



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO Y VENTA DE LAS MARCAS
NORTON Y URAL EN EL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CHRISTIAN ALEJANDRO SILLS GARRIDO

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO Y VENTA DE LAS MARCAS NORTON Y URAL EN EL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN CHILE

En este informe se presenta la evaluación del Plan de Negocios para la venta de las marcas Norton y Ural en el mercado de motocicletas de Chile.

En esta propuesta se desarrolla el estudio del mercado de motocicletas en Chile, sus segmentos y marcas más representativas. Se profundiza en el estudio del segmento de marcas de motocicletas de lujo en Chile, los clientes, sus motivaciones y la propuesta de valor que ofrecen actualmente las marcas participantes en el segmento, y se determina el actual estándar de la Industria.

Se determina el posicionamiento de las principales marcas del segmento y los competidores más relevantes del segmento de motocicletas de lujo. Se profundiza, a través del desarrollo de encuestas a clientes sus motivaciones y factores determinantes de valor.

Con estos antecedentes, se desarrolla el estudio de la propuesta de valor del proyecto, utilizando como marco conceptual el modelo Delta de Arnold Hax, complementado con el modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter para determinar el nivel de competitividad de la Industria.

Se determinan los factores críticos de éxito, la estructura organizacional y operacional ideal, las actividades clave, de marketing y ventas, servicio post venta, procesos y procedimientos para entregar la propuesta de valor.

Finalmente se desarrolla la evaluación económica a 5 años:

Monto de inversión: \$300 millones

Tasa de descuento utilizada: 20%, tasa mínima exigida (promedio de la Industria automotriz) de 15% más 5% prima de riesgo.

VAN: \$85,8 millones

TIR: 34%

Payback: 5 años

El factor clave de éxito para este proyecto es alcanzar el máximo de orientación del negocio hacia la experiencia del cliente, para lograr la devoción del consumidor (bonding) por las marcas Ural y Norton, en un nicho muy específico de la industria de motocicletas.

De esta forma, se puede alcanzar la escala de negocio necesaria para enfrentar la amenaza de los vaivenes de la economía, variaciones de la Industria, y así establecerse en el mercado.

Se recomienda realizar el proyecto, considerando implementar correctamente el modelo de negocio planteado y utilizar herramientas para aminorar los riesgos inherentes a la venta de bienes importados como son: tipo de cambio o deterioro del mercado, con estrategias de cobertura de tipo de cambio, con un análisis continuo de proyección de industria, planificación de ventas e inventarios estrategias de marketing y políticas comerciales para asegurar la venta en un entorno posiblemente difícil.

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental y a mi familia, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo.
Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Descripción de proyecto.....	1
3. Alcance del proyecto.....	1
4. Objetivos de la tesis.....	2
4.1. Objetivos generales.....	2
4.2. Objetivos específicos.....	2
5. Marco conceptual.....	3
6. Metodología.....	3
7. Diagnóstico del sector.....	4
7.1. Industria Global de Motocicletas.....	4
7.2. Mercado de motocicletas en Chile.....	5
7.2.1. Situación actual.....	5
7.2.2. Venta y participación de mercado por marca, segmento y región.....	5
7.2.3. Evolución de precios y procedencias.....	7
7.2.4. Ventas proyectadas.....	7
7.3. Análisis PEST.....	7
7.3.1. Entorno Político.....	7
7.3.2. Entorno Económico.....	8
7.3.3. Entorno Social - Cultural.....	8
7.3.4. Entorno Tecnológico.....	9
7.4. Análisis de Industria.....	9
7.4.1. Barreras de Entrada.....	9
7.4.2. Barreras de Salida.....	10
7.4.3. Rivalidad entre los Competidores.....	10
7.4.4. Poder Negociador de los Clientes.....	11
7.4.5. Poder negociador de Proveedores.....	12
7.4.6. Amenaza de sustitutos.....	12
7.4.7. Conclusiones.....	13
8. Plan de Negocio.....	14
8.1. Modelo de Negocio Propuesto.....	14
8.1.1. Segmento de Clientes.....	15
8.1.2. Propuesta de Valor.....	16
8.1.3. Canales.....	18
8.1.4. Relación con Clientes.....	19
8.1.5. Flujo de Ingresos.....	19
8.1.6. Recursos Clave.....	20
8.1.7. Actividades Clave.....	20
8.1.8. Socios Clave.....	21
8.1.9. Estructura de Costos.....	21
8.2. Análisis FODA.....	21
8.2.1. Fortalezas.....	22
8.2.2. Oportunidades.....	22
8.2.3. Debilidades.....	22
8.2.4. Amenazas.....	22
8.2.5. Conclusiones.....	23
9. Plan de marketing.....	23

9.1. Producto.....	23
9.2. Plaza.....	25
9.3. Precio.....	25
9.4. Promoción.....	27
10. Plan operacional.....	29
10.1. Etapa pre-operacional.....	29
10.2. Etapa operacional.....	34
11. Plan de recursos humanos.....	38
11.1. Perfiles de competencias.....	38
12. Plan financiero.....	42
12.1. Consideraciones y supuestos.....	42
12.2. Evaluación del proyecto.....	44
12.3. Recomendaciones de inversión.....	46
13. Conclusiones.....	47
14. Bibliografía.....	49
15. Anexos.....	49

1. INTRODUCCIÓN

Chile se caracteriza por ser un país abierto a la importación. Es característico el gran desarrollo de la industria automotriz, que cuenta con más de 60 marcas en un mercado de 420 mil unidades al año 2018, y también el desarrollo de la industria de las motocicletas, que, si bien aún es relativamente pequeño, también ha incorporado en los últimos años gran cantidad de marcas, especialmente en el segmento de lujo.

El mercado de las motocicletas en Chile ha acumulado un crecimiento de 81% entre 2010 y 2018, mientras, el segmento de motocicletas de lujo (motocicletas sobre \$10 millones), que representa el 7,2% de la industria, ha crecido 4,2 veces en el mismo período.

Norton es una marca de motocicletas de origen inglés nacida en el año 1902. Desde 2008, Norton produce sus motocicletas en una nueva fábrica en Donington Inglaterra. Desde entonces esta marca ha comenzado lentamente a desarrollar el mercado internacional, principalmente en Europa, Asia y Estados Unidos.

Las principales características de Norton, son: su método de fabricación artesanal, materiales de altísima calidad y tecnología, y diseño claramente inglés.

Ural, es una marca de motocicleta rusa nacida en los años 30, producto del desarrollo bélico antes de la Segunda Guerra Mundial. Su fábrica está en la región de Siberia, Rusia, desde donde exporta sus productos a baja escala al mercado europeo, Asia y Norteamérica.

Sus principales características son: productos que tienen un “side car” o carro lateral, mantienen un diseño retro de los años 40 pero siguen desarrollando e incorporando tecnología del siglo XXI.

2. DESCRIPCIÓN DE PROYECTO

La finalidad de este trabajo es determinar si existe viabilidad económica para la introducción de las marcas de motocicletas Norton y Ural en el mercado nacional, marcas no presentes en el mercado de motocicletas en Chile. Junto con la introducción de estas marcas, se plantea un modelo de negocio que permita tener una propuesta de valor diferenciadora respecto a la competencia relevante.

El fuerte crecimiento del segmento de motos de lujo, 4,2 veces versus 81% de la industria total, representa una buena oportunidad en el mercado. Por esto, el propósito de este plan de negocios es determinar la viabilidad económica de este proyecto y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

3. ALCANCE DEL PROYECTO

Este trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad económica de las marcas Norton y Ural en el mercado de motocicletas de Chile.

Se estudia la Industria de motocicletas en Chile, sus marcas, segmentos y proyecciones futuras. Se estudia cómo las principales fuerzas del macroentorno de la Industria pueden influir en su proyección futura y específicamente en el segmento de motocicletas de lujo.

Se aborda a los consumidores chilenos y su relación con el mercado de motocicletas, específicamente, se definirá cómo se relaciona el consumidor con las marcas del segmento de lujo.

Se estudian las marcas participantes en este segmento, cuáles son los principales atributos de valor que ofrecen al consumidor y cuáles son los principales elementos de diferenciación de estas marcas.

Con estos antecedentes se define el mercado objetivo y se desarrolla el posicionamiento estratégico de Norton y Ural en este mercado objetivo, el diseño de la propuesta de valor para estas marcas, posicionamiento de precios, y estrategias de comercialización. Se evalúa el desempeño de estas marcas en el mercado chileno a través del diseño de una propuesta de valor diferenciadora.

Se desarrollará la estructura organizacional ideal, las actividades clave, de operaciones, finanzas, recursos humanos, marketing y venta / post venta.

Finalmente, se desarrollará la evaluación económica y financiera del proyecto, y se recomendará su puesta en marcha.

Este estudio no contempla la definición del momento de puesta en marcha del proyecto y tampoco abordará la búsqueda de las fuentes de financiamiento para la puesta en marcha.

4. OBJETIVOS DE LA TESIS

4.1. OBJETIVO GENERAL

El principal objetivo de este trabajo es desarrollar la evaluación de un plan de negocios para la introducción al mercado de las marcas de motocicletas Ural y Norton, desarrollar los objetivos estratégicos que serán planteados en la misión y visión de la empresa, y determinar si este proyecto es sustentable en el largo plazo.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar del mercado de motocicletas de lujo en Chile, definir los principales competidores, motivaciones de los clientes y proyección futura de la Industria.
- Evaluación de Macroentorno, determinar normas legales y regulaciones actuales y futuras, detectar posibles amenazas frente a estas regulaciones.

- Evaluación del mercado potencial para la introducción de dos nuevas marcas de motocicletas, Norton y Ural, en el mercado chileno y determinar potencial de estas marcas.
- Desarrollar una propuesta de valor única en el Mercado de Motocicletas de lujo, orientado 100% en la experiencia de compra, uso y post venta del producto.
- Definir objetivos de venta, participación de mercado y determinar la rentabilidad del proyecto.

5. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual bajo el cual se desarrolla la tesis será el Modelo Delta de Arnold Hax y el Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite determinar el nivel de competencia e intensidad de la Industria y por lo tanto, el atractivo de esta Industria para inversión y rentabilidad.

Por otra parte, el Modelo Delta “Ubica al consumidor en el centro de la estrategia. Por lo tanto, se debe ofrecer valor al consumidor de forma creativa y única para ser exitoso en la industria. Entre las máximas de Hax: Se debe lograr devoción del consumidor (bonding), no se trata de lograr una ventaja competitiva únicamente.”

6. METODOLOGÍA

La metodología a desarrollar para la evaluación del proyecto y posterior puesta en marcha es la metodología SMART: Específico, medible, alcanzable, realista y con un tiempo determinado.

En efecto, este estudio es específico en cuanto a la evaluación del plan de negocios para la comercialización de las marcas Norton y Ural en el mercado nacional, esto se establece en el objetivo general, objetivos específicos de la tesis, y en el alcance del proyecto.

El proyecto mide su potencial a través de varias metodologías: encuestas a usuarios de motocicletas, desarrollo de la evaluación de proyectos, diagnóstico estadístico de la industria de motocicletas a nivel nacional e internacional, análisis PEST, análisis FODA, entre otros.

De acuerdo a lo señalado en el alcance del proyecto, este estudio no aborda el momento de la puesta en marcha ni las fuentes de financiamiento, pero sí la evaluación del proyecto en sí, es decir si este tiene viabilidad económica, es decir si es alcanzable y realista su puesta en marcha.

Se establece la viabilidad del proyecto específicamente a través de las mediciones y evaluaciones del potencial del negocio a lo largo del estudio.

7. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

En este capítulo se desarrolla un análisis exhaustivo del sector, se describen las características principales de la industria de motocicletas a nivel global y nacional, diagnóstico del sector y proyecciones futuras.

7.1. Industria Global de Motocicletas

Sobre 132 millones de motocicletas fueron proyectadas mundialmente como venta en 2018, como se observa en el gráfico siguiente, de estas el 82% son vendidas en Asia Pacífico (108,8 millones), 6% en América Central y Sur (sobre 8 millones) y sólo el 1% en Norteamérica (aproximadamente 2 millones).

Los mayores mercados son China e India, con ventas en 2018 por 15,5 y 20,2 millones de unidades respectivamente.

