



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA  
OPERATIVA PARA FORTALECER LA  
POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO  
DE RACKS PARA BICICLETAS: CASO  
ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciado en Administración y Gestión Comercial**

**Autor:**

Jaime Rodrigo Alcalde Mendieta

**Asesor:**

Mg. Fiorela Del Rosario Moran Romero

<https://orcid.org/0000-0003-3898-5944>

**Lima - Perú**

2025

## Informe de Similitud






Página 2 of 50 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3272634853

### 10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mis padres, hermanos y esposa  
por su constante apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por las lecciones de vida que han forjado mi carácter y a mi asesora, la Mg. Fiorela Del Rosario Moran Romero, por su tiempo y paciencia para guiarme en la realización del presente trabajo.

## Tabla de contenido

Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	20
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS .....	37
ANEXOS .....	39

## Índice de tablas

Tabla 1: cuadro comparativo de precios en soles .....	24
Tabla 2: nivel de negociación .....	26
Tabla 3: costo del proceso de pintura .....	31
Tabla 4: lista de clientes empresariales .....	32

## Índice de Figuras

Figura: 1: organigrama .....	22
Figura: 2: flujograma .....	28
Figura: 3: fuerzas de Porter antes de la estrategia .....	29
Figura: 4: fuerzas de Porter después de la estrategia .....	30
Figura: 5: unidades vendidas .....	33

## RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se desarrolló en torno a la empresa Estructuras Metálicas Titán. La cual contaba con el producto bandera “rack para bicicleta” que consiste en un soporte de pared para el almacenamiento de las bicicletas logrando así optimizar y ordenar el espacio en el hogar. Desde el inicio de su lanzamiento tuvo buena aceptación del público e incluso las ventas aumentaron significativamente en el año 2019, pero en el año 2022, la empresa afrontó una pérdida de mercado debido al incremento de la competencia y la pérdida de varios distribuidores. Por lo que se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter y se identificó que la empresa estaba operando en un entorno altamente competitivo. En este escenario se implementó estrategias de diferenciación para fortalecer la posición competitiva. Logrando una reducción de costos de producción para brindar precios más competitivos y fidelización por parte de los clientes corporativos. De esta manera la empresa Estructura Metálica Titán mejoró su posición en el mercado.

En el presente informe de suficiencia profesional visualizaremos una introducción donde comprenderemos el contexto en el que se constituye y se desenvuelve la empresa Estructuras Metálicas Titán y se describe la experiencia profesional aplicada. Por consiguiente, visualizaremos en la sección del marco teórico, el respaldo del presente trabajo abalado por fuentes confiables, citando a diversos autores pertinentes a la carrera de administración y gestión comercial. También encontraran en el informe la descripción de mi experiencia profesional dentro de la empresa donde se identificó una problemática y propongo una solución culminando así con el impacto obtenido en la sección de resultados, luego

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

analizaremos las conclusiones y, por último, según la experiencia obtenida

brindare diversas recomendaciones.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Contexto general

Lima metropolitana es una ciudad que está en constante crecimiento vertical, donde los departamentos cada vez son más reducidos lo cual ha motivado a la actualización de normas en el reglamento nacional de edificaciones que limitan la construcción de departamentos con un mínimo de 40m<sup>2</sup>.

Por otro lado, se ha desarrollado una creciente cultura ciclista, donde la congestión vehicular de Lima incentiva a las personas a asistir a sus centros de labores en bicicleta. Las municipalidades en concordancia con esta tendencia promueven el uso de la micromovilidad mediante la habilitación de ciclovías. Y la legislación vigente exige a las empresas que cuentan con más de 20 trabajadores disponer con espacio de estacionamiento para bicicletas.

Estas dos dinámicas han creado un problema de espacio en la población de Lima metropolitana para poder almacenar las bicicletas en los hogares que son cada vez más reducidos.

Ante esta problemática la empresa Estructuras Metálicas Titán, la cual empezó sus operaciones el 9 de marzo del 2017, con la finalidad de solucionar los problemas de espacio y almacenamiento de las personas que cuentan con bicicletas; fabricando diversos modelos de Racks para las mismas. Lo cual ayuda a optimizar el espacio del hogar aprovechando la pared para colgar las bicicletas.

Este producto fue bien aceptado por el público. Se empezaron a tener ventas al día siguiente de su publicación en medios digitales. Lo cual era un

indicador de la existencia de personas que estaban buscando solucionar sus problemas de espacio que generaban las bicicletas. Por lo cual el negocio experimentó un crecimiento acelerado. Se comercializaba racks de bicicleta en diversos canales de venta. B2C por medios digitales y B2B al por mayor a tiendas de bicicleta, mecánicas, inmobiliarias y empresas de otros rubros que requerían la implementación de estos productos (racks de bicicletas) para sus trabajadores.

Durante la pandemia en el año 2020 incremento aún más la demanda de racks para bicicletas debido a la necesidad de la población de ir a su centro de labores en un transporte individual para evitar la cercanía con otras personas en un transporte público, siendo el distanciamiento social un factor clave que aumentó la demanda de bicicletas y por consiguiente la demanda de racks para bicicletas.

## **1.2 Situación problemática**

No obstante, en el año 2021 surgieron un número significativo de competidores que empezaron a replicar los modelos de racks para bicicletas con una menor calidad y a ofrecerlos a un menor precio. Las tiendas distribuidoras empezaban a fabricar sus propios racks para bicicleta o compraban a un proveedor con precios más competitivos. Tiendas por departamento como Sodimac empezaron a importar y distribuir este tipo de productos.

Esta dinámica competitiva hizo que la empresa experimente una disminución sustancial de las ventas en el año 2022. Lo cual obligó a la empresa a replantear la estrategia de negocio y a pensar en diversas formas de fidelizar a los clientes. Pero ¿Cómo fortalecer la posición competitiva con un producto cuyo diseño no fue registrado en INDECOPI? ¿Cómo a pesar de la proliferación de

diversas empresas que empezaron a fabricar, importar y comercializar el mismo producto, pudo recuperar su participación en el mercado?

