



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CADENA DE TIENDAS DE PRODUCTOS  
DE CICLISMO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**NICOLÁS BOPP MONTERO**

PROFESOR GUÍA:  
JORGE CARIKĚO MONTOYA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ  
ALVARO GESSWEIN PINO

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2009

### **Plan de negocio para una cadena de tienda de productos de ciclismo**

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocio para una cadena de tiendas, orientadas a la venta de productos y servicios para el ciclista.

Del análisis del medio externo, se concluye que tanto a nivel nacional como internacional se evidencia un crecimiento de la industria del ciclismo y, en consecuencia, un incremento en la demanda. Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter la industria tiene un atractivo medio-alto, en donde la principal amenaza es una competencia intensa en precios, y la principal oportunidad son las proyecciones de crecimiento de la industria. Por otro lado, del análisis del medio interno se obtiene que las actividades que agregarán valor serán las promociones, que estarán orientadas a suavizar la demanda y a fidelizar clientes, además de una buena administración de los recursos humanos. Las fortalezas del negocio es el equipo que se encuentra tras este proyecto, el que combina profesionalismo y *know how*, mientras que la debilidad es la falta de experiencia en proyectos de esta magnitud.

En el análisis de mercado se determinó que el mercado total chileno supera las 604 mil bicicletas, mientras que al considerar sólo el mercado potencial, tomando aquellos segmentos de mayor nivel económico, se superan las 112 mil unidades. También se llega a la conclusión de que los competidores carecen de profesionalismo y se encuentran poco diferenciados entre sí, destacando la importancia de generar una estrategia de posicionamiento coherente. A partir de las encuestas, se obtiene el mercado meta, el que resultó de tamaño atractivo, alcanzando 101 mil bicicletas para el año 2010 (año en que se desarrollará el proyecto), en donde la Región Metropolitana representa aproximadamente el 40% del total (40 mil).

Del plan de marketing se concluye que la estrategia genérica será la de diferenciación con una fuerte orientación a la calidad de servicio. La diferenciación se logrará poniendo énfasis en: (1) recursos humanos, con vendedores *profesionales del ciclismo*, (2) marketing y ventas, con política de precios justos (buenas prácticas en la gestión de precios, no precios bajos necesariamente) y política de *win-win* (sólo se realiza venta cuando tienda y cliente obtienen beneficios) y, finalmente, (3) servicio de postventa, el que generará incentivos para visitar la tienda, aumentando las ventas no programadas de los clientes. Con la correcta implementación de esta estrategia, la cadena de tiendas logrará posicionarse como *La Tienda Confiable*. Con respecto a la plaza, se consideró el tamaño del mercado en la Región Metropolitana, de manera que las primeras tiendas se localizarán en Santiago, beneficiándose de los proyectos de construcción de ciclovías del Gobierno. Dada la fuerte estacionalidad que presenta la industria, se utilizará como herramienta suavizadora de demanda la publicidad, que combinará merchandising, medios escritos, eventos e internet, cubriendo todo el espectro de clientes a los cuales se pretende llegar. Por otro lado, los tipos de productos a ofrecer serán: bicicletas, componentes, accesorios, indumentaria y herramientas, mientras que como servicio se ofrecerán mantenciones y reparaciones. Como último componente del marketing mix está el precio, el que será gestionado con la política de precios justos, cumpliendo también la función de hacer que la estacionalidad sea menos marcada. En la gestión del precio será importante tomar como referencia a aquellos competidores que disponen de un posicionamiento coherente entre precio y calidad.

El plan de operaciones toma especial importancia por cuanto es necesario coordinar las tiendas, las que a su vez serán abastecidas por una flota propia de distribución. Los productos se adquirirán a importadores nacionales y a exportadores. El control de inventario también resulta fundamental, por lo que se dispondrá de la tecnología necesaria para una buena gestión. Si bien estos procesos son relevantes para el correcto funcionamiento de la empresa, la clave estará en los procesos relacionados con los clientes, en la interacción cliente-vendedor y la recopilación de *feedback* desde los clientes.