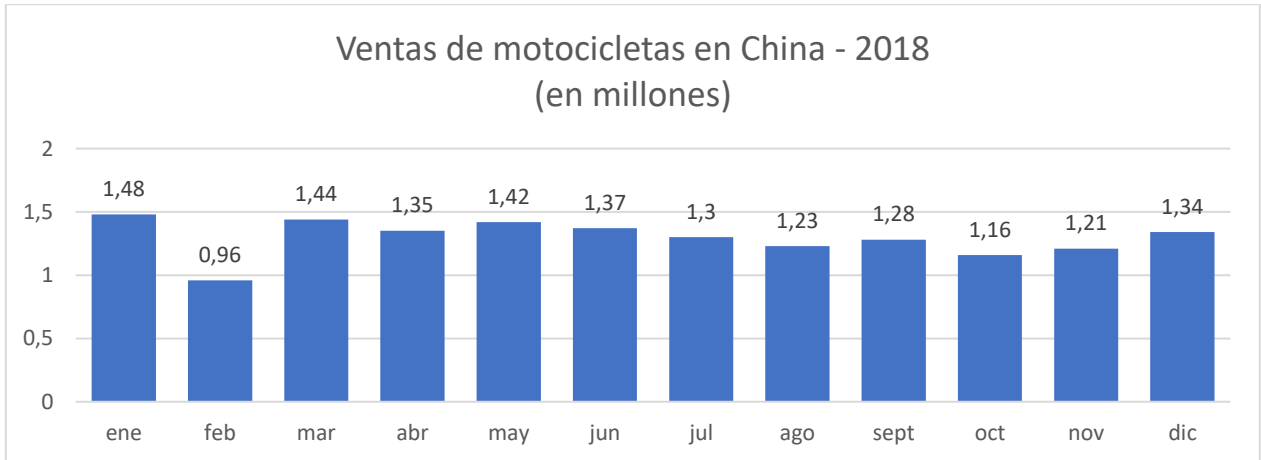


Gráfico 1 (Statista, Statista.com)

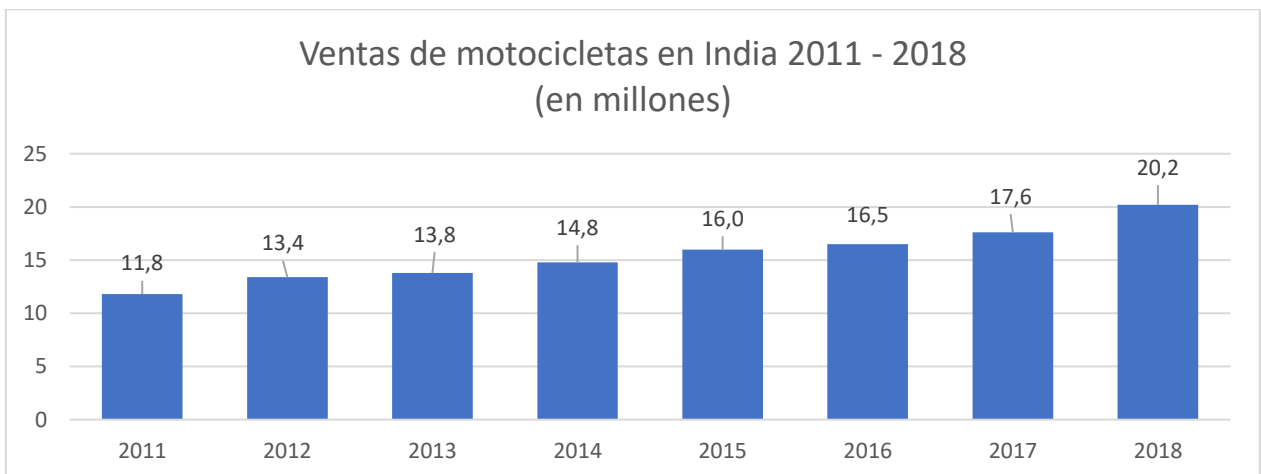


Gráfico 2 (Statista, Statista.com)

En 2018 marcas de lujo como Harley Davidson reportaron ventas por 228 mil unidades en todo el mundo (-6% vs 2017), Ducati vendió 53 mil unidades (-5% vs 2017), BMW Motorrad 165 mil unidades (+1% vs 2017). Es decir todas estas marcas de motocicletas de lujo solo representan el 0,2% de participación en ventas mundiales (Statista, statista.com, 2019).

Por otra parte, fábricas de motocicletas urbanas o motocicletas de reparto vendieron: Bajaj Motors 2 millones, Yamaha 5 millones, entre otras.

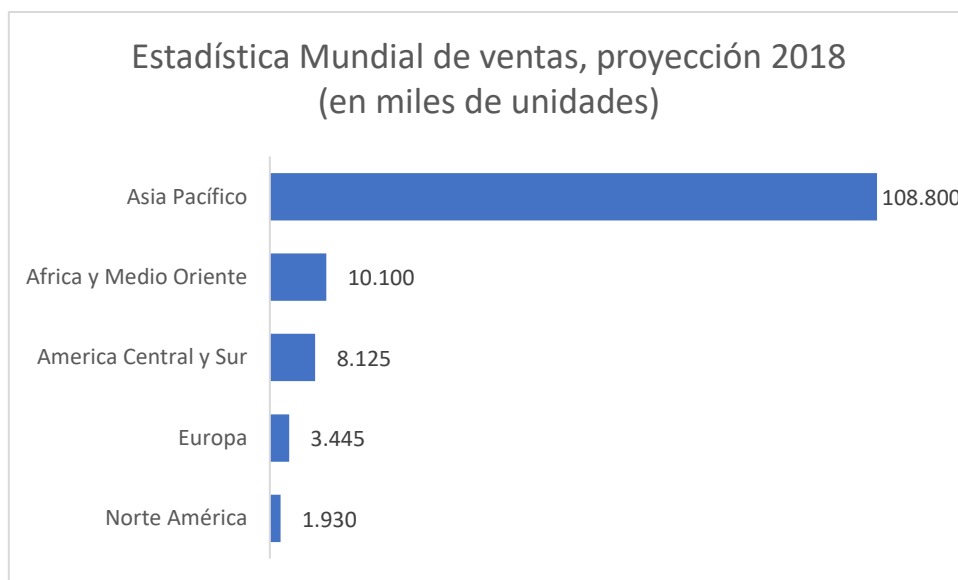


Gráfico 3 (Statista, Statista.com, 2019)

7.2. Mercado de motocicletas en Chile

7.2.1. Situación actual:

El parque de motocicletas en Chile es de 592.000 unidades (a diciembre de 2018) (Registro Nacional de Vehículos Motorizados, Registro Civil, s.f.).

7.2.2. Venta y participación de mercado por marca, segmento y región:

Geográficamente el mercado de motocicletas se concentra en un 90% entre la región de Coquimbo por el norte hasta la Araucanía por el sur. La Región Metropolitana concentra el 54% del total de la Industria (Registro Nacional de Vehículos Motorizados, Registro Civil).

Las motocicletas con precios sobre MM\$10 se concentran en un 75% en la región metropolitana (ANIM, Anim, 2019).

Las motocicletas se segmentan de acuerdo a su diseño y tipo de uso (ver anexo 3):

- a) Urbana / Naked: Son el 45% de la Industria, y corresponde a las motos utilizadas para el transporte urbano, de reparto o de trabajo.
- b) Multipropósito: Son el 21% de la Industria y se utilizan para para largos viajes en carretera y todo terreno.
- c) Deportiva: Son el 13% de la Industria, son motocicletas más avanzadas tecnológicamente y de alta potencia y performance
- d) Scooter / Under: Son el 12% de la Industria y las preferidas entre los jóvenes, se utilizan para transporte urbano y distancias cortas principalmente.
- e) Custom / Choper: Son el 9% de la Industria y también son utilizadas para largos viajes, se caracterizan por su comodidad y diseño clásico.

Por otra parte, la industria de motocicletas en Chile se caracteriza por tener gran cantidad de marcas. En efecto, en 2018 se comercializaron 135 marcas distintas en el mercado según el Registro Nacional de Vehículos Motorizados (ANIM, Anim)

El 70% de las ventas se concentra en 7 marcas, y solo dos de estas están con sobre el 7% de participación de mercado. Estas marcas son líderes de la Industria: Honda (25% de participación de mercado) y Yamaha (15% de participación de mercado) (Registro Nacional de Vehículos Motorizados).

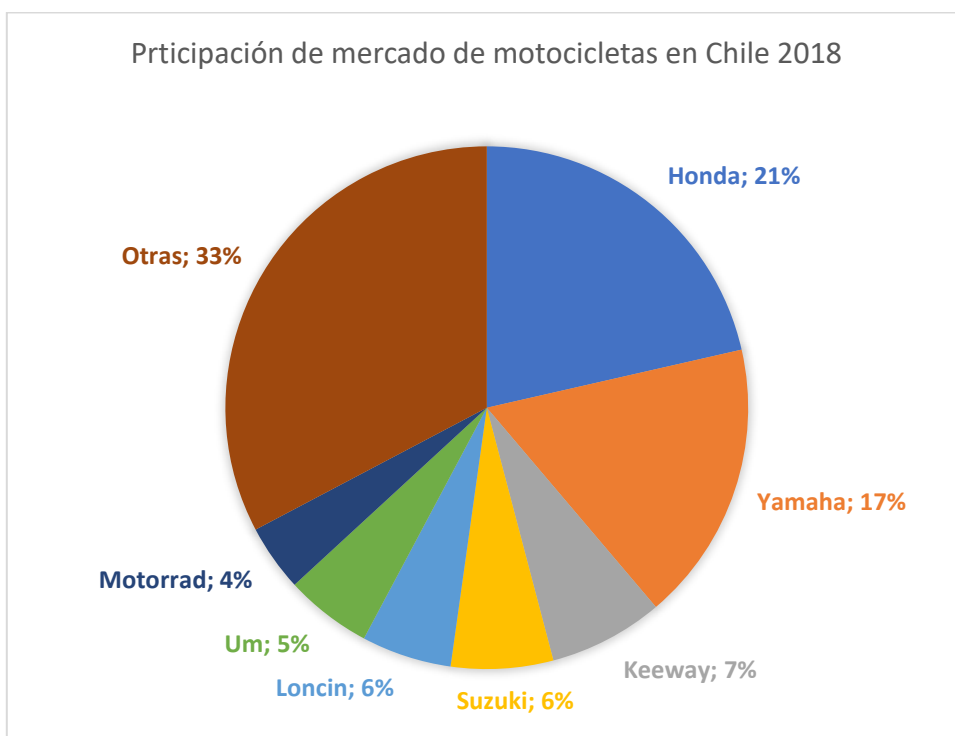


Gráfico 4, (Registro Nacional de Vehículos Motorizados)

7.2.3. Evolución de precios y procedencias:

El 60% de las motocicletas vendidas en el mercado chileno cuestan menos de MM\$2. Solo el 5% tiene precios igual o superior a los MM\$10 (ANIM). La distribución de las venta de motocicletas por rango de precio se muestran en el siguiente gráfico:

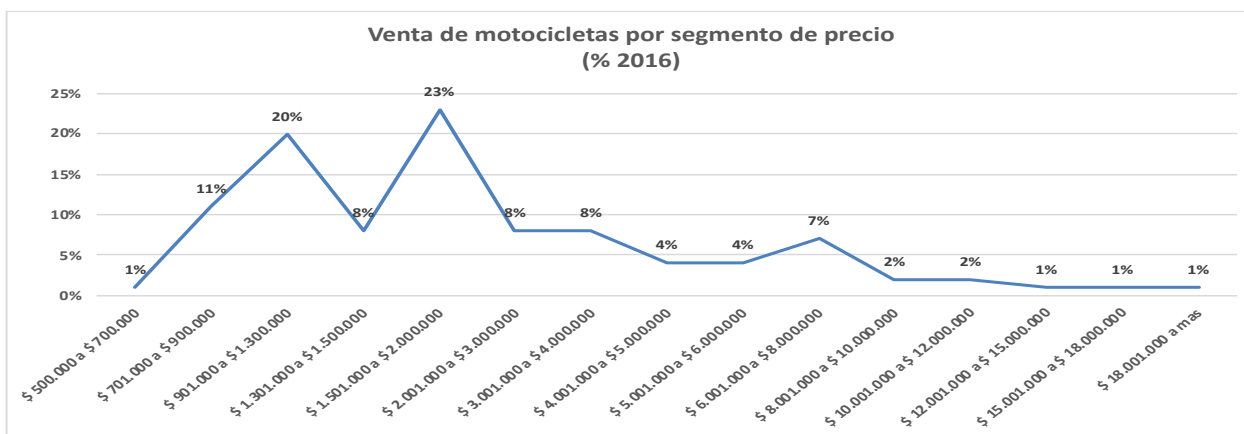


Gráfico 5, (ANIM)

Respecto a las procedencias, las importaciones de China e India son las más baratas en cuanto a valor CIF promedio por motocicleta (bajo los US\$1.500). Estas importaciones correspondieron al 82% en el año 2016. Estas motocicletas se caracterizan por su baja cilindrada, para uso urbano y reparto. Las marcas chinas son marcas nacionales que fabrican sus productos en China (Motorrad, Euromot) y marcas chinas propiamente tal como Keeway y Loncin.

Las motocicletas más caras vendidas en el mercado chileno son importadas de Japón, Estados Unidos, Alemania, Canadá, Reino Unido e Italia. En general estos países exportan motocicletas que en el mercado chileno se venden por sobre los \$10 millones y corresponden al 5% de las importaciones y al 8% de las ventas (Registro Nacional de Vehículos Motorizados).

Las marcas procedentes de estos países son Harley Davidson (Estado Unidos), Indian (Canada), BMW (Alemania), Triumph (Reino Unido), Honda y Suzuki (Japón), Ducati y MV Agusta (Italia).