### **1.3 Objetivo del informe**

El presente informe de suficiencia profesional tiene como objetivo describir y analizar las estrategias implementadas por la empresa Estructuras Metálicas Titán para mejorar su posición competitiva en su línea de racks para bicicletas, frente al aumento de la competencia y la pérdida de participación en el mercado. A partir de la experiencia adquirida en el cargo desempeñado, se exponen las decisiones estratégicas adoptadas, su impacto en la sostenibilidad del negocio y las lecciones aprendidas.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Fundamentos del entorno competitivo

Análisis de las 5 fuerzas de Porter (rivalidad entre competidores existentes, nuevos, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y de los clientes) es útil para analizar el nivel de competitividad que tiene una industria y comprender cuales son las causas que afectan la rentabilidad de una empresa (Harper, 2024).

La participación de mercado para Kotler & Keller (2023), es el porcentaje que refleja las ventas de una empresa con respecto a las ventas de toda una industria durante un periodo determinado. Este indicador sirve para evaluar la competitividad de una empresa frente a sus competidores.

El crecimiento vertical hacia atrás para Grant (2022), sucede cuando la empresa empieza a realizar un proceso de su cadena de valor que antes solía tercerizar. De esta manera la empresa se asegura el suministro, la calidad y reduce costos en la manufactura.

### 2.2. Barreras de entrada

Las barreras de entrada impiden que un negocio sea fácilmente replicable y reduce la presión de la competencia. Estas barreras pueden ser naturales (como la tecnología compleja) o creadas por las empresas existentes mediante estrategias como la fijación de precios o la construcción de lealtad de marca (Hill, Schilling, & Jones, 2023).

Las barreras de entrada según Barney & Hesterly (2021) son los obstáculos que impiden la entrada de nuevas empresas a una industria. Estos obstáculos son de

economía de escala, ventajas en costos, diferenciación del producto, acceso exclusivo a canales de distribución

Por ejemplo, las barreras de entrada económicas se pueden ver reflejadas en empresas de consumo masivo, debido a que cuentan con el capital suficiente para producir grandes volúmenes y lograr costos más reducidos, creando así una barrera de precio y distribución para nuevos competidores. Aquí encontramos empresas como Alicorp, Nestle, Gloria, Lindley. Los nuevos competidores si no cuentan con la economía similar a las empresas mencionadas tendrán que enfocarse en destacar en nichos más pequeños, como por ejemplo Manzana Verde, según Gestión (2022) esta empresa ofrece productos de limpieza fabricados con insumos ecológicos y naturales para un perfil de consumidor que le da importancia la protección del medio ambiente.

Por otro lado, las barreras de entrada legales pueden ser diseños industriales protegidos ante INDECOPI, derechos de autor, concesiones y licencias de funcionamiento exclusivas. Un ejemplo sería el Metropolitano en la ciudad de Lima, esta empresa de transporte tiene la exclusividad para ofrecer el servicio en una ruta establecida que impide a otros operadores brindar el mismo servicio sin permiso del estado. El contrato de concesión del Metropolitano menciona que el concesionario tiene derecho exclusivo para realizar el servicio de transporte de pasajeros mediante buses troncales y alimentadores (Instituto Metropolitano Protransporte de Lima, 2008).

En las barreras de entrada tecnológicas encontramos por ejemplo a la entidad financiera BCP que cuenta con sistemas bancarios digitales con millones de usuarios que realizan operaciones durante todo el día todos los días en sus aplicaciones de banca móvil BCP y Yape. Según Microsoft (2023), el BCP ha invertido más de S/ 2,500

millones en renovar su infraestructura tecnológica, lo que le permite brindar aplicaciones más ágiles y seguros, fortaleciendo su posición en el mercado financiero peruano.

Las barreras de entrada de marca se dan cuando el consumidor confía en la marca que ya conoce, existe una conexión emocional del consumidor con la marca, la marca está presente en distintos lugares y es difícil cambiar la percepción del público. Por ejemplo, la marca de ropa deportiva vende estatus, rendimiento, estilo e identidad deportiva. Nuevos competidores que requieran diferenciarse con las mismas características difícilmente logren igualar a Nike en dicho segmento, Ginzerr (2022).

### **2.3. Estrategias competitivas aplicadas a PYMES**

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para crear más valor para sus clientes que sus competidores, permitiéndole obtener una posición superior en el mercado a través de costos más bajos o una diferenciación que los clientes valoren (Barney & Hesterly, 2021).

Una pequeña y mediana empresa al no contar con los recursos que tienen las grandes empresas, como la de los ejemplos anteriormente mencionados, pueden optar por implementar estrategias competitivas para diferenciarse ofreciendo un mejor servicio, producto personalizado o un tiempo de respuesta más rápido.

La Pyme Shiwi Natural produce cosméticos saludables para proteger la biodiversidad del planeta utilizando insumos amazónicos y andinos. (Revista Cosas, 2023). De esta forma utiliza una estrategia de diferenciación al comunicar que sus

productos están libres de químicos sintéticos y tienen un compromiso con el medio ambiente utilizando envases reciclables y procesos sostenibles.

#### **2.4. Fidelización del cliente y valor percibido**

La fidelización de clientes se refiere al conjunto de estrategias y acciones que una empresa implementa para conseguir que sus clientes repitan sus compras y mantengan una relación a largo plazo con la marca, generando lealtad y preferencia sobre la competencia (Kotler & Keller, 2022).

#### **2.5. Normativa urbana y oportunidad de mercado (Ordenanza 2273)**

Obliga a las empresas constructoras la implementación de espacios para el almacenamiento de bicicletas con el uso de racks. Donde señala que debe haber un espacio con un mínimo de 4 racks de bicicleta por cada 500m<sup>2</sup> de área construida. Dicho espacio debe contar con una ubicación fácilmente accesible y debe estar techado. El incumplimiento de esta norma podría imposibilitar la licencia de construcción. Esta ordenanza se aprovechó como una oportunidad para ofrecer un servicio personalizado a las inmobiliarias en la comercialización de los racks para bicicletas.

#### **2.6. Relación entre teoría y práctica**

Durante mis años de experiencia laboral en Estructuras Metálicas Titán, adquirí diversas competencias prácticas en el diseño, fabricación y comercialización de modelos de racks para bicicletas en canales de venta tanto B2C a través de plataformas digitales, y mediante canales B2B, orientados a tiendas de bicicletas, inmobiliarias y empresas privadas.