La estructura organizacional de la empresa es flexible y depende de los niveles de operación de la empresa. La plana mayor de la empresa estará constituida por un gerente general y un jefe de operaciones, mientras que cada tienda estará dotada de un jefe de tienda, dos vendedores y un mecánico. Adicionalmente se contará con guardias de seguridad para la bodega de inventario y de choferes para los camiones de distribución. Los empleados deberán contar con un perfil que se encuentre en línea con la estrategia de la empresa, puesto que uno de los pilares fundamentales de la estrategia de diferenciación serán los recursos humanos, por lo que serán evaluados constantemente para asegurar un buen desempeño de las labores. Por otro lado, los sueldos son acordes a las pretensiones de posicionamiento, pues no incentivan la venta agresiva de los vendedores en perjuicio de los consumidores, sin desmedro de los incentivos para la realización de ventas.

Finalmente, el análisis financiero muestra la alta sensibilidad de los flujos a cambios de variables como tipo de cambio, número de tiendas, merma, número de ventas iniciales y su tasa de crecimiento. En el escenario intermedio sin financiamiento, que considera la apertura de 3 tiendas, presenta un VAN de MM\$ 439,9 y una TIR de 59,3%, lo cual aumenta en el caso con financiamiento a MM\$ 444,9 y 60,8%, respectivamente. Además se pudo apreciar una mejora en los resultados al aumentar el número de tiendas. Finalmente, se recomienda la realización del proyecto, tomando en consideración el atractivo de la industria y la rentabilidad del mismo.

<b>INDICE</b>
---------------

1	INTRODUCCIÓN .....	7
2	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	9
3	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	10
4	OBJETIVOS.....	11
4.1	Objetivo General.....	11
4.2	Objetivos Específicos .....	11
5	ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.....	12
5.1	Marco General .....	12
5.2	Conclusiones Marco General .....	17
5.3	Análisis de Porter.....	17
5.4	Amenazas y Oportunidades .....	20
5.5	Conclusiones del Análisis Externo.....	20
6	ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO .....	21
6.1	Análisis de la Cadena de Valor.....	21
6.2	Fortalezas y Debilidades .....	22
6.3	Conclusiones del Análisis Interno.....	22
7	ANÁLISIS DE MERCADO .....	23
7.1	Mercado Total.....	23
7.2	Mercado Potencial .....	25
7.3	Análisis de la Competencia .....	26
7.4	Investigación de Mercado.....	29
7.4.1	Encuesta .....	29
7.4.2	Percepción de la Oferta Actual.....	34
7.5	Mercado Meta.....	36
8	PLAN DE MARKETING .....	39
8.1	Marketing Estratégico .....	39
8.1.1	Nombre e Imagen Corporativa .....	39

8.1.2	Estrategia Genérica.....	39
8.1.3	Estrategia de Posicionamiento.....	40
8.2	Marketing Táctico.....	41
8.2.1	Plaza.....	41
8.2.2	Promoción.....	42
8.2.3	Producto.....	44
8.2.4	Precio.....	48
9	PLAN DE OPERACIONES.....	49
9.1	Procesos relacionados con los clientes.....	49
9.1.1	Venta de productos.....	49
9.1.2	Servicio técnico.....	49
9.1.3	Sugerencias, reclamos y cambio de productos.....	50
9.2	Procesos de operación.....	50
9.2.1	Adquisición de productos.....	50
9.2.2	Abastecimiento de la cadena de tiendas.....	51
9.2.3	Manejo de inventarios.....	52
9.3	Procesos administrativos.....	52
9.3.1	Reuniones de Planificación.....	52
9.3.2	Decisiones de adquisición de productos.....	52
9.4	Localización de las instalaciones.....	53
9.5	Horarios de operación.....	53
10	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	54
11	PLAN FINANCIERO.....	63
11.1	Inversión.....	63
11.2	Depreciación.....	64
11.3	Demanda.....	64
11.4	Ingresos.....	66
11.5	Egresos.....	67
11.5.1	Costos Variables.....	67