7.2.4. Ventas proyectadas:

Según cifras manejadas por la Asociación Nacional de Importadores de Motocicletas, ANIM, se prevé un crecimiento de un 20% para el 2019, llegando a unas 45.000 unidades como mercado total (ANIM).

7.3 ANÁLISIS PEST

7.3.1. Entorno Político

Desde el punto de vista político, Chile es un país que aún no ha logrado tener una política integral para la regulación de la Industria de motocicletas, a pesar que este medio de transporte es un actor relevante para el país.

Las políticas de transporte han estado direccionadas hacia la regulación del transporte público, urbano e interurbano, hacia el transporte de carga y el transporte privado (automóviles).

Sin embargo, el país ha ido mejorando la regulación del transporte de motocicletas, aplicando normas para combatir la contaminación de las ciudades (norma euro III con entrada en vigencia en el segundo semestre de 2018), como parte del Plan de Descontaminación, aspecto en donde el país se encontraba muy atrasado considerando las avanzadas normas aplicadas a otros sectores del transporte (norma euro V para automóviles y euro VI para el transporte público (Secretaría de Planificación de Transporte).

Otro avance relevante se ha desarrollado en el área de la seguridad de los motociclistas, aplicando normas de los países más desarrollados en esta industria. Es así como se han aplicado normas y regulaciones en torno a la seguridad de frenos, luces, vestimenta, cascos, etc. Esto ha sido un factor importante para explicar el alza de precios de las motocicletas en 2018, con alzas de entre 5 y 15%.

7.3.2. Entorno Económico

El alza de los combustibles, junto al aumento de la congestión vehicular, restricciones a la circulación, producto del aumento del parque automotriz, factores directos de una economía que crece, ha hecho que la motocicleta sea cada vez más un medio de transporte a considerar por la población.

Lo anterior, junto al bajo costo de utilización de la motocicleta, ha hecho que este medio de transporte sea empleado también por muchas empresas de despacho de comida, documentos, encomiendas, etc.

Este factor económico explica en parte el crecimiento de esta industria en los últimos años.

7.3.3. Entorno Social – Cultural

Dado el crecimiento económico del país, el incremento del poder adquisitivo de las personas, el crecimiento de la industria automotriz, la congestión de las ciudades, la implementación de políticas mal ejecutadas en el transporte público, la sociedad está cada vez mirando con mejores ojos y como una alternativa válida transportarse en motocicletas. Más allá de su utilización como elemento recreacional, la motocicleta es cada vez más un medio de transporte de uso diario.

Cabe destacar la incorporación de las mujeres a este medio de transporte, que de acuerdo a ANIM, ha crecido en más de un 100% en un año (2018), alcanzando el 30% de los conductores de este medio de transporte a nivel mundial, esto por la reducción en el tiempo de traslado, menor contaminación, ahorro e incluso para verse atractivas (ANIM).

7.3.4. Entorno Tecnológico

El mercado de motocicletas en Chile ha tenido que adaptarse rápidamente a las nuevas normas exigidas por la autoridad para el cumplimiento de niveles de seguridad y contaminación. Es así que se ha obligado a las empresas a vender implementos y equipamientos como cascos, guantes, chaquetas y otros accesorios de mayor tecnología que cumplan normas internacionales de seguridad. Así también, las motocicletas han tenido que adoptar nuevos estándares tecnológicos en cuanto a frenos, luces, y niveles de emisión de gases y ruidos.

En esta rápida adaptación, algunas marcas de motocicletas de baja cilindrada, utilizadas mayoritariamente para reparto, no lograron cumplir con los estándares de seguridad y emisión de gases exigidos y tuvieron que adecuar fuertemente su oferta. Estas marcas de motocicletas eran mayoritariamente de procedencia china como Motorrad y otras marcas chinas como Keeway y Loncin.

También los consumidores han elevado la exigencia de los estándares de calidad de los productos y accesorios, esto debido a la facilidad que ha entregado nuevos canales de compra como internet, que ofrecen más información y mejor accesibilidad (con canales de distribución rápidos y confiables), mayor seguridad en la compra, productos de mayor tecnología y gran calidad a precios convenientes.

7.4. ANÁLISIS DE INDUSTRIA

7.4.1. Barreras de entrada de nuevas marcas (BAJA)

Industria en general (BAJA):

Como se puede apreciar, la industria chilena de motocicletas es una industria de muy baja concentración, en donde existen bajas barreras de entrada del punto de vista legal, solo las que existen para cumplir con las normas de homologación, seguridad y emisión de gases.

Segmento de Lujo (MEDIA):

Desde el lado económico, sí se requiere una alta disponibilidad de capital, sobretodo en el segmento de motos por sobre los MM\$10, por lo señalado anteriormente respecto a la inversión requerida para la entrega de valor adecuada.

En el segmento de precios más alto, también las economías de escala son más difíciles de conseguir si se compara con los segmentos de precio más bajo, por el volumen de venta que se manejan. Por lo tanto es muy difícil tener una ventaja competitiva en costos en los segmentos altos de precio.

Lo que sí es posible lograr en el segmento premium es una diferenciación entre las marcas de motocicletas, ya sea por las características de la oferta (motos para diferentes propósitos), o por las características de la marca que logran diferenciarse muy bien desde el lado del posicionamiento de marca (ej. Marcas japonesas, respecto a marcas italianas, inglesas, alemanas, o de EE.UU.). La creación de valor a través de la diferenciación entre las distintas marcas crea barreras de entrada a nuevas marcas en el segmento premium.

7.4.2. Barrera de salida (BAJA)

La especialización de activos en la industria es baja, no se requiere tecnología especializada para la operación. En general, cuando las empresas deciden retirarse, solo necesitan vender el inventario disponible, que es de mediana a alta liquidez.

Por otra parte los costos fijos relevantes de la operación en la industria son: arriendo de local, remuneraciones, gastos de mantención de herramientas de taller y gastos básicos. Todos estos son liquidables rápidamente, por lo tanto los costos fijos de salida son bajos.

Además, existe en general activos con una baja relación emocional con sus dueños, por lo tanto las barreras emocionales también son bajas, solo están relacionadas a ligarse emocionalmente a una marca o un proyecto en sí.

Las restricciones del Gobierno son medianamente altas, ligadas principalmente al cierre de contratos de arriendo de activos fijos, cierre de la operación comercial y realización el finiquito de los Recursos Humanos.

7.4.3. Rivalidad entre competidores

Industria en general (ALTA):

El 60% de las motocicletas vendidas en Chile se concentran en precios de hasta 2 millones de pesos. En este segmento de precios se concentra la mayor rivalidad entre competidores (ANIM).

En el mercado chileno están las mejores marcas de motocicletas disponibles en el mundo, todas ellas representadas por algún importador: Grupo MACO (Lifan), Honda Motor Chile, Motorrad, Yamaimport Ltda. (Yamaha), Gildemeister motos (Grupo Piaggio, Keeway), Comercial Iron Ltda. (Euromot), Imoto, American Motors (United Motors), Sociedad Comercializadora de Motocicletas (Suzuki), Triumph Chile (Triumph, Indian, Hyuosung), Roland Spaarwater Ltda. (KTM), Williamson Blafour Motors S.A. (BMW), Comercial Dinko S.A. (Kymco) y Distribuidora Chilena de Motocicletas (Harley-Davidson), Desmo Ltda (Ducati), Cidef (Kawasaki), Bimota Chile (Bimota, MV Augusta, Vyrus, Cagiva).

Como se menciona, el 70% de las ventas se concentra en 7 marcas, y solo dos de estas están con sobre el 7% de participación de mercado. Estas marcas son líderes de la Industria: Honda (25% de participación de mercado) y Yamaha (15% de participación de mercado).

La gran mayoría de estas marcas venden motos de reparto urbano (naked) o scooters en este segmento de precio, y es donde se ve la mayor rivalidad entre competidores de la industria, pues se vende el mayor volumen, la oferta es muy amplia, los canales de distribución muy diversos y donde el cliente tiene el mayor poder de negociación, pues en este segmento la oferta es muy poco diferenciable.

A medida que la oferta aumenta los precios esta se va diversificando cada vez más, abriéndose las posibilidad de compra de motocicletas de otros segmentos, como motocicletas multipropósito, deportivas, etc. En este caso la rivalidad va disminuyendo cada vez más si se compara al segmento de motocicletas de precio menor a MM\$2, ya que la competencia se desarrolla entre menos marcas.

Segmento de Lujo (MEDIA):

En motocicletas de precios por sobre los MM\$10, la oferta es altamente diferenciable, entrando a un segmento en donde las motocicletas de marcas premium comienzan su oferta. En este escenario, la rivalidad es menor, la cantidad de competidores equilibrados o establecidos de manera regular es baja, la oferta de motocicletas de distintas características para distintos usos es mayor (diversificación), los clientes tienen menor poder de negociación y alto poder de compra, privilegian la marca, la experiencia de conducir, y el valor agregado que ofrecen las marcas a sus clientes, como mayor oferta de accesorios, mejor propuesta de post-venta, y mejor experiencia en el uso de las motos.

Finalmente, de acuerdo a los datos informados por ANIM, se observa que el crecimiento de este segmento de motocicletas es alto, esto hace disminuir la rivalidad entre los competidores (ANIM, 2019).

Sí se debe considerar las condiciones de costos variables en el segmento de motocicletas de lujo, pues los costos para vender estas motos es mayor si se compara con segmentos de menor precio, esto por el valor de compra al proveedor y porque requieren de un mayor cantidad y mejor estándar de servicios asociados a la compra que agregan valor al cliente, ejemplo, mayores y mejores talleres de servicio, mayor inversión en marketing, mayor cantidad de acciones que ayudan a mejorar la experiencia de uso de estas motocicletas por parte del cliente. Esto hace que si bien el segmento de las marcas de lujo la rivalidad de la competencia es baja, sostener una ventaja competitiva requiere de altos recursos.

7.4.4. Poder negociador de clientes en el segmento de lujo (BAJO):

En el segmento de motocicletas de lujo el poder negociador de los clientes es bajo, estos no tienen capacidad de concentración ni de conexión entre ellos para influir en el precio de oferta. Además, al ser productos altamente aspiracionales, no estandarizados, de pocos volúmenes de producción y venta, y siendo pocas las empresa en ofrecer estas marcas de lujo en el país, los clientes están dispuestos a poner los recursos necesarios y pagar altos precios para la compra de estos producto, ya que estos además tienen un alto poder adquisitivo.

7.4.5. Poder negociador de proveedores

a) Fábricas proveedoras de motocicletas de lujo (ALTA):

El poder negociador de los proveedores de las marcas de lujo es alto. Las fábricas de motocicletas de lujo en general buscan representantes exclusivos, que vendan solo sus marcas. En Chile, los representantes de marcas como BMW, Ducati, Harley Davidson solo venden la marca que representan, en este caso los proveedores de estas marcas tienen un alto poder de negociación.

En el caso de marcas como Triumph, Indian, Bimota, VM Agusta, estas son representadas por empresas multimarca. En este caso el poder de negociación de los proveedores de estas marcas disminuyen pero sigue siendo significativo, pues toda la inversión en inventarios, repuestos, marketing está enfocada en estas marcas.

Las empresas en general requieren de una gran inversión para lograr la puesta en marcha y el desarrollo en el largo plazo de estas marcas: inversión en inventario de motos, repuestos, servicios, instalaciones con estándar indicado por la marca, etc. Cambiar de marca o representar otras marcas no es fácil y requiere de tiempo y altos recursos.

Este escenario no permite que las empresas de este segmento puedan tener un alto poder de negociación con las fábricas de motocicletas Norton y Ural, sobre todo considerando que estas fábricas, al tener una producción limitada, asignar su producción hacia los mercados más rentables para ellas.

b) Proveedores de accesorios (BAJO):

El poder negociador de los proveedores de accesorios es bajo, esto porque existen una gran cantidad y variedad de proveedores de accesorios para motocicletas en el mercado: cascos, guantes, chaquetas, protecciones, etc.

El mercado de los proveedores de accesorios es muy atomizado y los canales de ventas muy variados (proveedores locales, ventas por internet, representantes de estas marcas en el mercado, etc.).

7.4.6. Amenaza de sustitutos (BAJA):

En el segmento de motos premium el factor precio no es relevante, pues los clientes tiene alto poder adquisitivo y poder de compra. Por esto, el precio no es el primer motivador de compra.

Por otra parte, dada la naturaleza de la propuesta de valor del segmento de motocicletas de lujo, marcas exclusivas de motocicletas, aspiracionales, que ofrece experiencia de compra y uso que ofrecen las marcas, alta diferenciación en el posicionamiento de cada una de estas marcas, hace que productos sustitutos como otros medios de transporte (automóviles) no sean un sustituto a este segmento de motocicletas.

Se podría considerar como sustituto las marcas de automóviles de superlujo, Ferrari, Maserati, Porsche, etc. Sin embargo, el alto costo de estas marcas de automóviles versus el costos de estas motocicletas, hace que estas marcas de automóviles no sea un sustituto relevante.

