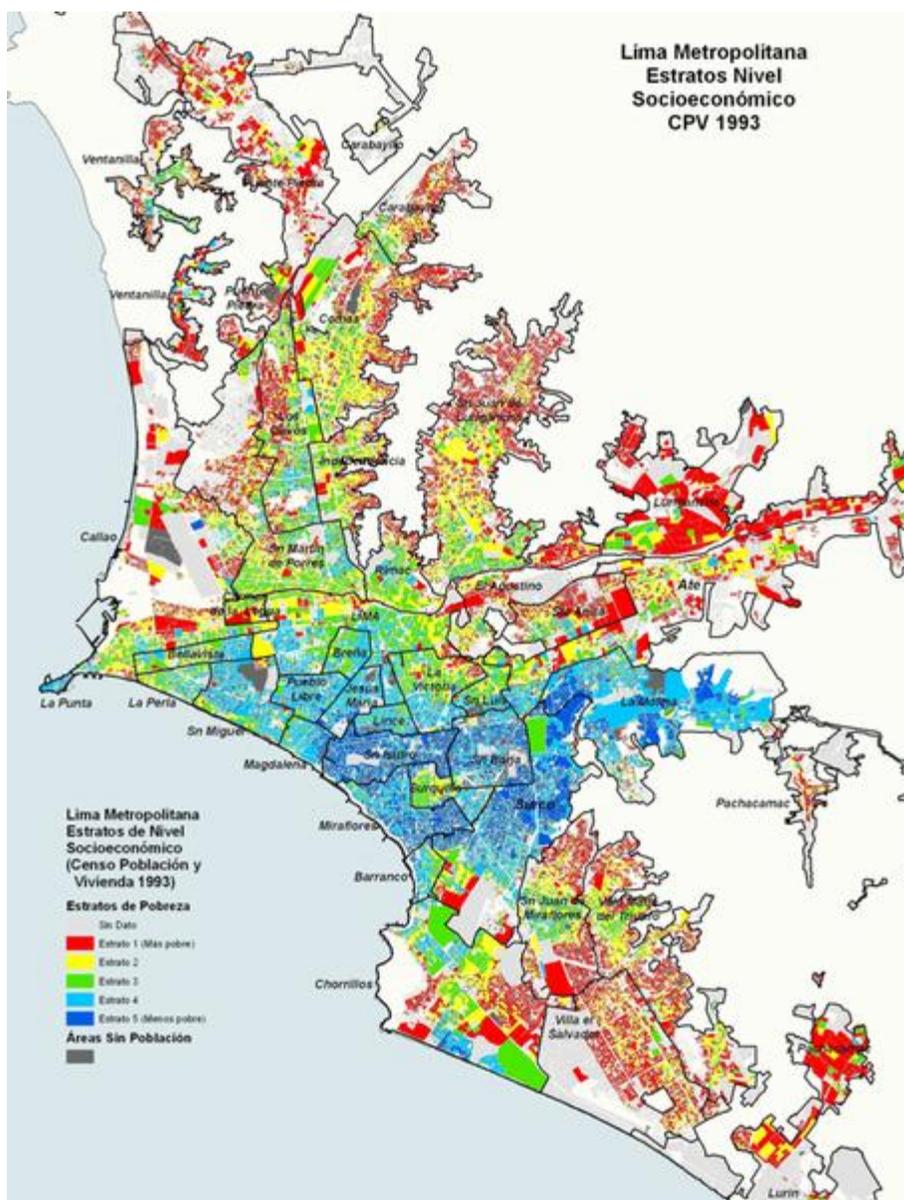
## 8. ANEXOS

### A. Plano de ciclovías en Santiago al año 2007



Fuente: Plataforma Urbana. [www.plataformaurbana.cl](http://www.plataformaurbana.cl)

B. Mapa GSE Lima 1993.



Fuente: Censo población y vivienda 1993.

### C. GSE en Lima según barrio

Zona	Niveles Socioeconómicos (5 grupos)					
	TOTAL	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100	5.1	16.1	34.9	31.3	12.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.9	8.0	34.5	40.2	16.4
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	3.6	20.0	37.6	31.4	7.4
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.5	9.2	30.8	37.1	21.3
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.4	15.4	47.8	26.8	7.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.4	15.4	35.9	29.3	17.0
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.6	36.1	34.4	13.3	2.6
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	32.0	32.3	26.5	8.4	0.8
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	1.2	13.9	34.5	35.0	15.4
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	5.0	28.4	46.1	20.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	0.8	16.6	36.9	33.3	12.4
Otros	100	4.7	4.7	48.4	32.7	9.5

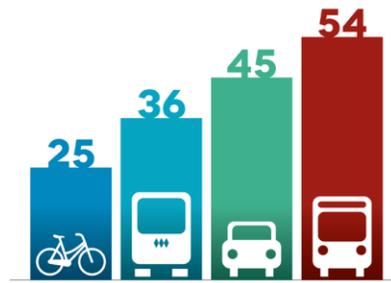
Fuente: Informe APEIM en base a información ENAHO 2009 y 2010.