Apliqué diversos conocimientos técnicos, entre ellos la comunicación integrada

de marketing, la cual permitió transmitir de forma clara y coherente las características de los productos a los usuarios finales, asegurando uniformidad en los mensajes a través de diversos canales.

Otro conocimiento técnico aplicado fue el del análisis de las 5 fuerzas de Porter, donde se encontró que existía una gran rivalidad entre los competidores. Estos competidores habían aumentado significativamente debido a la ausencia de un registro del diseño industrial ante Indecopi, lo que derivó en una guerra de precios y una mayor necesidad de diferenciarse en el servicio al cliente. Asimismo, la amenaza de nuevos competidores resultó elevada ya que el producto no tiene un diseño difícil de replicar y la materia prima es de fácil acceso. Por otra parte, se encontró un nivel de negociación de los proveedores moderado, debido a que existen varias tiendas de perfiles y estas a su vez se sienten amenazadas por la importación de perfiles de procedencia china, lo que hacía asequibles a descuentos y servicios extras. Por otro lado, se identificó que los compradores tendrían un nivel de negociación alto debido a la variedad de alternativas a su disposición para comprar racks para bicicletas.

En conclusión, el análisis de las 5 fuerzas de Porter indicó que el negocio se encontraba en un entorno altamente competitivo. Donde la falta de protección legal como un registro ante Indecopi, el fácil acceso a la materia prima y las importaciones, facilitaba la entrada de nuevos competidores mercado. Para mejorar esta posición competitiva se podría brindar un producto de mayor calidad, ofrecer un mejor servicio, la construcción de una marca sólida y de esta forma lograr destacar entre la competencia.

A partir del análisis realizado, apliqué una competencia técnica clave: la

implementación de diferenciación y eficiencia operativa. que fue crucial en el año 2022 como respuesta ante la disminución de ventas. Se aplicaron economías de escala para poder reducir los costos de producción. Para ello se implementó una planta de producción más grande donde se empezaron a fabricar mayor cantidad de racks. Además, se eliminó la tercerización del proceso de pintado, equipando la planta con un horno para pintura electrostática. Se aplicó también medidas de diferenciación para fidelizar a los clientes. A los consumidores B2C se les ofreció la opción del reembolso si el producto no cumplía sus expectativas y a los B2B, ofreciéndoles suministros de sus requerimientos de racks para bicicleta mediante una orden de compra sin requerir adelantos para la fabricación.

## **2.7. Limitaciones del caso**

### **2.7.1 Limitaciones internas**

Las limitaciones que se presentaron para el problema laboral ejecutado fueron diversas, las cuales son la ausencia de un registro del diseño industrial en INDECOPI de los diversos productos fabricados por la empresa, esto permitió que ingresaran diversos competidores al mercado con replicas a menor costo afectando directamente las ventas. Por otro lado, la empresa tercerizaba varios procedimientos de la manufactura en sus inicios, lo que impedía tener el control en el tiempo de entrega de los productos.

### **2.7.2 Limitaciones externas**

La aparición de importadores y grandes tiendas por departamento como; Sodimac, Maestro, Promart; que empezaron a ofrecer productos similares a precios competitivos y las relaciones comerciales con aliados estratégicos como tiendas de

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

bicicletas, accesorios y mecánicas que optaron por comercializar racks más económicos.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1 Historia de la empresa

En marzo del 2017 se constituyó la empresa Estructuras Metálicas Titán para brindar soluciones a los problemas de espacio y almacenamiento para las personas que cuentan con bicicleta. Este producto nace de una necesidad personal debido a que en el departamento contábamos con 5 bicicletas y estas ocupaban bastante espacio. Suponiendo que esta necesidad también la tendrían otras personas. Se revisaron varios modelos en internet de racks para bicicleta en Europa, donde la cultura ciclista era más arraigada, dicho modelo se mejoró y al publicarlo para comercializarlo mediante internet, la aceptación del público fue positiva. Por lo que se optó por registrarlo en Indecopi para poder proteger el diseño del producto y tener exclusividad en la comercialización. Donde indicaron que no se podría comercializarlo durante un año el cuál es el periodo de tiempo que demora el proceso. Por lo que se desistió y se empezó a comercializar sin ningún tipo de protección legal sobre el producto.

En un principio la manufactura era tercerizado en distintos talleres de carpintería metálica. Se suministraba la materia prima, y se trasladaba el producto casi terminado a un pequeño almacén, donde se colocaban accesorios como esponjas, tapas, embalaje, un kit de instalación y la marca.

Para tener mayor alcance, se optó por interactuar con diversos grupos de ciclistas para promocionar los racks para bicicleta, brindando volantes en los eventos que se realizaban. De esta manera se obtenían clientes y estos a su vez recomendaban los productos.

Por otra parte, la empresa se involucró en ferias que organizaban diversas municipalidades, donde podía ambientar un stand y explicar sobre el producto a los participantes.

También se realizaban visitas a las mecánicas y tiendas de bicicletas donde se dejaban los productos a consignación.

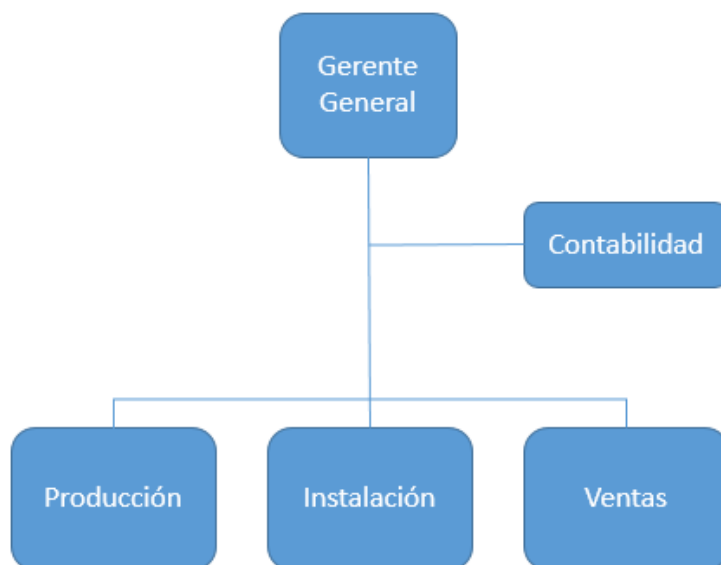
Empresas de diversos rubros y constructoras empezaban a llamar para adquirir

los racks para bicicleta. Al ser un requerimiento constante, se recomendaban el número entre varias empresas.