11.5.2	Costos fijos .....	68
11.5.3	Gastos de administración y ventas .....	68
11.6	Financiamiento.....	69
11.7	Estudio de escenarios.....	69
11.8	Resultados del análisis financiero.....	70
11.8.1	Escenarios sin financiamiento .....	70
11.8.2	Escenarios con financiamiento .....	71
11.9	Conclusiones plan financiero .....	71
12	CONCLUSIONES .....	73
13	BIBLIOGRAFÍA .....	75
14	ANEXOS .....	76
	Anexo 1: Producción de bicicletas por país .....	76
	Anexo 2: Método alternativo para la estimación del mercado total .....	77
	Anexo 3: Competidores .....	80
	Anexo 4: Metodología.....	81
	Anexo 5: Metodología encuesta .....	89
	Anexo 6: Encuesta.....	92
	Anexo 7: Mercado meta por comuna de la Región Metropolitana.....	95
	Anexo 8: Tabla de frecuencias de la encuesta.....	96
	Anexo 9: Caso Zane's .....	99
	Anexo 10: Productos por categoría y sus precios .....	100
	Anexo 11: Planilla taller mecánico.....	110
	Anexo 12: Encuesta calidad de servicio .....	111
	Anexo 13: Local primera tienda .....	112
	Anexo 14: Inversiones .....	115
	Anexo 15: Gastos de administración y ventas.....	116
	Anexo 16: Escenario intermedio sin financiamiento .....	117
	Anexo 17: Escenario intermedio con financiamiento.....	118
	Anexo 18: Escenario pesimista sin financiamiento.....	119

Anexo 19: Escenario pesimista con financiamiento .....	120
Anexo 20: Escenario optimista sin financiamiento .....	121
Anexo 21: Escenario optimista con financiamiento .....	122
Anexo 22: Análisis de sensibilidad .....	123

## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocio para una cadena de tiendas de productos de ciclismo. Las tiendas ofrecerán distintas categorías de productos, además de servicio técnico profesional que estará orientado a agregar valor al cliente.

Para desarrollar el plan de negocio se utilizó una metodología apropiada para este tipo de trabajos, pero con fuerte énfasis en aquellos puntos relacionados con el levantamiento de datos y su análisis, dada la poca y dispersa información disponible.

Inicialmente, en el análisis del medio externo, se proporcionan antecedentes relevantes que permiten contextualizar la industria del ciclismo, para luego determinar su atractivo. Fundamental será la explotación de las fortalezas internas de la empresa y las estrategias para agregar valor al cliente, detalladas en el análisis del medio interno.

Uno de los principales puntos tratados en este trabajo es el análisis de mercado, en donde se define el segmento de clientes a abordar, que fue seleccionado por dos variables: ingresos y disposición a pagar. El tamaño del mercado meta, definido por este tipo de clientes, se obtiene a partir de información primaria y secundaria. La información primaria se recopiló a través de encuestas, sobre las cuales se fundamenta gran parte de las decisiones tomadas. El estudio de la competencia permite rescatar las debilidades y fortalezas de los actores actuales, cumpliendo con la labor de entregar una idea de donde se situaría la empresa.

Los cuatro planes básicos (marketing, operaciones, recursos humanos y financiero) pretenden estructurar la futura empresa de forma consistente, actuando como hoja de ruta en una futura implementación del negocio.

En la confección del plan de marketing, se define la estrategia genérica y de posicionamiento, para luego definir el marketing mix, apoyado en los resultados del análisis de mercado.

Luego, en el plan operacional, se explicará a cabalidad el funcionamiento de los procesos operativos de la empresa, separando los procesos en tres tipos: relacionados con los clientes, de operación y administrativos.

En base a los requerimientos definidos en los planes anteriores se desarrollará el plan de recursos humanos, el que cobra especial importancia dada la estrategia de la empresa, que estará fuertemente orientada al cliente.

El plan financiero cuantifica los beneficios de implementar el negocio, haciendo un estudio de escenarios y de sensibilidad, definiendo el atractivo económico del proyecto.

Por último, se realizan las conclusiones en base a los objetivos que son definidos posteriormente y a los resultados obtenidos.

## **2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

El negocio consiste en el establecimiento de tiendas de ciclismo que ofrezcan tanto la venta de productos como servicio técnico profesional. Dentro de los productos se podrán encontrar bicicletas, componentes, accesorios, indumentaria y herramientas de reparación. Por su parte, el servicio técnico considerará desde reparaciones básicas hasta mantenciones completas.