## D. Tiempos de viaje según modo de transporte en Santiago

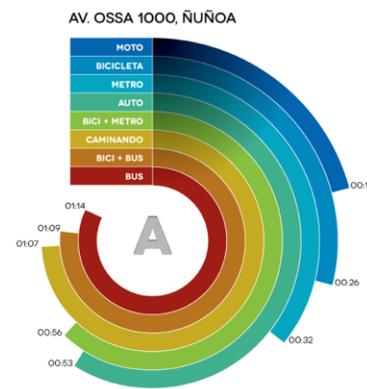
**6<sup>TA</sup>**  
**MEDICIÓN DE TIEMPOS DE VIAJE SEGÚN MODO DE TRANSPORTE.**  
 MARTES 12 DE MARZO 2013  
 SANTIAGO DE CHILE

DESDE 5 PUNTOS DE ORIGEN, EN HORA PUNTA (8:00 AM), SE RECORRIERON DE 5 A 8 K DESTINO: LA UNIDAD OPERATIVA DE CONTROL DE TRÁNSITO, COMUNA DE PROVIDENCIA, SANTIAGO DE CHILE.

\*RECORRIDOS REFERENCIALES



**MINUTOS PROMEDIO DE VIAJE 2013**  
 PARA MODOS EN LOS QUE HUBO AL MENOS 4 VIAJES



ORGANIZADO POR **ActiBicimo** **La Chancha** **ActiBicimo**  
 COLABORACIÓN DE **DEPARTAMENTO INGENIERÍA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA** **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE**  
 INICIATIVA **Bicivital**

Fuente: Bicivilizate

## E. Tiempos de viaje según modo de transporte en Lima

**DISTANCIAS**

	DE SAN MARTÍN DE PORRES AL CERCADO	DE SAN MARTÍN A SAN MIGUEL	DE MIRAFLORES A SAN ISIDRO
	30 minutos	22 minutos	10 minutos
	55 minutos	45 minutos	6 a 12, dependiendo del tráfico
	80 minutos	55 minutos	20 minutos

Fuente: Actibicimo

## F. Eficiencia del uso del espacio urbano según medio de transporte.



Fuente: Plataforma Urbana. [www.plataformaurbana.cl](http://www.plataformaurbana.cl)

## G. Difusión ciclopaseos en Lima de Actibicimo

# BICICHIC

LA MODA DE LOS CICLISTAS URBANOS

37

**Jueves 7 de marzo a las 8:30 pm**  
 paseo peatonal del Parque Kennedy  
 (frente a la municipalidad de Miraflores)

[www.facebook.com/actibicimo](http://www.facebook.com/actibicimo)  
[www.actibicimo.com](http://www.actibicimo.com)

Dielein: The Flying Bicycle - facebook.com/theFlyingBicycle

Fuente: Actibicimo

## Sobre ruedas y a la moda

**Actibicimo nos invita a seguir esta corriente de origen sueco y propone para hoy una bicicleteada muy fashion.**

Llamas bien infladas, cadena debidamente aceitada y frenos ajustados son lo único que se necesita hoy jueves para participar en la bicicleteada mensual que organiza Actibicimo. Esta asociación no lucrativa, que promueve el uso de la bicicleta como una alternativa no contaminante de transporte, tiene preparada una sorpresa: la Bici Salida Bicichic.

Esta tendencia de montar bicicleta vestido a la moda fue gracias a Cycle Chic, un concepto que nació en el 2007. Todo se inició, como muchas cosas últimamente, en un blog. Mikael Colville-Andersen, comenzó a tomar fotos de gente con estilo montando bici en Copenhague y a subirlos a su blog. Rápidamente, el blog se extendió a Londres, Bogotá y Barcelona, por nombrar algunas ciudades. La idea del Cycle Chic no pretende complicar a nadie, sino todo lo contrario. Lo que busca es incentivar a los ciudadanos a utilizar la bicicleta tanto para hacer ejercicio como para ir a un concierto, a trabajar, a una fiesta o de compras. Y que los ciudadanos se movilicen por este medio para distancias cortas o medianas, sin necesidad de vestirse de determinada forma.