7.4.7. Conclusiones

Para concluir este análisis, se desarrolla un cuadro resumen diseñado por el profesor Eduardo Kohler, en donde se determina el atractivo de la industria en el segmento de motocicletas de lujo en Chile, evaluando cada uno de los componentes de las 5 Fuerzas de Porter.

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de entrada:					
Economía de escala		X			
Diferenciación de producto					X
Identificación de marca					X
Costo de cambio	X				
Acceso a canales de distribución	X				
Requerimiento de capital					X
Acceso a productos				X	
Protección de gobierno		X			
Efecto experiencia			X		
Barreras de Salida:					
Especialización de activos			X		
Costo fijo de salida				X	
Barreras emocionales				X	
Restricciones del gobierno		X			
Rivalidad entre competidores:					
Nº de competidores equilibrados				X	
Crecimiento de la Industria					X
Diversidad de los competidores			X		
Poder de los compradores:					

Cantidad de compradores				X	
Costo de cambio		X			
Amenaza de integración					X
Poder de los proveedores:					
Cantidad de proveedores				X	
Disponibilidad de sustitutos					X
Costo de cambio		X			
Amenaza de Integración				X	
Contribución a la calidad				X	
Amenaza de los sustitutos:					
Disponibilidad					X
Agresividad y rentabilidad					X
TOTAL	2	6	3	8	8

Para el análisis se evaluaron las 5 Fuerzas de Porter más las Barreras de Salida.

A cada uno de los atributos que componen las 5 Fuerzas de Porter, se les asigna una valoración 1 (X=1), en el rango de “Muy Poco Atractiva”, “Poco Atractiva”, “Neutra”, hasta “Atractiva” y “Muy Atractiva”.

“Muy Poco Atractiva” cuando el atributo resulta en que el desarrollo de la actividad económica dentro de este segmento se torna muy difícil, por el grado de competitividad y desfavorable para la rentabilidad del segmento.

“Muy Atractiva” cuando el atributo evaluado se torna favorable para la actividad económica, para la rentabilidad y grado de competitividad del segmento.

De esta forma, se determina que 16 puntos suman los atributos que son positivos y atractiva la actividad económica, la rentabilidad del negocio y el crecimiento del segmento.

Por otra parte, los atributos que hacen menos atractiva a esta industria solo suman 8 puntos.

Se puede concluir que el segmento de motocicletas de lujo representa una oportunidad atractiva para evaluar.

8. PLAN DE NEGOCIO

8.1. Modelo de negocio propuesto

Para desarrollar el modelo de negocio se utilizar el modelo Strategic Canvas, de esta forma, se puede identificar rápidamente las áreas donde la estrategia de la empresa y las de los competidores convergen, es decir, donde todos están siguiendo la misma ortodoxia o conjunto de suposiciones sobre cómo se hacen los negocios y donde están las áreas

de divergencia, donde la estrategia de la empresa difiere significativamente de la de sus competidores.

Esto también ayuda a identificar oportunidades de "espacio en blanco" para la innovación y la diferenciación competitiva.

8.1.1. Segmento de clientes:

De acuerdo a la encuesta realizada, se identifica al cliente objetivo como:

- Hombres de 30 a 50 años.
- Profesional, empresario o ejecutivo en cargos de gerencia de área.
- Muy conocedores del mundo de las motocicletas, comenzaron a aprender a conducir motocicletas a muy temprana edad, el 70% comenzó a conducir antes de los 15 años.
- Amantes de las motocicletas clásicas de alta cilindrada (mayor a 800cc).
- En la mayoría de los casos (60%) ya poseen una motocicleta, de preferencia del segmento Cross, Trail o Maxitrail.
- La predisposición a pago por una motocicleta es de entre \$10 millones y \$14 millones en el 45% de los casos.
- El 63% de este segmento de clientes cambia su motocicleta antes de los 3 años.
- Utilizan la motocicleta para paseos largos o para uso diario (ir al trabajo).
- Las marcas con mayor recordación y preferencia de este segmento son: BMW, Harley Davidson, Honda, Yamaha, Ducati.

A este segmento de clientes les gusta sentir vértigo en sus motocicletas, les divierte la sensación de aceleración y frenado de las motos, las curvas y la velocidad.

Para ellos es importante tener sus propios espacios de esparcimiento, sin la familia, y les motiva compartir paseos y aventuras con otros, salir con sus pares, idealmente con los que tienen la misma motocicleta.

Buscan una motocicleta distinta a las comúnmente vendidas en el mercado, buscan un diseño retro, con buenas terminaciones, poco plástico, poca electrónica en las motos, pero al mismo tiempo poderosa en prestaciones, sobretodo, aceleración y frenado.

No les resulta fácil encontrar una moto que les acomode en estilo y prestaciones, pero cuando la encuentran son fieles a la marca y al modelo en particular.

Más allá del precio de la motocicleta, al ser estas motocicletas altamente customizables, buscan tener acceso y precios convenientes para repuestos y accesorios, buen precio y rapidez en el servicio de taller, además de buen precio de retoma (dejarla en parte de pago) para adquirir una nueva moto y acceso a un servicio técnico rápido y de lavado que, además, permita ser un espacio de esparcimiento para juntarse con sus amigos.

8.1.2. Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de este proyecto se basa en crear una experiencia en torno al uso de la motocicleta, e integrar esta experiencia a la vida diaria de los usuarios.

Los factores fundamentales de la propuesta de valor para este proyecto son:

a) La motocicleta:

El primer pilar fundamental de la propuesta de valor es la motocicleta.

Norton es una marca de motocicletas de origen inglés nacida en el año 1902. Desde 2008, Norton produce sus motocicletas en una nueva fábrica en Donington Inglaterra. Desde entonces esta marca ha comenzado lentamente a desarrollar el mercado internacional, principalmente en Europa, Asia y Estados Unidos.

Las principales características de Norton, son: su método de fabricación artesanal, materiales de altísima calidad y tecnología, y diseño retro inglés.

Las cilindrada del de esta marca se concentra entro los 650 cc. y los 1.200 cc, y sus diseños son:



Norton Commando



Norton Dominator



Norton V4 RR



Norton Atlas

Ural, es una marca de motocicleta rusa nacida en los años 30, producto del desarrollo bélico antes de la Segunda Guerra Mundial. Su fábrica está en la región de Siberia, Rusia, desde donde exporta sus productos a baja escala al mercado europeo, Asia y Norteamérica.

Sus principales características son: productos que tienen un “side car” o carro lateral, mantienen un diseño retro de los años 40 pero siguen desarrollando e incorporando tecnología del siglo XXI. Sus diseños son:



Ural Gear Up

b) El Servicio

El segundo pilar fundamental de la propuesta de valor es entregar el mejor servicio de venta y post venta del mercado.

Para lo anterior se propone tener un taller con altos estándares de tecnología y personal altamente calificado, además de tener talleres móviles para servicio de asistencia técnica a domicilio y un servicio de grúa para el retiro o rescate de motocicletas en donde quiera que se encuentre.

Un buen taller, con altos estándares de tecnología y personal capacitado son elementos que ya existen en otras marcas, son necesarios pero no suficientes para entregar un servicio diferenciado. Es por esto, se propone además crear una aplicación móvil para agendar servicios de lavado de motos, servicios de grúa o servicio de taller. Además, se proyecta crear un espacio de relax y distensión para compartir con amigos mientras se espera el servicio de la motocicleta en el taller o lavado.

Con lo anterior, se pretende aumentar la satisfacción en la experiencia del cliente.

c) El ambiente

El ambiente es el tercer pilar fundamental de la propuesta de valor, esta se refiere a la experiencia en torno a la motocicleta, que está relacionada con los elementos ambientales para mejorar aún más la experiencia.

Para crear un ambiente acogedor y una relación de confianza con el cliente, este se debe sentir siempre seguro de que recibe una atención de primer nivel, y para eso se deben establecer canales de comunicación adecuados y un lugar acogedor y de esparcimiento con amigos.

Con esto se pretende aplicar los aspectos fundamentales de la visión de Arnold Hax, no se trata de lograr una ventaja competitiva únicamente, sino que se debe lograr devoción del consumidor (bonding).

8.1.3. Canales

Los canales de comunicación y distribución son los principales puntos de contacto entre la empresa y los clientes, son fundamentales en la experiencia global de consumo ya que permiten difundir y entregar la propuesta de valor.

a) Canales de Comunicación:

Los principales canales de comunicación para la entrega de la propuesta de valor son las Redes Sociales, Facebook, Instagram, son buenos canales de comunicación y son un camino efectivo, eficaz y eficiente para posicionar la marca, realizar ventas online, anunciar novedades y ver la reacción del cliente objetivo, estar en contacto, entender sus gustos y necesidades. Esto además con un sitio web de la marca.

Otro canal de comunicación fundamental es la aplicación móvil que se va a desarrollar, con esta se logra tener comunicación directa con el cliente para atender sus necesidades.

b) Canal de Distribución:

El canal de distribución principal son el showroom en donde se exhiben los productos: motocicletas y accesorios, además del taller de servicio y grúa.

8.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes es personal y dedicada, esto con el fin de atender todas sus necesidades y maximizar las posibilidades de negocio. Además, la relación con los clientes se realiza a través de la creación de comunidad virtual, a través de redes sociales, y personal, a través de la creación de un espacio dedicado a ellos y la realización de actividades.

La relación con el cliente comienza a través del primer contacto con ellos, se realiza un acompañamiento en todo momento incluso después de la compra, es decir, en el taller de servicio, en el momento de renovación de la moto por otra de la misma marca y hasta que deja de consumir los productos y servicios de la empresa.

8.1.5. Flujo de ingresos

Los ingresos de la empresa vienen principalmente a través de la venta de motocicletas, accesorios y servicio post-venta.

Los ingresos por venta de servicio post-venta, y accesorios se realiza en efectivo y a través de cualquier modo de pago (pago en efectivo o tarjetas de débito y crédito).

Los ingresos por venta de motocicleta vienen principalmente a través de la venta con crédito bancario o financiera automotriz. La ventaja de esta opción es que estos ingresos

son como pagos en efectivo ya que son rápidamente liquidables y generan mayores ingresos al aumentar la posibilidad de negocio.

Dentro del proyecto no se considera que la entrega de crédito directo a los clientes.

8.1.6. Recursos clave

a) Recursos físicos:

Los principales recursos físicos son el showroom o punto de venta, los stocks de motocicletas y accesorios, el taller de post venta y la grúa. Con estos recursos se desarrolla la principal actividad de la empresa.

b) Recursos intelectuales:

Los principales recursos intelectuales son las marcas Norton y Ural, las marcas de accesorios, el desarrollo web (redes sociales, sitio web y aplicación), y la marca del lugar en donde se realizan las actividades de la empresa.

c) Recursos humanos:

Los perfiles profesionales que requiere la empresa para entregar la propuesta de valor son:

- a) Gerente General
- b) Líder de ventas
- c) Vendedores
- d) Brand Manager
- e) Líder de administración y finanzas
- f) Community Manager
- g) Técnicos mecánicos

El perfil de cada cargo y el organigrama es descrito en el Plan de Recursos Humanos.

d) Recursos financieros:

Los principales recursos financieros para el negocio son los requeridos para la puesta en marcha como: Inversión Inicial, Capital de Trabajo.

Los Recursos financieros son descritos en el Plan Financiero.

8.1.7. Actividades clave

En orden de priorización, las actividades clave para la generación de valor de la empresa son:

a) Gestión de marca

Esta es la principal actividad a realizar.

Como se concluye en la encuesta, las marcas inglesas en general y las marcas Norton y Ural tienen un posicionamiento de marca muy poco adecuado, en conocimiento y posicionamiento. Gestionar la marca resulta clave para alcanzar los objetivos comerciales.

b) Gestión de experiencia

Para gestionar la marca y desarrollar la propuesta de valor la gestión de experiencia resulta clave. Esto tiene que ver con la gestión de punto de atención y venta a cliente, abarca la gestión de Redes Sociales, administrar comunidad, desarrollar una buena experiencia en el showroom y tener un servicio post-venta de excelencia resulta fundamental

c) Planificación de ventas y gestión logística

La planificación de ventas tiene como objetivo mantener un correcto nivel de inventario de motocicletas y accesorios, tanto en volumen como en mix. Esta actividad pretende anticiparse a la estacionalidad de ventas y así planificar correctamente las actividades de venta y marketing para maximizar las ventas.

La gestión logística es fundamental para realizar una correcta planificación de ventas, optimizar mix de ventas y reducir inventarios. Con esta actividad se pretende optimizar el flujo de caja, el costo de inventario y la satisfacción del cliente.

8.1.8. Socios clave

Proveedores de motocicletas: Norton Ural

Proveedores de accesorios: Unit Garage, Bullit, SW-Motech, Roland Sans, Kriega.

Proveedores de herramientas: Wera-Tools, Peak, Lacrosse.

Alianza con grúas: Motogrúas, Motohelp.

Agencia digital y marketing: Go digital, JWT, etc.

8.1.9. Estructura de costos

Principales costos de la empresa están relacionados a los costos de compra y venta, es decir, costo de inventario, administración de tienda y bodega y costos asociados a procesos clave como salarios, mantención de redes sociales, mantención de puntos de venta y taller.