La creación de una marca, que aglutine las tiendas, y la fijación de estándares de calidad le dará al negocio el carácter de cadena que se pretende.

De acuerdo a los análisis realizados, se ha llegado a la conclusión de que habrá que optar por una estrategia de diferenciación para así evitar las guerras de precios y sortear de mejor manera la posible entrada de nuevos competidores. La empresa se diferenciará por su buena gestión (ausente en muchos competidores) y en el fortalecimiento de su relación con los clientes por medio de las actividades de recursos humanos, marketing y ventas, y el servicio de postventa. Con esto se logrará generar relaciones más duraderas con los clientes y aumentar el número de visitas con ventas no programadas al local.

### **3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto nace de la inquietud por hacer un negocio motivador y atractivo económicamente para los inversionistas a partir de la oportunidad de negocio presente en la industria del ciclismo.

La demanda de productos y servicios vinculados al ciclismo ha sufrido un crecimiento importante a juicio de expertos, los que afirman la presencia de un mayor nivel de actividad en los puntos de venta y servicios técnicos del sector. El surgimiento de nuevos oferentes muestra lo atractiva que se ha vuelto la industria.

Adicionalmente, el desarrollo de proyectos en Santiago, como son la construcción de ciclovías y estacionamientos exclusivos, fomentan el uso de la bicicleta y aumenta la demanda de productos y servicios de ciclismo.

El aumento de ciclistas, como consecuencia, produce un incremento de las personas pertenecientes a segmentos más especializados, con mayores conocimientos técnicos y más exigentes como consumidores, que requieren de una oferta a la altura del cliente.

Finalmente, la combinación de un equipo formado por Ingenieros Civiles Industriales de la Universidad de Chile y un especialista técnico en ciclismo, aporta la combinación de gestión y know how necesarios para el negocio.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Desarrollar de un plan de negocio para una cadena de tiendas de productos de ciclismo.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación interna y externa de la industria del ciclismo que permita definir la estrategia.
- Realizar una investigación de mercado que identifique los aspectos relevantes de los potenciales clientes.
- Elaborar el plan de marketing para el posicionamiento de la empresa.
- Elaborar un plan operacional que defina el funcionamiento de la cadena de procesos productivos.
- Desarrollar el plan de recursos humanos para determinar los requerimientos de personal y la estructura de la empresa.
- Desarrollar el plan financiero que analice la forma de financiamiento más adecuada y la factibilidad económica del proyecto.

## 5 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

### 5.1 Marco General

La industria del ciclismo ha sufrido un crecimiento importante en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. Como se puede ver en el Gráfico 1, la producción mundial de bicicletas ha mostrado una clara tendencia al alza, especialmente en los últimos años, en donde retomó con fuerza su crecimiento luego de haber experimentado una baja producto de la menor producción china, responsables del 67% de la producción mundial (ver Anexo 1). De esta forma, considerando los últimos cinco años, la producción mundial ha crecido a una tasa de un 4,8% anual.

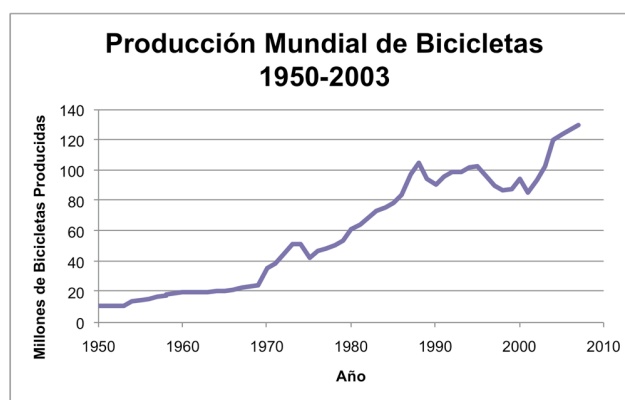


Gráfico 1: Series de datos históricos recopilados por Worldwatch Institute, Vital Signs 2007-2008. Datos obtenidos de Bicycle Retailer and Industry News and United Nations.