Las empresas y constructoras a veces requerían modelos diversos de rack para bicicleta según su requerimiento. Al ser modelos variados según el cliente, no resultaba rentable tercerizar. Debido a que los talleres de carpintería metálica ofrecían precios asequibles cuando la producción era al por mayor. Esto motivo a la empresa en abrir un pequeño taller y empezar a fabricar los racks para bicicleta. Por lo que se desarrolló un curso de carpintería metálica impartido por Sencico, donde se proponían a los colegas con experiencia, los cuales asistían a dicho curso con la finalidad de obtener el certificado de estudios, trabajar en el taller fabricando racks para bicicletas y para realizar instalaciones.

En este punto la empresa se organizó con la siguiente estructura. El gerente general desempeñaba funciones de desarrollo de nuevos productos, llevar un control del inventario tanto de la materia prima como de los productos terminados, negociaciones con proveedores y clientes corporativos, realizaba las campañas publicitarias. El área de producción se encargaba de la fabricación de los racks para bicicletas. El área de instalación se encargaba de la entrega e instalación de los productos y coordinaba constantemente la programación de las instalaciones con el área de ventas el cuál recibía los pedidos de los clientes y programaba las entregas. La contabilidad era tercerizado a un estudio contable.

Figura: 1: organigrama



*Elaboración propia.*

Con el pasar del tiempo empezaron a surgir nuevos competidores, que replicaban el modelo del producto e incluso usaban nuestras fotos para promocionarse en internet. Estas empresas proliferaron bastante en el año 2021, donde se vio una cantidad significativa debido a la alta demanda de racks para bicicletas.

Para hacer frente a esta problemática se implementó un taller más grande en Pachacamac, donde se implementó un horno para pintura electrostática. Este tipo de pintura se solía tercerizar. Pero al implementarlo en el nuevo taller, se logró reducir costos significativamente.

A pesar de la guerra comercial, se pudo mantener el liderazgo ofreciendo un mejor servicio a nuestros clientes corporativos.

Un logro significativo fue ganar el concurso de propuesta e implementación de racks para bicicletas del Jockey Plaza en una zona exclusiva para almacenar 100 bicicletas. Este logro aportó valor a la carta de presentación para la adjudicación de más contratos con diversas empresas.

En la actualidad se el portafolio de productos se encuentra diversificado con bloqueadores de estacionamientos, carritos de compra para edificios, barandas para camas, escalera tipo gato entre otros.

### **3.2 Desarrollo de la problemática encontrada**

En el año 2022 las ventas habían disminuido significativamente, lo que reducía la participación de mercado. Para comprender el entorno competitivo y dar un diagnóstico de la situación en el que se encontraba la empresa se desarrolló las 5 Fuerzas de Porter.

#### **1. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad es alta debido a que existen varios competidores de racks para bicicletas. Se muestra un cuadro con los diferentes tipos de competidores principales que comercializan racks para bicicleta. La bicicleta se puede colocar en posición vertical, horizontal, o en el piso. El cuadro muestra los modelos que comercializa cada tienda y el precio. Las tiendas por departamento ofrecen racks para bicicletas importados a precios muy reducidos, pero con una calidad muy baja.

Las tiendas que tienen los 3 modelos (horizontal, vertical y de piso) son dos Imsaracks y Bike Sprint.

Tabla 1: cuadro comparativo de precios en soles

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS EN SOLES			
EMPRESA	RACK HORIZONTAL	RACK VERTICAL	RACK DE PISO
OESHLE	40	-	-
RIPLEY	30	15	-
SODIMAC	25	16	-
PROMART	24	45	-
IM SARACK	125	110	150
ZAVSPEED	-	50	-
TITANIUM	-	120	110
GRUPO ALTOS	-	-	90
BICICENTRO	90	-	-
CICLOVIASTORE	120	-	-
BIKE SPRINT	60	80	70
ESTRUCTURAS TITÁN	99	95	115

*Elaboración propia.*

2. Amenaza de nuevos competidores

El producto rack para bicicleta no cuenta con una protección legal ante Indecopi, para su fabricación la inversión inicial es baja, la materia prima es de fácil acceso. La curva de aprendizaje del negocio es corta, lo que permite que nuevos competidores entren rápido al mercado sin requerir experiencia previa. Estas características hacen que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

3. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, debido a que un rack para bicicletas tiene como característica principal soportar el peso y la dimensión de una bicicleta, Estos productos sustitutos podrían ser ángulos para repisas, racks para aire acondicionado, espárragos con tarugos expansivos o un soporte fabricado con tubos de pvc o madera. Dichos productos podrían soportar una bicicleta, pero el cliente también busca que tenga un recubrimiento como un jebe o esponja para no rayar la pintura del marco de la bicicleta al tener un contacto directo con el rack. Por otro lado, también busca que el rack cuente con una abertura para pasar una cadena de seguridad debido a que este va instalado en un área de uso común que puede ser el jardín o el estacionamiento del edificio.

4. Poder de negociación de los proveedores moderada

Los proveedores de la empresa son Tecnimotors, Jusa, Distribuidora el Triunfo, Proingys, Productos Transformados Perú.

Tecnimotors importa diversos repuestos para motocicletas y bicicletas, es la importadora con los precios más competitivos del mercado y nos abastece de esponjas. El poder de negociación es bajo, sus precios no cambian significativamente si se compran una docena o un ciento de unidades.