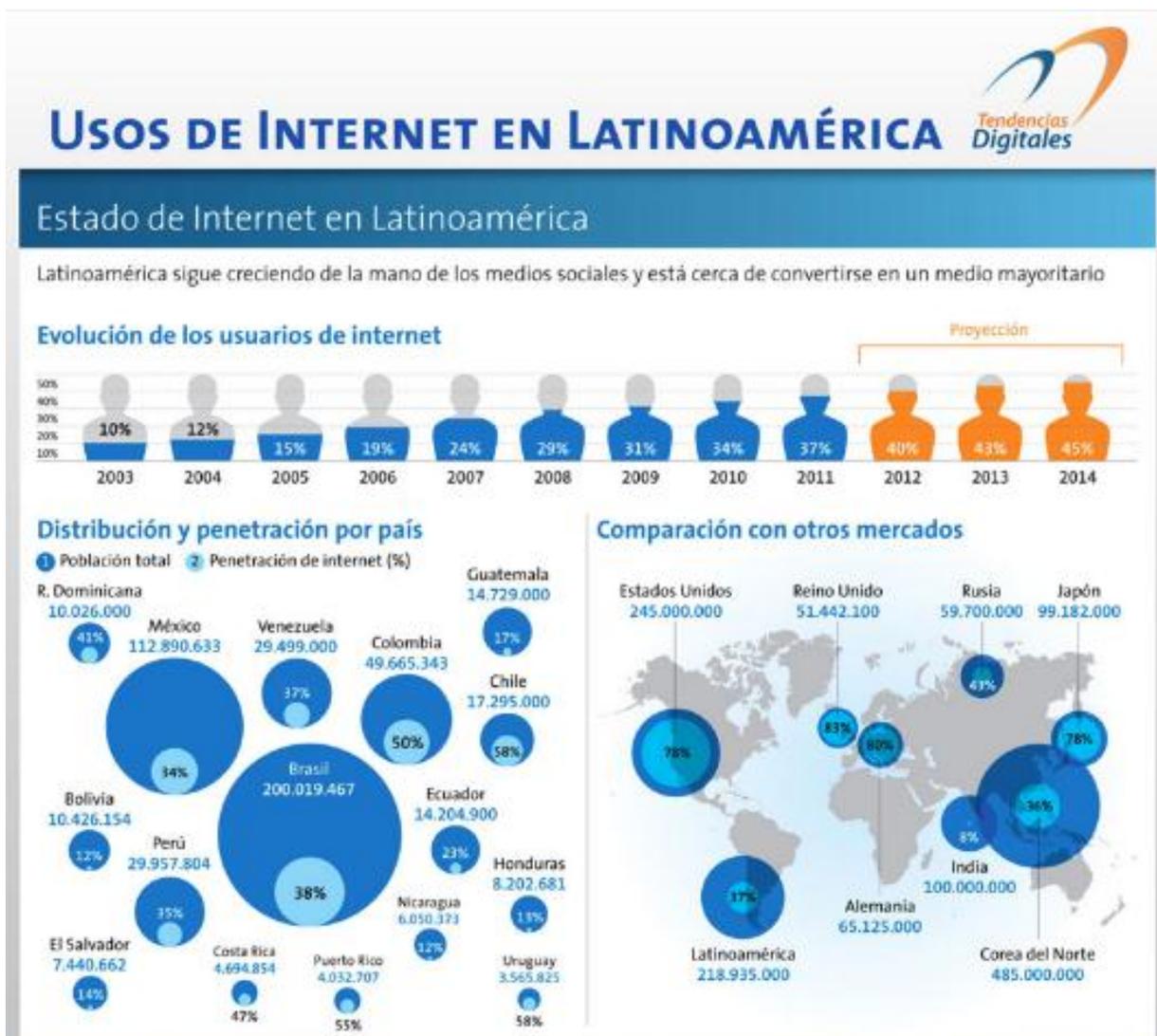
**CONSEJOS PARA ELLAS**

- ▶ No te pongas zapatos de tacón alto
- ▶ No lèves collares muy largos que puedan anclarse en el timón.
- ▶ Evita los faldas muy cortas o lleva un short abajo.
- ▶ También deja para otro día los pantalones muy apretados (a menos que sean stretch) y las faldas tubo.

**[F] Si no tienes bicicleta, hay varios lugares que alquilan para ese día: Bicicentro, Bike Town of Lima y Ride Along Lima. Búscalos en Facebook.**

**▶ BICI SALIDA NOCTURNA BICI CHIC, Jueves 7 de marzo. Desde las 8:30 p.m. hasta las 10:30 p.m. Recomendamos llevar bicicletas en buen estado y con luces. Búscalos en Facebook como Actibicimo.**

## H. Usos de Internet en Latinoamérica



Fuente: Tendencias Digitales. [www.tendenciasdigitales.com](http://www.tendenciasdigitales.com)