Chile no ha quedado fuera de esta expansión de la industria. Según datos del censo de los años 1992 y 2002, el aumento de hogares con bicicleta en Chile ha aumentado en un 724,4%, lo que representa un significativo crecimiento de un 23% anual.

Año	Número de Hogares con Bicicleta	Porcentaje de Hogares con Bicicleta
1992	233.219	7%
2002	1.922.693	46%

Tabla 1: Censo Nacional De Población y de Vivienda 1992 y 2002.

Ahora, observando la Región Metropolitana y el promedio de bicicletas por hogar en cada comuna, se obtiene que las comunas que se encuentran en la zona central de la región tienden a contar con menos número de bicicletas por hogar que aquellas que se encuentran en la periferia.



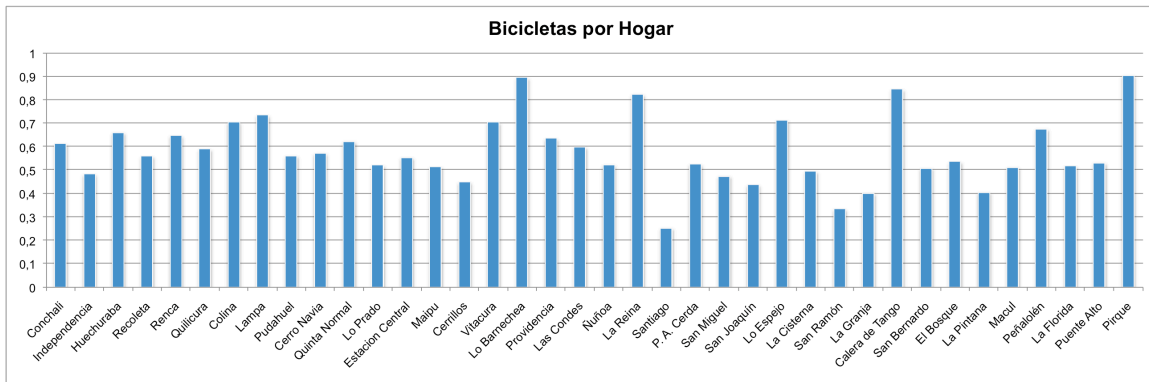


Gráfico 2: Promedio de bicicletas por hogar en las comunas de la Región Metropolitana. Fuente: Sectra, encuesta origen destino 2001; INE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2002.

Luego, al verlo por grupo socioeconómico, el segmento ABC1 encabeza el porcentaje de hogares con bicicleta.

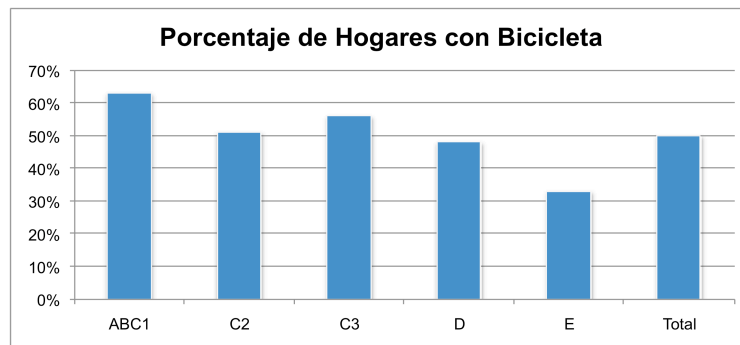


Tabla 2: Porcentaje de hogares con bicicleta por grupo socioeconómico. Fuente: AIM, Grupos Socioeconómicos 2008.

Con respecto a cantidad de bicicletas en cada comuna de la Región Metropolitana, destacan claramente aquellas más populosas, como se puede apreciar en el gráfico.