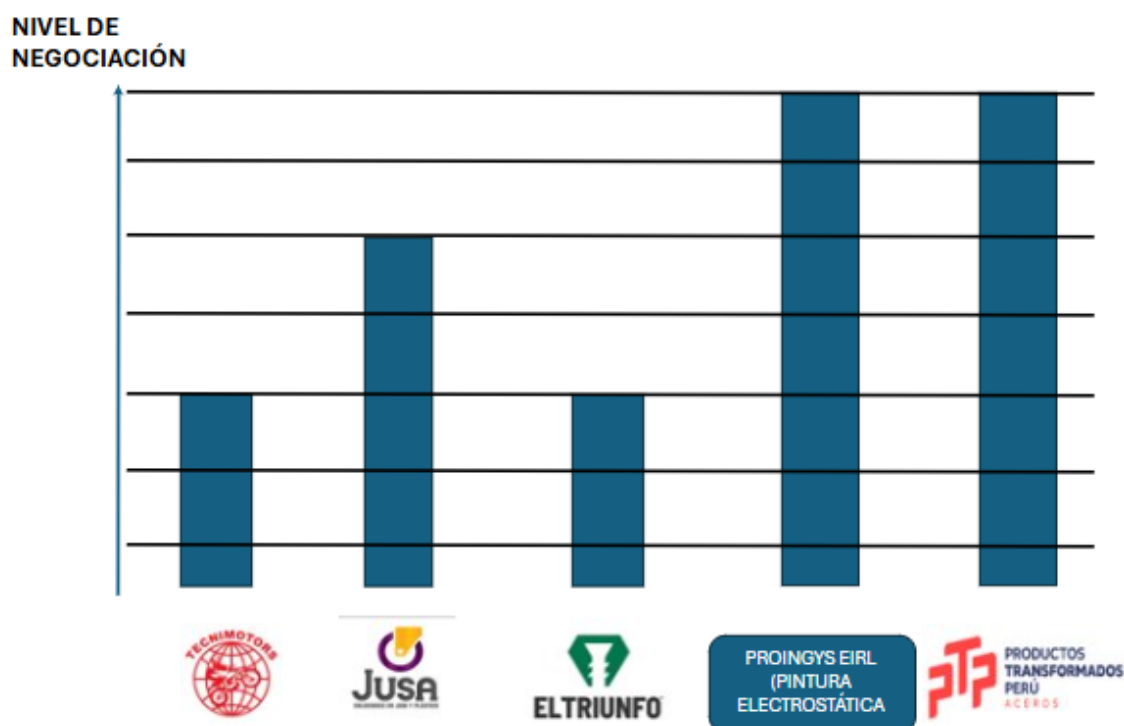
Jusa, nos abastece de tapas de plásticos, la cual tiene la medida exacta de tapa que se requiere, el poder de negociación es moderado debido a que otras tiendas de regatones no cuentan con el modelo de tapa que requerimos, pero se puede sustituir con otras tapas haciendo unas pequeñas modificaciones en taller. Con Distribuidora El Triunfo, el poder de negociación es bajo debido a que cuentan con los mejores tarugos (anclajes para la pared) de mercado y cuentan con la distribución exclusiva en Perú de la marca alemana Fischer (marca y apellido de la persona que invento los tarugos), dicha exclusividad se ve reflejada en los precios altos de los tarugos.

Proingys el nivel de negociación es alto debido a que sus precios pueden cambiar significativamente según la cantidad de productos que se requieran pintar y a la creciente proliferación de talleres de pintura electrostática.

Productos Transformados Perú el poder de negociación es alto debido a la presencia de diversas distribuidoras de aceros que operan en Lima, tanto de acero nacional como acero importado. La importación de perfiles metálicos provenientes de china baja aún más los precios en el mercado de los perfiles en el Perú.

En conclusión, el poder de negociación con los proveedores es moderado. Si bien algunos proveedores el poder de negociación es bajo, estos proveedores no representan un porcentaje elevado en el costo de la producción de los racks para bicicletas a diferencia de los proveedores de la materia prima principal y el servicio de pintado.

Tabla 2: nivel de negociación



Elaboración propia.

## 5. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, esto debido a la gran variedad de opciones que tienen los clientes para comprar racks para bicicletas. Las tiendas por departamento acaparan los lugares principales en los motores de búsqueda de internet, debido al elevado presupuesto con el que cuentan para promocionar sus productos. Los nuevos competidores ofrecen servicios adicionales de forma gratuita como envío e instalación. Los racks para bicicletas de las diferentes tiendas al ser similares en diseño y funcionabilidad hacen que el cliente se decida por el precio más competitivo. Los clientes pueden comparar fácilmente los precios, y características por internet, haciendo que tengan tomas de decisiones más informadas.

En conclusión, la empresa se encuentra en un mercado muy competitivo con bajas barreras de entrada, la presión competitiva es alta y los clientes cuentan con un

alto poder de negociación basado en precios y servicios adicionales.

### **3.3 Desarrollo de la solución y objetivos al implementarlo**

Según lo expuesto en el desarrollo de las 5 fuerzas de Porter se plantearon los siguientes objetivos para reducir costos de producción, ofrecer un precio más competitivo al mercado y mejorar la relación con los clientes corporativos:

Objetivo general:

Reducir los costos de producción y aumentar la ventaja competitiva mediante la implementación de estrategias de diferenciación y eficiencia operativa.

Objetivos específicos:

1. Implementación del proceso de pintura electrostática a la línea de producción de los racks para bicicleta.
2. Implementación de procedimientos internos en la fabricación de productos con órdenes de compra para clientes corporativos.
3. Aumentar el valor percibido ofreciendo visitas y asesoría técnica especializada.

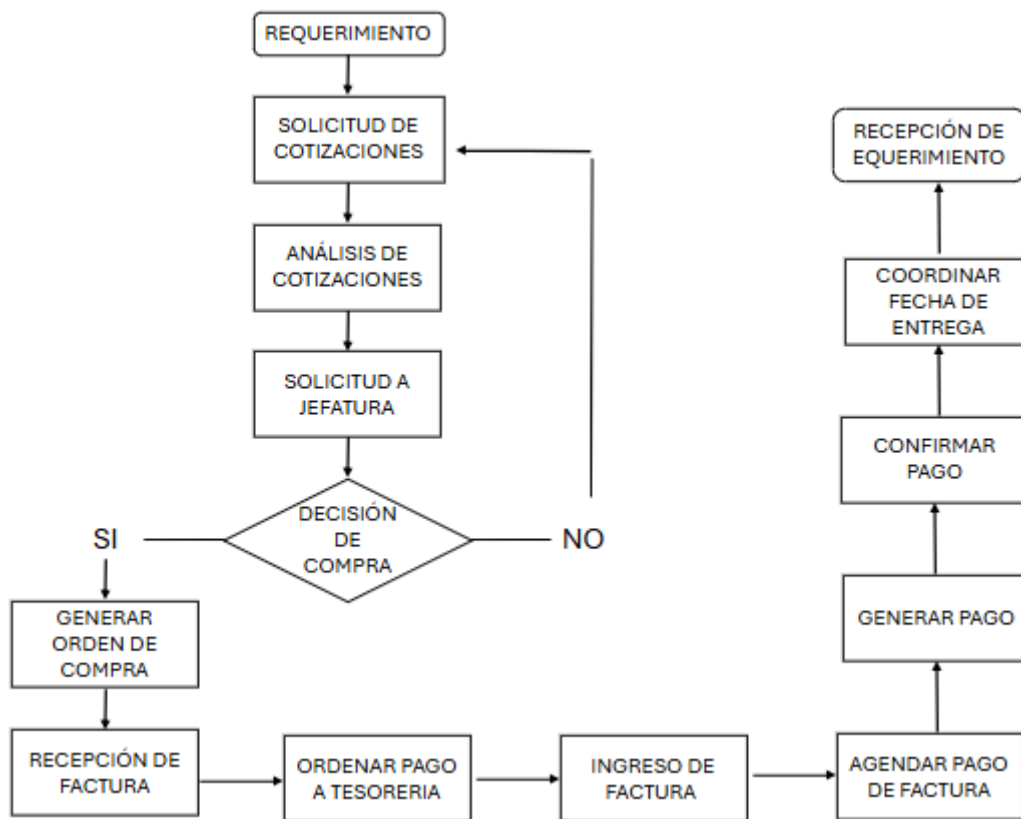
### **3.4 Procesos de la implementación de forma cronológica**