La estructura de costos en detalle se describe en el Plan Financiero.

8.2. Análisis FODA

8.2.1. Fortalezas

La principal fortaleza de la empresa es tener una propuesta de valor diferenciada respecto a la competencia directa. El valor de las marcas que comercializa, Norton y Ural, y la propuesta de valor expandida.

En el caso de Norton, su gama de productos se adecúa muy bien a los gustos de los clientes, tiene motocicletas café racer, Scrambler y deportivas, que se complementa bien con la marca Ural que tiene motocicletas con side car 2WD.

8.2.2. Oportunidades

La gran oportunidad radica en la alta tasa de crecimiento de este segmento. Es un segmento de pocos competidores relevantes y en donde los clientes, dado su perfil y gustos, están con una muy buena predisposición a pagar por estos productos.

Otra oportunidad radica en que, si bien Norton y Ural son marcas de bajo reconocimiento, la oportunidad de posicionarlas de forma correcta y tener éxito en este proceso es de alta probabilidad, dado que sus productos son de alta calidad y excelente diseño, esto junto a un correcto posicionamiento, debería convertirlas en éxito de ventas.

8.2.3. Debilidades

La principal debilidad de la empresa es su espalda financiera para el ingreso al segmento, la marca requiere de altos niveles de recurso para la puesta en marcha.

Además, otra debilidad importante es el de bajo nivel de recordación de las marcas.

La marca Norton si bien es la segunda marca inglesa en ser reconocida, su nivel de conocimiento es muy baja respecto a los competidores relevantes (BMW Motorrad, Ducati). En el caso de la marca Ural, esta no existe en la mente del consumidor de este segmento.

Lo anterior obliga a hacer grandes esfuerzos de inversión en marketing para el correcto posicionamiento de las marcas y para aumentar la predisposición de compra.

8.2.4. Amenazas

La principal amenaza radica en el tamaño del segmento de lujo, de solo 2.500 unidades en promedio los últimos 7 años, alcanzando las 2.900 unidades en 2018.

Las variaciones de ventas anuales de la industria de motocicletas y de este segmento en particular también son un riesgo, esto asociado a los vaivenes de la economía. Lo anterior puede dificultar alcanzar los niveles de escala de negocio para que el proyecto sea atractivo.

Otra amenaza es el exceso de regulación que podría venir desde el Gobierno, haciendo más complejo el proceso de homologación de las motocicletas o, más difícil, el funcionamiento de un taller mecánico en el mismo lugar del punto de ventas.

8.2.5. Conclusiones

Como conclusión del análisis FODA se puede determinar que la empresa posee el potencial de representar grandes marcas y productos de calidad y buen diseño. Además, una de las importantes falencias de posicionamiento de marca se puede tornar una fortaleza, si se logra alcanzar un posicionamiento potente de estas marcas.

Por otra parte, aunque el segmento al que apunta ha logrado grandes tasas de crecimiento en los últimos 8 años, la empresa debe alcanzar escala de negocio para enfrentar la amenaza de los vaivenes de la economía y variaciones de volúmenes, y así establecerse en el mercado.

9. PLAN DE MARKETING

9.1. Producto

Como se describe en el punto 8.1.2, la propuesta de valor tiene tres pilares fundamentales: el producto, el servicio y el ambiente.

a) El producto

Las motocicletas Ural y Norton, descritas en el punto 8.1.2.

Los accesorios para motocicletas también son parte fundamental del proyecto. Estos accesorios son tanto para la motocicleta como para el motociclista.

Para la motocicleta se debe contar con accesorios originales para las marcas Norton y Ural. Para el caso de los motociclistas existen una gran variedad de accesorios como: cascos, guantes, botas, chaquetas, pantalones, camisas, poleras, bandanas, etc.

Las marcas más destacables son:

Cascos Bitwell

Chaquetas, guantes y botas Revit

b) El servicio

El servicio se compone de 2 pilares:

- El taller de servicio: es fundamental y está muy relacionado con la venta de motocicletas. Todas las marcas que venden motos en el mercado tienen asociado un taller de servicio de la marca, y también los hay como talleres independientes. El taller debe contar con todas las capacidades técnicas para desarrollar una buena reparación de motocicletas.

El taller debe estar ubicado junto al punto de venta con el propósito de contar con una recepción de clientes interactiva, en donde el cliente va al servicio, se contacta con el recepcionista del taller, se evalúan las reparaciones y mantenciones y se cotiza al instante. Este proceso es clave para la satisfacción del cliente, los atributos más importantes en este “momento de la verdad”, son la confianza en un buen trabajo, precios razonables, claridad en el trabajo que se realiza y exactitud en los tiempos de trabajo y entrega.

Además, estando el taller junto al punto de venta, se logra sinergia al tener los accesorios en exhibición y el taller, el cliente tiene la oportunidad de cotizar, comprar e instalar al mismo tiempo los accesorios para su motocicleta. También el taller debe contar con un servicio de lavado abierto a cualquier cliente, sin importar la marca de motocicleta que tenga, de esta forma los clientes tienen la posibilidad de tener el servicio de lavado de su moto mientras visitan el showroom, compran accesorios o cotizan su nueva Norton o Ural en la empresa.

El servicio de grúa también es parte del taller, con este servicio se pretende estar presente siempre que el cliente lo requiera, como por ejemplo, grúa de asistencia en ruta, grúa para retiro y entrega de motocicletas en servicio de taller, grúa para entrega de motocicletas nuevas dentro y fuera de Santiago.

- La aplicación móvil: Es el principal punto de contacto con el cliente, a través de este se pueden ver la disponibilidad de horas de servicio, tomar hora de servicio, hacer seguimiento del servicio de su moto, comunicar cualquier retraso o inconveniente y determinar la hora de entrega. Además, a través de este canal se comunican las novedades sobre actividades y nuevos productos.

c) El ambiente.

El ambiente debe ser grato en todo momento, esto es parte fundamental de la propuesta de valor.

Debe existir siempre un ambiente de confianza con el cliente, al momento de las consultas de productos, las cotizaciones, el proceso de compra y en el servicio de

taller. Además debe crearse un ambiente de esparcimiento, relajó y diversión en el showroom.

9.2. Plaza

Las instalaciones de la empresa se arriendan. Su ubicación debe estar cerca de los clientes, en el sector oriente de Santiago. Las principales avenidas en donde se venden motocicletas y es posible arrendar un espacio para showroom y taller es el eje Avenida Padre Hurtado Central o Padre Hurtado Norte, Avenida Las Condes, Avenida Vitacura y Avenida La Dehesa. En este sector se encuentran las principales marcas de motocicletas: BMW Motorrad, Harley Davidson.

El showroom debe ser lo suficientemente grande para albergar todos los productos Norton y Ural, los accesorios y el pub-restaurante para que los clientes visiten y tengan un lugar con un ambiente grato, de encuentro y esparcimiento.

Como se describe en punto anterior, el taller debe estar ubicado junto al punto de venta para que los clientes tengan la posibilidad de “vitriñar” y así aumentar la oportunidad de compra.

9.3. Precio

El precio debe ser consecuente con los precios de las principales marcas y productos del segmento relevante y competidores de las marcas Norton y Ural.

El segmento relevante de las marcas Norton y Ural son aquellos productos de la competencia con similares características en cuanto a diseño y prestaciones. Es así como dentro de este segmento están las siguientes marcas y modelos:

BMW 1200 R-Ninet
Ducati Scrambler – Panigale
Harley Davidson XL 800 – 1200
Indian Scout
MV Agusta Brutale – Dragster
Triumph Boneville – Thruxton – Scrambler
Yamaha XVS

Como estrategia de precio se propone elegir un “surrogate” o competidor directo para cada uno de los productos Norton y Ural.

Norton Commando



BMW R Nine-T Pure: \$11,590,000



Norton Dominator



BMW R Nine-T: \$13,490,000



Norton V4 RR



Ducati Panigale V4R: \$41,490,000



Norton Atlas



BMW R Nine-T Urban GS: \$12.490.000



Ural Gear Up



En el caso de Ural, al ser un producto único en su categoría la estrategia de precio será basada en margen.

Se considera trabajar las opciones de financiamiento para los clientes como alternativas de pago, esto a través de bancos o empresas dedicadas al financiamiento automotriz.

9.4. Promoción

Uno de los desafíos más importantes de este proyecto es lograr un correcto posicionamiento de las marcas Norton y Ural para lograr los objetivos de venta que permitan que el negocio alcance la rentabilidad. La recordación de marca y el posicionamiento correcto que permita alcanzar la predisposición de compra que haga el proyecto rentable son elementos clave.

Para lo anterior el plan de marketing debe estar fuertemente orientado a dar a conocer las marcas y sus atributos, esto a través de:

- Redes sociales: Facebook, Instagram, sitio web transaccional, aplicación móvil.
- Realización de eventos de la marca Norton y Ural para el público objetivo en showroom, paseos y roadshows.
- Participación en eventos dirigidos al público objetivo como participación en exhibiciones y ferias, realizando auspicios o alianzas con otras marcas.

También se debe realizar estudios de posicionamiento de marca anualmente, para medir los avances en posicionamiento, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades de la marca.

Las actividades de promoción para el lanzamiento de las marcas deben hacerse considerando un gran evento de inauguración en el showroom, invitando personalidades y rostros que aporten al posicionamiento en redes sociales. Además, se debe considerar un plan de medios robusto con pauta en los principales diarios y revistas del cliente objetivo.

Una parte muy importante son los índices de gestión de Redes Sociales, ya que estas nos permiten muy buenas posibilidades de medición.

Cuando se hace gestión de marketing en redes sociales es muy importante que definamos los KPIs (indicadores) y metas que permitan identificar el éxito o fracaso de tus estrategias y tácticas en social media.

Los indicadores se dividen en en tres categorías: KPIs de Gestión y Comunidad, KPIs de Interacción y Alcance y KPIs de Conversión y Resultado.

a) KPIs de Gestión y Comunidad

Cumplimiento en la periodicidad de publicación: Este indicador de gestión permite hacer seguimiento a la periodicidad de publicación en cada red social (Juan Carlos Mejía Llanos).

Tamaño de la comunidad: Este permite identificar el crecimiento de la comunidad en cada red social.

b) KPI Interacción y Alcance

Me gusta promedio por publicación: El KPI *Me gusta* fue creado por Facebook y se ha convertido en un estándar en las redes sociales ya que ha sido adoptado por la mayoría de ellas (exceptuando Google+ que lo llama +1 y LinkedIn que lo llama *Recomendar*).

Este indicador expresa un elemento emocional importante y hace parte de las interacciones de los usuarios.

Compartidos promedio por publicación: Es utilizado en la mayoría de las redes sociales y tiene un nombre diferente en cada red social:

- Facebook: Compartir
- Twitter: Re tuit
- LinkedIn: Compartir
- Pinterest: Guardar
- Google+: Compartir

- Instagram: No aplica

Este indicador es un poco más difícil de lograr que el anterior y hace parte de las interacciones de los usuarios.

Comentarios promedio por publicación: El KPI *Comentarios* fue creado por Facebook y se ha convertido en un estándar en las redes sociales ya que ha sido adoptado por la mayoría de ellas.

Es importante anotar que este indicador es un poco más difícil de lograr que el anterior y hace parte de las interacciones de los usuarios.

Usuarios alcanzados promedio por publicación: El KPI *Usuarios alcanzados* informa las personas que ven una publicación. Cuando se logran los indicadores anteriores de interacción aumentará el alcance.

Los usuarios alcanzados en la mayoría de las redes sociales es una información privada que solamente pueden ver los dueños de las cuentas en los servicios de analítica que son mencionados más adelante.

Porcentaje de Engagement: Este KPI informa el porcentaje de interacción de las diferentes redes sociales.

c) KPI Conversión y Resultado

Porcentaje de conversión: El KPI *Porcentaje de conversión* informa el porcentaje de visitantes a un sitio web que cumplen el objetivo del sitio. Este es un indicador web pero que se debe medir para determinar el aporte que están haciendo las redes sociales en el sitio web.

CPL (Cost per Lead): El KPI *CPL* informa costo por cada cliente potencial logrado en un sitio web con la estrategia de Social Media Marketing. Al igual que el anterior, este también es un indicador web.

CPA (Cost Per Acquisition): El KPI *CPA* informa costo por cada comprador logrado en un sitio web con la estrategia de Social Media Marketing. Al igual que el anterior, este también es un indicador web.

ROI (Return Of Investment): El KPI *ROI* informa si una campaña de redes sociales es conveniente para la organización.

10. PLAN OPERACIONAL

10.1. Etapa Pre-operacional

La etapa operacional describe todos los pasos previos que se deben realizar antes del lanzamiento de la empresa.

a) Localización

La localización de la empresa debe ser cerca de los clientes.