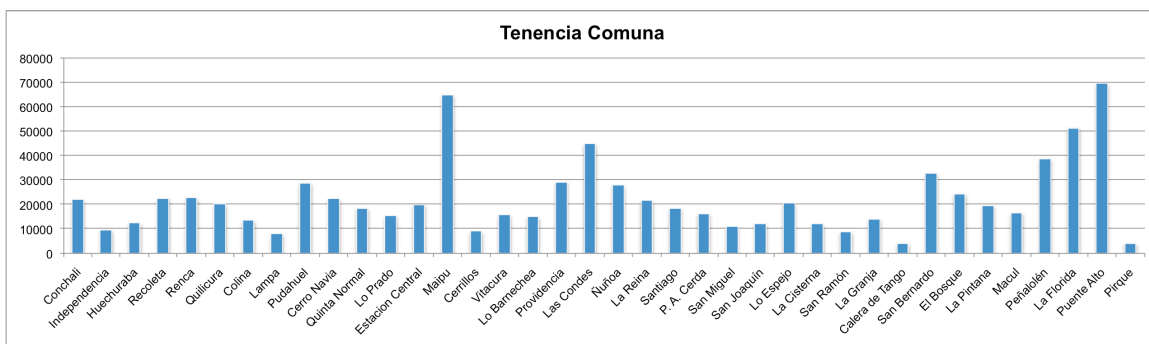


Gráfico 3: Tenencia de bicicletas por comuna en la Región Metropolitana. Fuente: Sectra, encuesta origen destino 2001; INE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2002.

En cuanto a comercio internacional, este indica que las unidades de bicicletas importadas han experimentado un crecimiento de un 4,2% anual en los últimos seis años y el monto de las importaciones se ha más que duplicado en los seis años recientes, apreciable en el Gráfico 2.

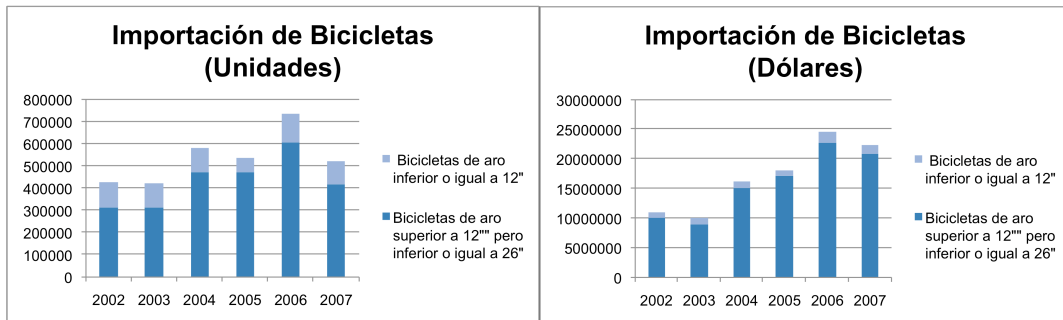


Gráfico 4: Estadísticas Anuales Chilenas de Importación por Tamaño de Aro (Unidades y Dólares CIF).  
Fuente: Servicio Nacional de Aduanas.

Por lo tanto, a partir del aumento de la producción mundial de bicicletas y las crecientes importaciones chilenas es factible considerar una demanda de comportamiento similar.

Como se puede ver en el gráfico mostrado a continuación, Chile no es un país predominantemente exportador de bicicletas. La baja en la exportación de bicicletas permite pensar que Chile está perdiendo competitividad en la producción de bicicletas ante la creciente oferta de productos a menor precio debido la aparición de nuevos actores internacionales en la industria.

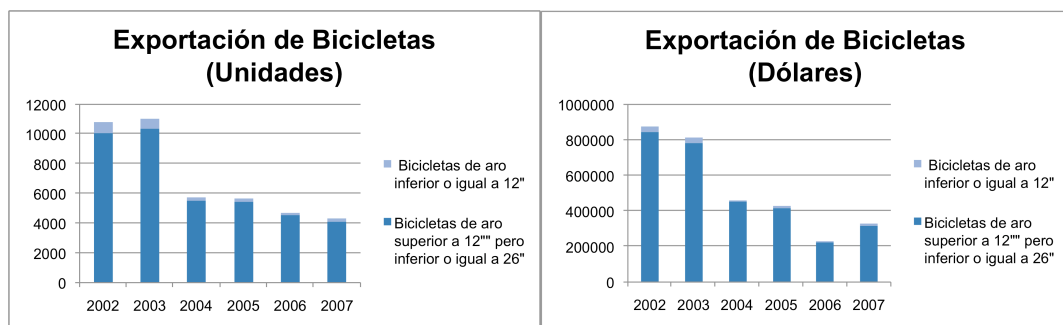


Gráfico 5: Estadísticas Anuales Chilenas de Exportación por Tamaño de Aro (Unidades y Dólares FOB).  
Fuente: Servicio Nacional de Aduanas.