Implementación de horno de pintura electrostática el 28 de agosto del 2022. El proceso de pintura electrostática representaba un 30% del costo de manufactura. Con la implementación del horno de pintura en el taller se redujo el costo del servicio y se eliminaron los costos de transporte, reflejados en una reducción a un 8.5% del costo de manufactura. A demás al controlar el proceso de pintura, nos permitía reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes pasando de 7 días a 3 días. Este tiempo de respuesta rápido favoreció en la retención de clientes corporativos, debido a que las constructoras trabajan bajo presión y con tiempos de entrega reducidos y suelen solicitar la implementación de racks para bicicletas a vísperas de la entrega de su proyecto.

Por otro lado, comprender como operan las constructoras, identificamos que tienen bastantes requerimientos de distintos proveedores, pero procedimientos de compra y pagos deficientes, donde primero el arquitecto o ingeniero según su cronograma de trabajo, solicita diversas cotizaciones a diversos proveedores y analiza

las más adecuada, luego solicita el requerimiento a su jefatura y esta la aprueba con una orden de compra, dicha orden la envía al proveedor y este por lo general responde con una factura por el adelanto, dicha factura el ingeniero o arquitecto se la envía a tesorería para que puedan realizar el pago, tesorería coordina con contabilidad el ingreso de la factura y procede a realizar el pago, adjuntando el comprobante al residente de obra, este último lo envía al proveedor para que inicie la fabricación de su requerimiento. Todo esto ocurre mientras el tiempo de entrega del edificio se acorta y genera una presión sobre el residente a cargo.

Figura 2: flujograma



Elaboración propia.

Comprendiendo que estos procedimientos siguen la mayoría de las constructoras y es el ingeniero o arquitecto el que toma la decisión de que proveedor contratar optamos por la fabricación solo con orden de compra. Esto libera de presión al cliente y optaría por lo que nos erigiría como su proveedor estratégico de racks para bicicletas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter se identificó que la empresa estaba operando en un entorno altamente competitivo y perdiendo participación de mercado. A continuación, se muestra una gráfica donde la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de la entrada de nuevos competidores es alta. El poder de negociación con los proveedores es moderado y la amenaza de productos sustitutos es baja.

*Figura: 3: fuerzas de Porter antes de la estrategia*



*Elaboración propia.*

Tras la implementación de estrategias de diferenciación y eficiencia operativa, el poder de negociación de los clientes se volvió moderada, debido a los servicios ofrecidos a un precio competitivo. Con la implementación del horno de pintura electrostática el poder de negociación con los proveedores también disminuyó. La rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos competidores son factores

externos que no se pueden controlar. A continuación, se muestra una gráfica representativa.

Figura: 4: fuerzas de Porter después de la estrategia



Elaboración propia.

La pintura electrostática al horno brinda un acabado brillante, resistente a rayones, más duradero contra la corrosión a diferencia de otros sistemas de pintura, y se aprovecha al máximo debido a su capacidad de reutilizar el polvo que no ha sido impregnado en el metal ya que se puede recolectar para usarlo posteriormente. La implementación del proceso de pintura electrostática al horno dio como resultado una reducción en los costos de manufactura.

Tercerizar el procedimiento de pintura electrostática de 100 racks para bicicleta tiene un costo por el servicio de S/.700, adicional a ello, se debe aumentar S/.250 el costo de transporte y estiba de ida y vuelta del taller de la empresa al taller de pintura. Siendo un total de S/.950 incluido igv. Lo que nos da un costo por producto de S/.9.50

Con la implementación del horno de pintura electrostática, los costos asociados son. Mano de Obra S/.90, ácido S/.5, acondicionador de metal S/.5, pintura en polvo S/.50, gas S/.15, depreciación de máquinas, S/.1.5, luz S/.5, equipo de protección personal

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
 PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
 CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

S/.1, alquiler por m2 del área utilizada S/.5. Dando un total de S/.177.5 y un costo unitario de S/.1.80 incluido igv.

Tabla 3: costo del proceso de pintura

COSTO TERCERIZANDO EL PROCEDIMIENTO DE PINTURA x 100u	
CONCEPTO	COSTO S/.
SERVICIO DE PINTURA	700
TRANSPORTE Y ESTIBA	250
<b>TOTAL</b>	<b>950</b>
COSTO IMPLEMENTANDO EL PROCEDIMIENTO DE PINTURA x 100u	
CONCEPTO	COSTO S/.
MANO DE OBRA	90
ACIDO DECAPANTE	5
ACONDICIONADOR DE METAL	5
PINTURA EN POLVO	50
GAS	15
DEPRECIACIÓN	1.5
LUZ	5
EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	1
ALQUILER POR M2 POR JORNADA	5
<b>TOTAL</b>	<b>177.5</b>

Elaboración propia.

La implementación de cabina horno de pintura electrostática no solo redujo el costo de manufactura significativamente, también nos permitió tener un mejor control sobre el tiempo de entrega de los productos a nuestros clientes. Logrando una reducción en nuestros contratos de 7 a 3 días.