Se debe establecer relaciones con corredores de propiedades para encontrar un lugar con las características correcta para implementar el proyecto. El eje Avenida Padre Hurtado Central o Padre Hurtado Norte, Avenida Las Condes, Avenida Vitacura y Avenida La Dehesa son los sectores en donde se encuentran las principales marcas de motocicletas: BMW Motorrad, Harley Davidson, Ducati, MV Agusta – Bimota.

b) Busca de socios estratégicos

La implementación de un lugar para esparcimiento y encuentro de clientes requiere encontrar expertise en otras áreas diferentes a la de venta y servicio de motos. Para esto se requiere encontrar un socio que tenga experiencia en la implementación de showrooms de venta de motocicletas y accesorios será un concepto de venta de motos única en Santiago.

c) Adecuar las instalaciones

La adecuación del showroom es una de las tareas que requiere mayor cantidad de recursos, ya que considera espacios para: exhibición y venta de motocicletas y accesorios, taller de servicio, espacio de lavado, Restobar y estacionamiento de clientes.

Las instalaciones de la empresa deben tener a lo menos 750 m² útiles que se dividen de la siguiente manera:

- Exhibición de motocicletas y accesorios: Considera exhibir en promedio 10 motos en 150 m², exhibición es accesorios en 100 m² y espacio para ventas de 50 m², lo que resulta en un total de 300 m².
- Taller de Servicio: Considera 4 elevadores de motos en 100 m², pañol de herramientas en 20 m², total 120 m².
- Espacio de lavado: Se considera espacio para 3 motocicletas simultáneamente, 50m².
- Estacionamiento de clientes: Considera capacidad para 60 motos 180 m².
- Servicios higiénicos: Con una superficie total de 100 m².

Para dar una mejor referencia de qué se quiere alcanzar como concepto de negocio, mostramos imágenes de “The Bike Sheed”, Londres.

The Bike Sheed Londres UK <https://thebikeshed.cc/>



Layout:



d) Seguridad

Se debe considerar la instalación de sistemas de seguridad que protejan tanto a la empresa (instalaciones y mercancía) como a los clientes dentro y fuera de las instalaciones (showroom, restobar, y estacionamiento de motocicletas).

e) Estrategia digital

Una de las tareas más pre-operacionales importantes es desarrollar la aplicación móvil, redes Sociales (Facebook e Instagram) y sitio web para desarrollar la estrategia CRM de la empresa. Estas herramientas son de vital importancia para alcanzar el posicionamiento deseado de las marcas, aumentar el conocimiento, expandir el negocio a través de la venta digital y aumentar las posibilidades de éxito de la empresa y sus marcas.

La estrategia digital contempla los siguientes pasos:

- Desarrollo de Redes Sociales: Considera contratar a un Community Manager es responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de las marcas Norton y Ural y la empresa, debe transmitir la propuesta de valor, crear comunidad, aumentar la interacción con las marcas, aumentar la reputación de la empresa, mantener relaciones estables y duraderas con los clientes, los fans y, en general, cualquier usuario interesado en las marcas Norton y Ural.
- Contratación de un embajador de las marcas Norton y Ural: Para esto se debe contratar un “rostro” (persona popular en RRSS o televisión) que sea Fan de las motocicletas y represente los valores de las marcas Norton y Ural. Este rostro debe además atraer seguidores de las marcas en Redes Sociales para así aumentar el conocimiento de las marcas, su posicionamiento y hacer crecer la Comunidad.
- Desarrollar sitio web transaccional que ayude a aumentar el conocimiento de los productos y permitir la venta online y la comunicación directa con los clientes.
- Desarrollar la aplicación móvil que permite acercar y facilitar la relación con los clientes, optimizar la operación de servicio técnico y aumentar los canales de venta online.

El proyecto contempla la contratación de una agencia digital experta en desarrollo de comunidades y estrategias digitales.

f) Establecer condiciones de compra con los proveedores

Establecer las condiciones de compra con los proveedores es una tarea operacional clave para determinar los niveles de inversión y flujos de caja.

Se debe negociar condiciones como cartas o líneas de crédito, consignación, pagos en determinados plazos.

g) Proceso logístico de importación

Otra tarea clave en la etapa pre operacional es el levantamiento del proceso logístico y la contratación de agencia de aduanas y operador logístico.

Dentro de esta etapa, se contempla establecer el proceso de PDI (pre-entrega) de las motocicletas una vez que lleguen a Chile. Esta etapa contempla, desembalaje de motocicletas y armado, revisión de sistemas motrices (motor y caja de cambios) y sistemas eléctricos, reparación técnica o desabolladura y pintura.

Esta es una tarea que se pretende tercerizar, ya que existen empresas dedicadas a realizar este servicio que tienen mayores economías de escala.

h) Contratación de personal

Se debe definir la estructura organizacional para el proyecto y los perfiles de cada cargo. Esto está descrito en profundidad en el siguiente módulo (Plan de Recursos Humanos).

i) Capacitación

Dentro de la etapa pre-operacional se contempla la capacitación de los técnicos de taller en las marcas Norton y Ural, con el fin de prestar el mejor servicio técnico a las motocicletas. Además, al personal comercial se le debe capacitar en las marcas, sus atributos, ventajas competitivas frente a sus rivales más cercanos y manejo de objeciones.

j) Iniciación de actividades

Se determina constituir una Sociedad por Acciones, SpA (ver anexo 4 para pasos de constitución de SpA).

10.2. Etapa Operacional

En la etapa operacional se debe levantar los procesos clave para el éxito del proyecto. A continuación se describen las actividades claves de la operación del negocio.

a) Planificación de ventas

Plan de ventas de motocicletas:

La planificación de ventas es una actividad clave para reducir los riesgos de exceso de inventario de motocicletas y optimizar el flujo de caja.

Esta etapa operacional consiste en tener planificado los objetivos de venta y penetración de mercado con antelación, y con esto los objetivos de venta mensual.

Para esto se requiere conocer muy bien el comportamiento de ventas de la Industria en general y del segmento en particular, entender muy bien las variables que mueven la venta en la industria y el segmento, y realizar un pronóstico de las ventas futuras del segmento anualmente y mensualmente considerando la estacionalidad mensual de las

ventas. Luego se determina el tamaño del segmento, se pronostica su evolución dentro de la Industria y se determina una participación de mercado objetivo.

Funciona de la siguiente manera:

- Industria de motocicletas nuevas en Chile 2018 = 37.378 unidades
- Segmento de venta de motocicletas sobre \$10.000.000 = 2.900 unidades (7,8%)
- Segmento relevante (explicado en el punto 9.3) sobre el segmento de motocicletas sobre \$10.000.000 = 10% o 290 unidades.
- Objetivo de participación de mercado sobre el segmento relevante = 20%
- Objetivo de ventas en unidades en base a la participación de mercado = 58 unidades.
- Planificación de venta en base al objetivo anual:

meses	ene	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.	Total
Estacionalidad	13%	6%	8%	7%	2%	2%	3%	5%	15%	11%	13%	15%	100%
Industria total	4.859	2.243	2.990	2.616	748	748	1.121	1.869	5.607	4.112	4.859	5.607	37.378
Segmento sobre MM\$10	377	174	232	203	58	58	87	145	435	319	377	435	2.900
Segmento relevante	38	17	23	20	6	6	9	15	44	32	38	44	290
Objetivo de venta	8	3	5	4	1	1	2	3	9	7	8	9	58

Plan de ventas online

Las ventas online son un importante canal de distribución de los productos y servicios de la empresa. Las principales características que debe tener este canal de ventas son:

- **Usabilidad:** la tienda online debe ser fácil de usar, debe facilitar en todo momento la tarea de encontrar información sobre los productos o servicios ofertados, así como la tarea de la compra de dichos productos o servicios. La navegación del sitio debe ser lo más sencilla e intuitiva posible y debe permitir que el potencial cliente pueda encontrar lo que busca en el menor tiempo posible, incluyendo elementos que faciliten la búsqueda de esa información, como por ejemplo: un buscador interno dentro de la tienda online, un mapa del sitio web, etc.
- **Presentación atractiva:** la tienda online debe presentar los productos o servicios ofertados de forma atractiva para el cliente potencial. El cliente no puede tocar físicamente los productos, por lo que una correcta presentación de los mismos influirá de forma muy importante en la toma de decisión de la compra. Por este motivo, deben proporcionarse los elementos multimedia necesarios para que el cliente pueda observar adecuadamente las características del producto o servicio ofertado: imágenes de calidad, vídeos, etc.

- **Descripciones detalladas:** la tienda online debe proporcionar una descripción detallada de cada producto o servicio ofertado, en la que se expliquen de forma clara y sin ningún tipo de ambigüedad todas las características del producto o servicio..
- **Información siempre actualizada:** la información de los productos o servicios ofertados debe estar siempre perfectamente actualizada.
- **Información de compra accesible:** el cliente debe poder visualizar en todo momento la información sobre los productos o servicios que ha seleccionado para su compra, cantidades de los mismos, etc. y debe resultar sencillo modificar estas cantidades antes de finalizar la compra.
- **Validez de la información de compra:** el cliente debe poder observar en todo momento el precio final de los productos o servicios ofertados, incluyendo el desglose de: impuestos, cargos por envío, etc. así como el período de validez del precio especificado. Al mismo tiempo, debe poder consultar en todo momento la información sobre el tiempo de entrega de cada producto o servicio, condiciones de compra, información sobre devoluciones, datos de contacto de la empresa en caso de que necesite ayuda o información adicional, etc.

Como se menciona, estas características son vitales para lograr que el canal de ventas online tenga el máximo potencial de ingresos para los servicios de taller, ventas de motocicletas y accesorios, ventas de servicio técnico y lavado.

Las horas de reserva de taller y lavado se deben hacer a través de este medio o vía telefónica. Además, las ventas de accesorios son posibles de realizar a través de este canal online.

Una de las ventajas más importantes de este canal es que al quedar la información registrada, es posible realizar estadísticas y mejorar las tareas de CRM de la empresa.

b) Planificación de compras e inventarios de motocicletas

La compra de motocicletas debe ser en base a una política de inventarios, es de crucial relevancia mantener un inventario equilibrado para optimizar los requerimientos de capital de trabajo y flujo de caja.

Se establece como política mantener un inventario de 90 días, considerando el promedio de ventas de 3 meses, mes actual más dos meses hacia adelante.

La mezcla de productos de este inventario debe ser consistente con el nivel de ventas.

meses	ene	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.
Objetivo de venta	8	3	5	4	1	1	2	3	9	7	8	9
Inventario mensual	16	12	10	6	4	6	14	19	24	24	26	27

c) Planificación de compras de accesorios

Plan de compras de accesorios debe realizarse considerando un inventario mínimo de productos y tomando en consideración la estacionalidad de las ventas de productos para invierno y verano, realizando liquidaciones de temporada si así se amerita.

d) Venta de Motocicletas:

Las actividades clave para el proceso de ventas son:

- **Scouting de clientes:** esta tarea se realiza a través de la realización de eventos en el local de ventas, participación en eventos dirigidos al segmento objetivo de clientes como ferias de motocicletas, participación en eventos deportivos como Golf, Polo. Además el bar-restaurante del local de ventas debe ser utilizado para realizar esta actividad.

En estos lugares se debe trabajar a recolectar una Base de datos de clientes, a través de concursos, o con la mera participación de prospectos en las exhibiciones de motocicletas o asistencia del local.

El scouting debe realizarse también a través de las Redes Sociales, realizando campañas para aumentar la Base de Datos.

- **Identificación de clientes:** Se debe utilizar la Base de Datos para realizar llamados y campañas de mailing, ofertando productos y enviando información de nuevos lanzamientos. A través de esta actividad, se pretende identificar, convertir clientes y realizar ventas.
- **Productividad de ventas:** Se debe medir la productividad de ventas a través del establecimiento de KPIs (o índices de gestión) como: KPIs de RRSS (descrito anteriormente), de tráfico al showroom, de aumento de Base de Datos en eventos y otras actividades y KPIs de conversión y ventas para cada una de las actividades antes mencionadas.

e) Servicios de Taller, Grúa y lavado:

Los servicios de taller y lavado no tienen mayor planificación, estos servicios se realizan on-demand y se reservan a través de la aplicación web.

Se debe asegurar tener suficiente inventario de insumos para el taller, personal capacitado y un correcto funcionamiento de las herramientas.

El servicio de Grúa es una operación a externalizar con un socio Estratégico, con experiencia, camiones y camionetas, choferes y disponibilidad 24 horas para el servicio de grúa.