Como es de esperar, la bicicleta es un producto de demanda estacional, pues en los últimos meses del año las importaciones crecen considerablemente con respecto a los meses anteriores. La razón de este aumento es que el tiempo es más favorable para la práctica de deportes al aire libre y, por supuesto, los vendedores se abastecen antes de Navidad.

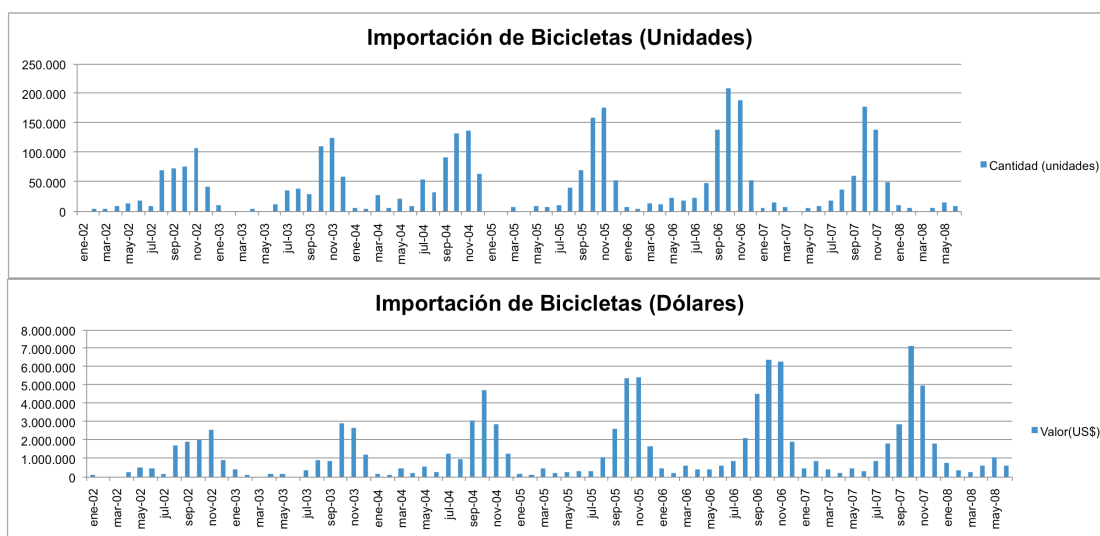


Gráfico 6: Estadísticas Mensuales Chilenas de Importación por Tamaño de Aro (Unidades y Dólares FOB). Fuente: Servicio Nacional de Aduanas.

Los malos resultados en la implementación del nuevo sistema de transporte urbano en Santiago, denominado Transantiago, y como consecuencia, la mayor presencia de automóviles privados en las calles dificultan la accesibilidad y el flujo normal de la ciudad. Por esta razón, se ha generado la necesidad de buscar nuevas formas de movilización, en donde la bicicleta es una de las alternativas posibles, un modo de transporte eficiente, libre de contaminación y de bajo costo. Según estudios<sup>1</sup>:

*“Los programas integrales para las bicicletas aumentan la demanda por el ciclismo mediante la provisión de un entorno de viaje seguro y facilidades, permitiendo una opción más veloz, más segura y más conveniente para las personas que se desplazan a diario hasta sus lugares de trabajo.”*

El Gobierno chileno se encuentra trabajando en el desarrollo un proyecto que tiene por objetivo la construcción de una gran red de 690 Km. de ciclovías (550 Km. urbanos y 140 Km. rurales) además de la habilitación de una red de estacionamientos para el 2012 en la Región Metropolitana<sup>2</sup>. El proyecto es un aumento importante de rutas ciclísticas si se considera que hoy, la Región Metropolitana, solo cuenta con 68 Km. de ciclovías. La implementación de este proyecto aumentará el número de viajes en bicicleta que el año 2001 representaban tan solo el 2,1% de los viajes totales<sup>3</sup>, aun lejanos de los países europeos, sin embargo, superior a algunos países desarrollados (Tabla 2).