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
 PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
 CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

A continuación, se muestra un listado de algunas de las constructoras con las que trabajamos y el suministro requerido. En los anexos se puede apreciar los modelos de racks para bicicletas brindados.

*Tabla 4: lista de clientes empresariales*

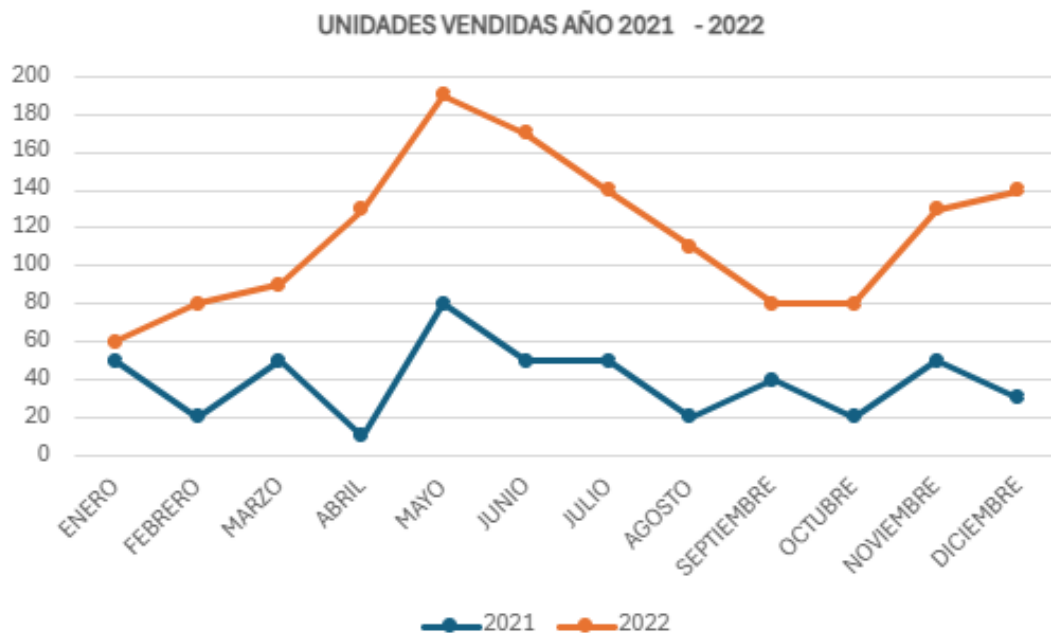
<b>CONSTRUCTORA</b>	<b>RUC</b>	<b>SUMINISTRO</b>
QUBICA INMOBILIARIA S.A.C.	20603212607	RACK J CON CANALETA PARA BICICLETA
GAIA CONSTRUCTORA S.A.C.	20605427635	RACK J CON CANALETA PARA BICICLETA
INMOBILIARIA TRANSANDINA DEL SUR S.A.C.	20553919551	RACK FIJO PARA BICICLETA
INNOVA HOUSE CONSTRUCTORA	20605876928	RACK J INTERCALADO
PROMOBRAS S.A.C.	20600739299	RACK J INTERCALADO CON PARED METÁLICA
GEKO S.A.C.	20610051767	RACK TRAPEZOIDAL
CONSTRUCTORA CAPON S.A.C.	20414689559	RACK TRIANGULO PARA BICICLETA
ADA ALEGRE CONSULTORES S.A.C.	20514100684	RACK TRIANGULO DE PARED
ESPACIOS Y ESTRUCTURAS INMOBILIARIA S.A.C.	20552655932	RACK TRIANGULO PARA BICICLETA
JUNTA DE PROPIETARIOS DEL EDIFICIO BLUE SPACE UBICADO EN AV. DEL EJERCITO NRO. 825-835-	20610112847	RACK J CON CANALETA PARA BICICLETA
REPRESENTACIONES Y AFINES S.A.C	20507282181	RACK TRAPEZOIDAL
PROYECTOS VIA S.A.C.	20610555218	RACK TRIANGULO DE PARED
INMOBILIARIA GRUPO M&W S.A.C.	20517941094	RACK TRAPEZOIDAL

*Elaboración propia.*

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS: CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

En la gráfica siguiente se muestra una comparativa de las cantidades de racks para bicicletas vendidas en el periodo 2021 y 2022 donde se observa un aumento del 53.9%.

Figura: 5: unidades vendidas



Elaboración propia.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Como egresado de la carrera de administración y gestión comercial puedo concluir que las enseñanzas adquiridas en los diversos ciclos sentaron las bases para poder tomar decisiones eficientes basadas en un análisis riguroso y pensamiento crítico, logrando ejecutar estrategias optimizando los recursos empresariales y adaptándome al mercado.

La implementación de estrategias de diferenciación y eficiencia operativa fortalecieron la posición competitiva de la empresa, generando fidelidad por parte de los clientes. Logrando un aumento de las ventas en un 53.9%.

La aplicación de las competencias profesionales sobre el desarrollo de las 5 fuerzas de Porter fue indispensable para comprender el entorno altamente competitivo en el que operaba la empresa.

Es importante conocer a profundidad al cliente para poder ofrecer un servicio diferenciado de la competencia, de esta manera aumentar el valor percibido de nuestros productos.

Si bien desde su lanzamiento del producto en el año 2017 hasta el año 2022 donde empezaron a decaer las ventas, se pudo desistir de la fabricación de Racks para bicicletas y enfocarnos en otra línea de productos, la constancia a través del tiempo generó entre los clientes la recomendación boca a boca.

### **Recomendaciones estratégicas**

En base a lo aprendido recomiendo analizar periódicamente el entorno en donde opera la empresa, de esta manera podrá estar atento ante las amenazas del entorno.

En esta era digital, los clientes valoran mucho el tiempo de respuesta ante sus consultas y pedidos, la incertidumbre de saber si hay o no una persona lista para responder las preguntas del producto de interés puede generar desconfianza y si el tiempo de respuesta es largo, el cliente puede dar por sentado que no es apreciado por la empresa. Por lo que recomiendo tener un equipo de ventas que estén atentos a los clientes

### **Recomendaciones legales**

Si el producto a lanzar es novedoso para el mercado, es preferible realizar sesiones de focus group para medir la aceptación y posteriormente registrarlo en Indecopi. Con respecto a la marca que se utilizará, es recomendable realizar una búsqueda de similitud en Indecopi y registrar la marca, de esta manera protegerás la inversión que realices en publicidad o merchandising y estar atento al año de caducidad para volver a renovar.