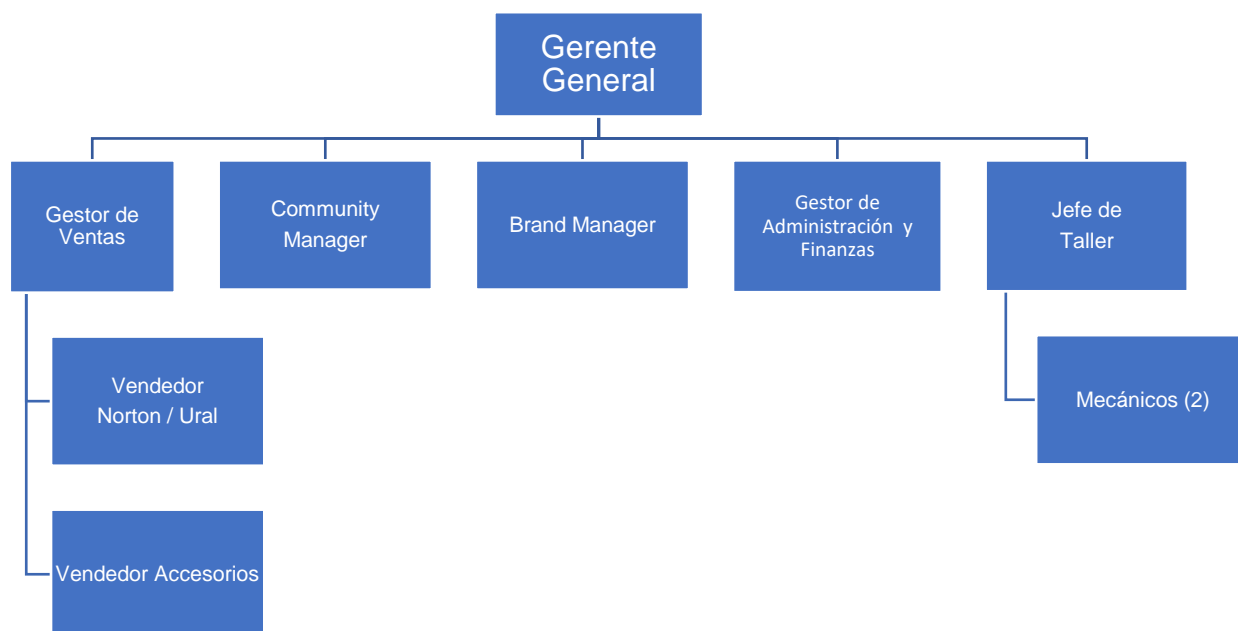
Este servicio de grúas también debe prestar servicios para las actividades de la empresa como paseos con clientes y eventos fuera de las instalaciones.

11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El plan de Recursos Humanos describe cual es la estructura organizacional más adecuada considerando los Recursos Clave descritos en la sección 8.1.6.

La estrategia es tener una organización plana, de esta forma los trabajadores son mucho más productivos ya que están directamente involucrados en la toma de decisiones y no supervisados de cerca por diversos superiores. El objetivo es tener bajos costos de gestión, tomar ejecutar decisiones rápidamente y estar orientado a la productividad.

Organigrama:



11.1. Perfiles de Competencia

Los perfiles profesionales que requiere la empresa para entregar la propuesta de valor son:

1. Gerente General

Objetivo del perfil: Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro y las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, establecer objetivos por cada área, tomar decisiones, liderar.

Funciones:

- Planificar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales y entregarlas a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento.
- Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa.
- Organizar y gestionar la empresa de forma óptima, para el cumplimiento de las metas establecidas.
- Representar a la empresa frente a los clientes, proveedores, colaboradores y organizaciones externas a esta.
- Identificar y aprovechar oportunidad dentro y fuera de la empresa, que permita ser más competitiva en el mercado y crecer en el largo plazo.

2. Gestor de ventas

Objetivo del perfil: Coordinar las actividades de la fuerza de ventas y los planes de comercialización para lograr los objetivos de posicionamiento comercial de la empresa dentro del segmento y la industria, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de los productos para el logro de todos los objetivos comerciales, volumen de venta y rentabilidad.

Funciones:

- Definir y desarrollar un sistema de dirección de venta por objetivos.
- Desarrollar un sistema de seguimiento de gestión comercial.
- Facilitar los recursos para la gestión del equipo de ventas.

3. Vendedores Norton y Ural

Objetivo del perfil: Promover la venta de los productos de la empresa, debe elaborar planes y presupuesto para los objetivos de ventas establecidos, y llevar a cabo el plan.

Funciones:

- Establecer el nexo entre el cliente y la empresa.
- Entregar al cliente información sobre los productos de la empresa.
- Asesorar al cliente acerca de la mejor decisión de compra de los productos de la empresa.
- Retroalimentar a la empresa sobre las inquietudes de los clientes.
- Administrar su territorio de productos asignado.

4. Brand Manager motos (Norton y Ural) y accesorios

Objetivo del perfil: Realizar la gestión estratégica y creativa de las marcas para aportarles valor de mercado, ventaja competitiva, preferencia y posicionamiento.

Funciones:

- Gestión estratégica de la marca.
- Conocimiento del consumidor y el mercado.
- Comunicaciones.
- Diseño.

5. Gestor de administración y finanzas

Objetivo del perfil: Administrar los Recursos Financieros de la empresa, con la finalidad de maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos financieros. Velar por la entrega de información financiera y presupuestaria para ser utilizadas para la toma de decisiones.

Funciones:

- Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa.

- Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera.
- Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.
- Utilizar modelos matemáticos y estadísticos para prever las tendencias económicas y financieras.
- Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras.
- Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa.

6. Community Manager

Objetivo del perfil: responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de las marcas Norton y Ural en Chile para aumentar la comunidad, detectar a los potenciales clientes y prescriptores y establecer con ellos relaciones duraderas y estables. Relaciones que contribuyan a vender más.

Funciones:

- Cumplir los objetivos de marketing digital, de social media y de redes sociales.
- Monitorear a la marca. Tiene que saber en cada momento que dicen de la empresa, de los productos y servicios. Si son comentarios positivos, negativos o neutros.
- Realización del calendario de publicaciones para cada red social. Esto conlleva establecer previamente las líneas estratégicas de contenido para la marca por cada red social.
- Generar comunicación digital para establecer relaciones con la comunidad, prescriptores, clientes y usuarios interesados en nuestros contenidos.
- Análisis de la actividad de los principales competidores de la marca.
 - Que hacen en redes sociales.
 - Que contenido publican.
 - Nivel de reputación online.
 - Cómo es su comunidad: nivel de engagement.
- Identificar a los influencers y líderes de opinión del sector para establecer sinergias y relación con ellos.

- Monitorización de todos los indicadores y kpis.
- Realizar informes de seguimiento mensual.

7. Jefe de Taller

Objetivo del perfil: Planificar las actividades del taller bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las motocicletas a fin de garantizar un buen funcionamiento del taller y la satisfacción de los clientes.

Funciones:

- Recepcionar las motocicletas de los clientes, atender sus dudas y comunicar los trabajos a realizar y los precios y tiempos asociados a estos trabajos.
- Planifica y coordina el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación.
- Controla la calidad del mantenimiento y las reparaciones realizadas.

8. Mecánicos

Objetivo del perfil: Mantener en óptimas condiciones los vehículos de los clientes, mediante mantenimientos preventivos y específicos, inspecciones y mejoras. Así como requerir los repuestos y darle el seguimiento a cada vehículo, para brindar un mejor servicio de calidad.

Funciones:

- Gestionar el servicio técnico.
- Diagnosticar fallas y reparar componentes y sistemas.
- Organizar y gestionar el taller para la prestación de los servicios de mantenimiento y/o reparaciones de todos los sistemas de la motocicleta en general.

12. PLAN FINANCIERO

12.1. Consideraciones y Supuestos

Este proyecto tiene los siguientes supuestos y consideraciones:

1. Simulación del proyecto: El proyecto es simulado con un horizonte de 5 años, esto debido a que no existen grandes inversiones en bienes de capital ni activos fijos. Los únicos activos fijos a invertir son los implementos de taller (grúas y herramientas) y remodelación del local de ventas y acondicionamiento del taller (arrendado).
2. Tipo de cambio: Se considera un tipo de cambio promedio de \$670 por US\$1 y de \$1,3 dólares por libra esterlina. Se debe considerar además, que la variación de la rentabilidad del proyecto ante fluctuaciones de tipo de cambio es alto.
3. Precio retail sobre Costo FOB de motocicletas y accesorios: Se considera que en promedio hay una rentabilidad promedio de costo (FOB) / precio de ventas de un 26,1% en el caso de las motocicletas, y de un 50% sobre accesorios. Estos índices de rentabilidad están en línea con la Industria.
4. Costo de Capital: Se establece un costo de capital de 20% de la siguiente forma:
 - a. La tasa de descuento considera el costo del financiamiento bancario (15%).
 - b. Prima de riesgo de 5% determinado como promedio de margen sobre el costo de la deuda, considerando la rentabilidad promedio de la industria automotriz (estimado por conocimiento del autor).

Costo de Capital= Costo de Financiamiento + Prima de Riesgo.

5. Financiamiento: Se considera que el proyecto se debe financiar a través de préstamo bancario, pagado en 4 años, con una tasa de interés de 15% anual.
6. Crecimiento del negocio: Se considera un crecimiento de 10% anual para la venta de motocicletas y accesorios, esto considerando el promedio de crecimiento del segmento de lujo los últimos 7 años.
7. Inversión en Marketing: Se considera un presupuesto de inversión en marketing de un 7,5% sobre las ventas para el primer año y de un 5% a partir del segundo año. Esto considerando los estándares de la industria y el lanzamiento de la marca durante el primer año.
8. Remuneraciones: Se consideran remuneraciones a nivel de mercado para cada uno de los cargos asignados, con un crecimiento anual en línea con el IPC.

En el caso de la fuerza de ventas (Gestor de ventas y vendedores), se considera el pago de un 2% de comisión de ventas sobre unidad vendida.

9. Arriendo: Se considera un aumento en el valor del arriendo en línea con el IPC.

10. Servicios: Los servicios están considerados con un crecimiento en los costos de un 5% anual.

11. Impuestos: Se considera una tasa de impuestos de 27%.

12.2. Evaluación del proyecto

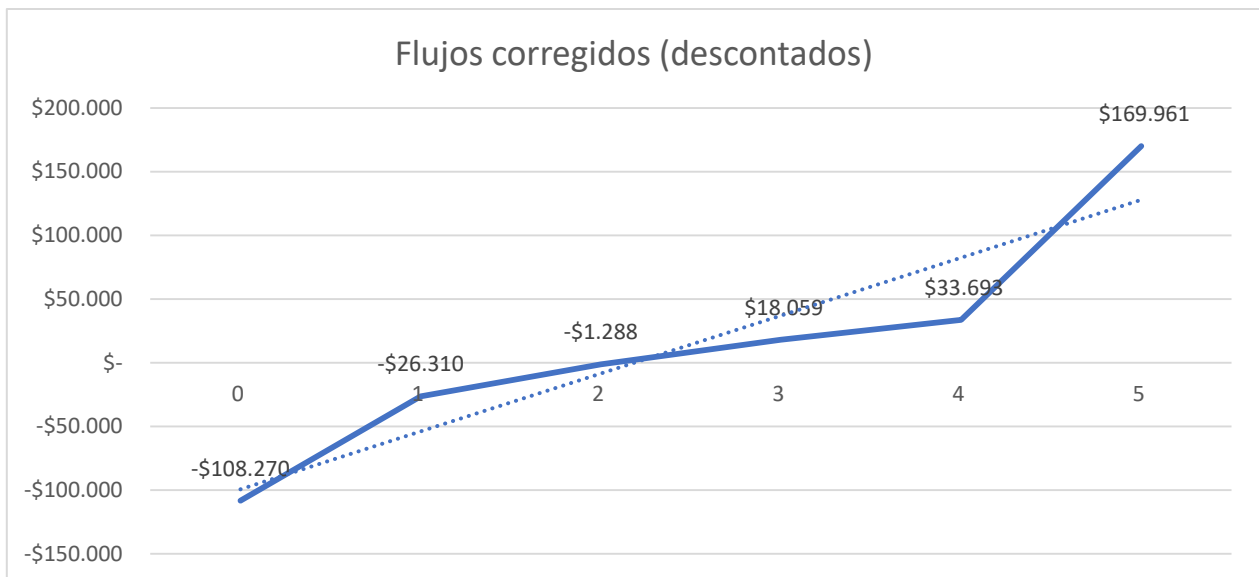
PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		1.105.439	1.215.983	1.337.581	1.471.339	1.618.473
Costos fijos		-350.760	-363.513	-376.732	-390.433	-404.635
Servicios		9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
Sueldos		286.560	296.876	307.564	318.636	330.107
Arriendo		55.200	57.187	59.246	61.379	63.588
Costos variables		-671.839	-725.587	-783.634	-846.324	-914.030
Gasto financiero		-45.000	-35.988	-25.624	-13.706	0
Ganancias de Capital						7.113
Depreciación Legal						
Elevadores		-2.025	-2.025			
Herramientas		-1.250	-1.250			
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		34.565	87.620	151.591	220.876	306.921
Impuestos		-9.332	-23.657	-40.930	-59.636	-82.869
Utilidad después impuestos		25.232	63.962	110.662	161.239	224.052
Depreciación Legal		3.275	3.275	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	7.113
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		28.507	67.237	110.662	161.239	231.165
Inversión fija						
Remodelación local		-100.000				
Furgón		-12.000				
Elevadores		-4.050				
Herramientas		-2.500				
Valor residual						7.113
Inv. Capital Trabajo		-289.720				
Rec. Capital Trabajo						289.720
Préstamo		300.000				
Amortizaciones		-60.080	-69.092	-79.455	-91.374	-105.080
Flujo de capitales		-108.270	-60.080	-69.092	-91.374	191.753
Flujo de caja		-108.270	-31.572	-1.854	31.206	422.919

Coste de Capital (k) 20%

Año (n)	0	1	2	3	4	5
Factor de descuento: $1/(1+k)^n$	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48	0,40
Flujos corregidos (descontados)	-\$ 108.270	-\$ 26.310	-\$ 1.288	\$ 18.059	\$ 33.693	\$ 169.961
VAN	\$ 85.846					
TIR	34%					

VPN 85.846

RENTABILIDAD 14%
RENTABILIDAD ANTES DE IMP. 19%



12.3. Recomendaciones de inversión

A pesar que el proyecto solo tiene rentabilidad a partir del segundo año, la evaluación de este proyecto es positiva considerando los supuestos establecidos anteriormente.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto evaluado a 5 años es de un 34%, el VAN es positivo, \$85,8 millones y la rentabilidad antes de impuesto es de un 19% al quinto año.