### **Recomendaciones operativas**

Recomiendo realizar visitas in situ cuando el cliente pide productos por volumen. Una vez me solicitaron racks de bicicleta para pared y el día de la instalación, no contaban con la pared que figuraba en sus planos.

Si trabajas con constructoras recomiendo controlar las expectativas sobre las fechas de pago. Los ingenieros o arquitectos que soliciten tus servicios trabajan bajo presión y bajo las órdenes de su jefe inmediato con tiempos de entrega muy cortos y penalidades. Esto incentiva a algunos residentes de obra a tener comportamientos poco éticos, donde

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

he visto en varias oportunidades prometer pagos en una fecha establecida la cual no se cumple o en otros casos, te realizan observaciones incoherentes sobre tu producto para aplazar la fecha de pago, lo que puede incurrir en gastos extras para tu empresa.

## REFERENCIAS

- Harper, G. D. J. (2024). Porter's five forces. EBSCO Research Starters. Recuperado de <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/porters-five-forces>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2023). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (14th ed.). Cengage Learning.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (7th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Dirección de marketing (16.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Association of Pedestrian and Bicycle Professionals. (2022). Essentials of bike parking: Selecting and installing bicycle parking that works (2nd ed.). APBP.
- Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Gestión. (2022, diciembre 12). *Manzana Verde prepara marketplace de productos saludables*.  
<https://gestion.pe/economia/empresas/manzana-verde-prepara-marketplace-de-productos-saludables-noticia/>

Instituto Metropolitano Protransporte de Lima. (2008). Contrato de concesión para la operación del servicio de transporte de pasajeros mediante buses troncales y alimentadores en el sistema de corredores segregados de alta capacidad (COSAC I). <https://es.scribd.com/document/116418229/Contrato-de-Concesion-Para-Buses-Del-METROPOLITANO>

Microsoft. (2023, octubre 25). BCP invierte más de S/ 2,500 millones para modernizar su infraestructura tecnológica de la mano de Microsoft y Kyndryl. <https://news.microsoft.com/es-xl/bcp-invierte-mas-de-s-2500-millones-para-modernizar-su-infraestructura-tecnologica-de-la-mano-de-microsoft-y-kyndryl/>

Ginzerr. (2022). Nike Five Forces Analysis. <https://ginzerr.com/nike-five-forces-analysis/>

## ANEXOS

### ANEXO N°1 MODELO RACK VERTICAL J CON CANALETA



ANEXO N°2 MODELO RACK VERTICAL TRIANGULAR



ANEXO N°3 MODELO RACK DE PISO TRAPEZOIDAL



ANEXO N°4 MODELO RACK HORIZONTAL



ANEXO N°5 RACK PARA BICICLETA PARA EL JOCKEY PLAZA



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

ANEXO N°6 MODELO DE ORDEN DE COMPRA



AV. AVIACION 3161 OF. 201 - SAN BORJA - LIMA - LIMA  
Telf. 409 0458

Proveedor: ESTRUCTURAS METALICAS TITAN EIRL

CONTACTO : JAIME ALCALDE

ORDEN DE COMPRA

N° 722-0506

FECHA: 11/05/2022  
OBRA: 722

Preparado : CFANDG  
PEDIDO: REQ 722-0506

RUC : 20601945305  
Telefono :  
CELULAR: 936325907 fax :

FECHA DE ENTREGA EN DESTINO : SEGÚN CRONOGRAMA Moneda : SOLES

N°	Descripción	Unid.	Cant.	P.Unit sin IGV	P.Unit con IGV	Total
1	RACK DE PARED TRIANGULAR PARA BICICLETA SEGÚN COT.1272	UN	12.00	72.03	85.00	1,020.00
2	INSTALACION	UN	12.00	25.42	30.00	360.00

ENVIAR MATERIALES CON SU FICHA TECNICA Y CERTIFICADO DE CALIDAD

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
 PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
 CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

ANEXO N°7 FICHA RUC SUNAT

Número de RUC:	20801945305 - ESTRUCTURAS METALICAS TITAN E.I.R.L. - ESTRUCTURAS TITAN		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	09/03/2017	Fecha de Inicio de Actividades:	09/03/2017
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	---MATIER NRO. 308 DPTO. 202 LIMA - LIMA - SAN BORJA		
Sistema Emisión de Comprobante:	COMPUTARIZADO	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 2511 - FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL Secundaria 1 - 4752 - VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 808 u 816):	NINGUNO		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 11/03/2017 BOLETA PORTAL DESDE 15/02/2018		
Emisor electrónico desde:	11/03/2017		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 11/03/2017),BOLETA (desde 15/02/2018),GUIA (desde 25/05/2018)		

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y EFICIENCIA OPERATIVA  
PARA FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA EN EL MERCADO DE RACKS PARA BICICLETAS:  
CASO ESTRUCTURAS METÁLICAS TITÁN (2022)

ANEXO N°8 PARTICIPACIÓN EN LA FERIA



## ANEXO N°9 GLOSARIO

- B2B (business to business): Comercialización de una empresa a otra, el cual no es el usuario final.
- B2C (business to consumer): Comercialización de una empresa al usuario final.
- Competencia directa: Empresas del mismo rubro que venden productos que satisfacen la misma necesidad.
- Diferenciación: Estrategia que convierte exclusivo a un producto o un servicio para destacarlo de la competencia.
- Eficiencia operativa: Capacidad de producción de una empresa que optimiza sus recursos y minimiza tiempos.
- Orden de compra: Documento emitido por las empresas para adquirir bienes o servicios de otras empresas.
- Participación de mercado: Porcentaje de las ventas de una empresa de las ventas totales en el sector donde opera.
- Pintura electrostática: sistema de pintura donde se aplica pintura en polvo con carga eléctrica a una pieza que posteriormente será curada en un horno en aproximadamente 200 °C.
- Producto sustituto: producto que puede cumplir la misma función que otro producto.
- Valor percibido: El valor que el cliente le otorga a un producto o servicio.