Los mayores riesgos de este proyecto son:

- **Riesgo de tipo de cambio:** Como se indica, el proyecto es evaluado a un dólar promedio de \$ 670 pesos chilenos y de \$1,3 dólares por libra esterlina. Por cada \$20 que aumenta el tipo de cambio (dólar), la rentabilidad del negocio se deteriora a TIR 26%, VAN \$35,4 millones y la rentabilidad antes de impuesto a 17%.
- **Bajas ventas por razones de mercado o fluctuaciones de la Industria por crisis económica:** Este proyecto se evalúa con una venta en el primer año de 60 unidades, si la venta cae a 50 unidades por razones de mercado, baja de industria o crisis económica la rentabilidad es negativa (TIR -28%).

Se recomienda realizar el proyecto siempre que se considere utilizar herramientas para aminorar los mayores riesgos como son: tipo de cambio, con una estrategia de cobertura de tipo de cambio; o baja de mercado, con un análisis continuo de proyección de industria y estrategias de venta agresivas para asegurar la venta en un entorno difícil.

13. Conclusiones

El mercado mundial de motocicletas proyecta 132 millones de motos en 2018, de estas Ducati, BMW y Harley Davidson vendieron solo 446 mil unidades o el 0,2% de las ventas mundiales.

El mercado de motocicletas en Chile tiene un gran dinamismo, con un parque de 592 mil unidades y con ventas de 45 mil proyectadas para el 2019, esto asociado a una economía abierta y bajas barreras de entrada, permite que innumerables marcas entren y salgan del mercado.

El segmento de las motocicletas de lujo corresponde al 8% de las ventas de los últimos 2 años, y está en un período de fuerte crecimiento. Esto hace que la oportunidad para que un nuevo emprendimiento, introduciendo las marcas Norton y Ural sea exitoso es atractiva.

Según los resultados encontrados, lo expuesto a lo largo de este trabajo permite llegar a las siguientes conclusiones:

Las bajas barreras de entrada, la baja rivalidad entre competidores, el alto poder adquisitivo de los clientes, y la baja amenaza de sustitutos hacen atractivo el ambiente para poder emprender.

Sin embargo, el nicho en el que se pretende desarrollar este proyecto solo corresponde a alrededor de 300 motocicletas vendidas en 2018 y las proyecciones indican que se puede alcanzar el 20% de participación de mercado, considerando a 4 competidores relevantes en este nicho: BMW, Ducati, Harley-Davidson y Triumph.

El principal objetivo de este análisis y evaluación de un plan de negocios es la introducción al mercado de las marcas de motocicletas Ural y Norton, y desarrollar el negocio en el largo plazo.

Para lograr esto, se requiere un alto nivel de creatividad al momento de plantear el modelo de negocio. Este debe ser muy orientado al cliente y al desarrollo de la experiencia y una estrategia de Redes Sociales como arma fundamental de conocimiento de marca y ventas. No se trata de lograr una ventaja competitiva únicamente, sino que es fundamental desarrollar estrategias que logren devoción del consumidor (bonding) con las marcas Norton y Ural.

La conclusión anterior abre la puerta a nuevas preguntas relacionadas con los alcances que debe tener una estrategia para orientarse al cliente. Lo planteado en este trabajo va en esa dirección, como modo de ejemplo, se plantea la creación de comunidad, la identificación con las necesidades de los clientes y la cercanía que deben tener las marcas a través de la comunicación.

Como se dijo anteriormente en la conclusión del análisis FODA, se puede determinar que la empresa puede lograr el potencial de negocio para representar grandes marcas y productos de calidad y buen diseño.

Por otra parte, aunque el segmento al que apunta ha logrado grandes tasas de crecimiento en los últimos 8 años, la empresa debe alcanzar escala de negocio para enfrentar la amenaza de los vaivenes de la economía y variaciones de volúmenes, y así establecerse en el mercado.

Se requiere un elevado nivel de recursos, y una planificación de actividades y objetivos de ventas que permita alcanzar los niveles de rentabilidad exigidos por el proyecto, pero luego de la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es atractivo para realizar.

Bibliografía:

- Statista. (5 de 5 de 2019). *statista.com*. Obtenido de Statista.com: <https://www.statista.com/statistics/>
- Statista. (5 de 5 de 2019). *Statista.com*. Obtenido de Statista.com: <https://www.statista.com/statistics/>
- Registro Nacional de Vehículos Motorizados, C. (s.f.). *Registro Civil*. Obtenido de <https://www.registrocivil.cl>: <https://www.registrocivil.cl/Estadisticas>
- Statista. (s.f.). *Statista.com*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/>: <https://www.statista.com/statistics/>
- Motorizados, R. N. (s.f.). *Registro Civil*. Obtenido de www.registrocivil.cl/estadisticas
- ANIM, A. N. (s.f.). Obtenido de ANIM: www.anim.cl
- Registro Nacional de Vehículos Motorizados, C. (s.f.). *Registro Civil*. Obtenido de <https://www.registrocivil.cl>: <https://www.registrocivil.cl/estadisticas>
- Registro Nacional de Vehículos Motorizados, C. (s.f.). *Registro Civil*. Obtenido de <https://www.registrocivil.cl>: <https://www.registrocivil.cl/Estadisticas>
- Secretaría de Planificación de Transporte, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.mtt.cl>
- ANIM, A. N. (5 de 5 de 2019). *Anim*. Obtenido de Medición de Eficiencia de Medios de Transporte Urbano: <http://www.anim.cl>
- Statista. (s.f.). *Statista.com*. Obtenido de Statista.com: <https://www.statista.com/statistics/>

Anexos:

1) DESCRIPCIÓN DE MERCADO DE MOTOCICLETAS EN IMÁGENES

- a) Motos Urbanas / naked: Son el 45% de la Industria, y corresponde a las motos utilizadas para el transporte urbano, de reparto o de trabajo.



b) Multipropósito: Son el 21% de la Industria y se utilizan para para largos viajes en carretera y todo terreno.



c) Deportiva: Son el 13% de la Industria, son motocicletas mas avanzadas tecnológicamente y de alto performance.



d) Scooter / Under: Son el 12% de la Industria y las preferidas entre los jóvenes, se utilizan para transporte urbano y distancias cortas principalmente.

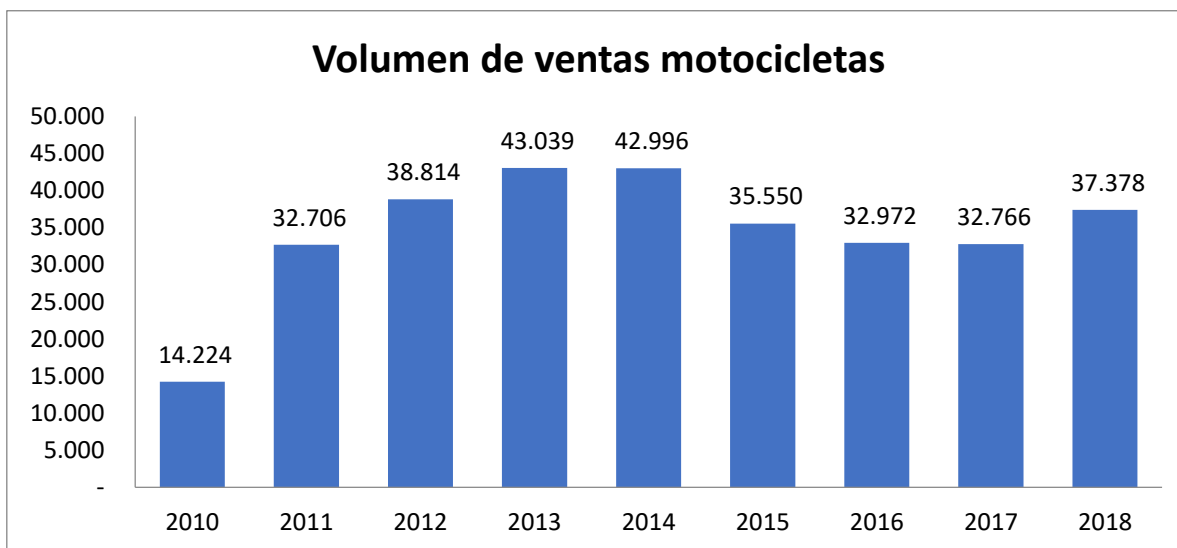


e) Custom / Choper: Son el 9% de la Industria y también son utilizadas para largos viajes, se caracterizan por su comodidad.



2) Tendencias de la Industria (Gráficos)

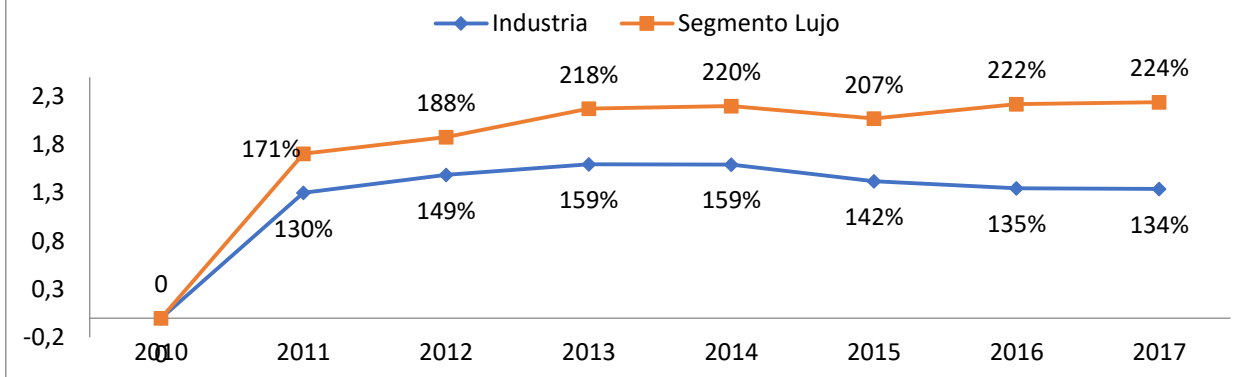
Gráfico 1: Volumen de Ventas Industria de Motocicletas 2010-2016.



(Inscripciones de motos nuevas, fuente Registro Civil)

Gráfico 2: Volumen y Market Share Segmento de Lujo

Crecimiento acumulado Segmento de Lujo vs Industria (2010)



3) Características y constitución de SpA e iniciación de actividades:

- Es una sociedad por acciones, está integrada por títulos de valores, y la concurrencia de todas ellas en un solo socio no provocan su disolución.
- Se trata de sociedades que pueden ser creadas por una persona, natural o jurídica
- Es una persona jurídica.
- Es siempre comercial (artículo 425, Código de Comercio).
- Los socios son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- El tratamiento tributario y régimen legal supletorio aplicable a estas compañías es el de las sociedades anónimas cerradas.
- La administración de la sociedad se puede ejercer no solo a través de un directorio, sino que se puede diseñar cualquier estructura para su administración.
- Tanto en sus derechos y obligaciones se rige por sus propios estatutos, y en lo no regulado por estos, se rige supletoriamente por las normas de las sociedades anónimas, siempre que esta son sean contrarias a su naturaleza.

La iniciación de actividades es una etapa fundamental para el proyecto. Este paso permite darle vida legal al proyecto.

Los pasos para personas iniciar actividades para personas con domicilio y residencia en Chile son:

- Documentación:
 - Cédula de identidad vigente (original y fotocopia, si el trámite es realizado por un tercero).

- Si el trámite es realizado por un tercero, debe presentar su cédula de identidad vigente y poder notarial.
- [Formulario 4415](#) completo.
- Documentos que permitan acreditar domicilio.
- Título profesional, en caso de que inicie actividades como profesional. Si en el documento aparece la cédula de identidad, bastará con su presentación. En caso contrario, debe presentar la cédula de identidad vigente.
- Para contribuyente afecto a impuestos de primera categoría (actividades comerciales, industriales, mineras, de la construcción etc.) deberán señalar el rol de avalúo de la propiedad y presentar (según corresponda) algunos de los siguientes antecedentes:
 - En caso de inmueble arrendado: Contrato de arriendo original (a nombre del contribuyente o alguno de sus socios), firmado ante notario.
 - Realizar el trámite de Iniciación de Actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII) a través de oficina o internet.