1 Ponerse en marcha: encontrando una ruta para el transporte en el MDL, Informe Final. 2005. Barías, Browne, Sanhueza, Silsbe, Winkelman y Zegras.

2 Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

[http://www.gobiernosantiago.cl/Web/Paginas/Temas\\_Ciudad.aspx?p=101122](http://www.gobiernosantiago.cl/Web/Paginas/Temas_Ciudad.aspx?p=101122),

[http://www.gobiernosantiago.cl/Web/Paginas/Temas\\_Ciudad.aspx?p=122](http://www.gobiernosantiago.cl/Web/Paginas/Temas_Ciudad.aspx?p=122)

3 SECTRA, Encuesta origen destino de viajes 2001.

**Viajes Realizados en Bicicleta Como Porcentaje del Total de Viajes Realizados en Europa, America del Norte y Australia (1990 o último año disponible)**

País	Porcentaje
Holanda	27
Dinamarca	18
Finlandia	11
Alemania	10
Suecia	10
Bélgica	8
Suiza	6
Austria	5
Noruega	4
Francia	3
Italia	3
Canada	2
Irlanda	2
Reino Unido	1
Estados Unidos	1
Australia	1

Tabla 3: Making Cycling Irresistible: Lessons from the Netherlands, Denmark, and Germany. Pucher y Buehler. 2008. Fuente: Australian Bureau of Statistics (2007); Netherlands Ministry of Transport (2006); Department for Transport (2005); OECD (2005); European Conference of the Ministers of Transport (2004); European Union (2003); U.S. Department of Transportation (2003); German Federal Ministry of Transport (2003)

El uso de la bicicleta en Santiago es principalmente utilitario. El 49% de los kilómetros viajados en bicicleta son por razones de trabajo. La segunda mayor participación corresponde al ocio, con un 21%. Solo un 0,2% de los kilómetros por viajes son por razones de salud.

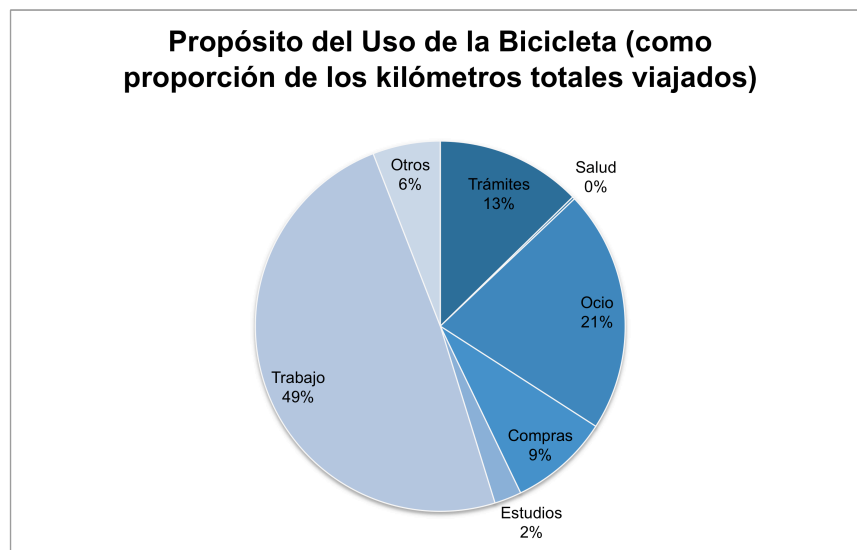


Gráfico 7: Sustainable Urban Mobility: Exploring the Role of the Built Environment, Pericles Christopher Zegras. Fuente: SECTRA, encuesta origen destino de viajes 2001.

El desarrollo de estas iniciativas, las cuales aumentan el número de ciclistas urbanos, tienen un impacto directo en el número de ciclistas especializados, es decir, al aumentar el número de ciclistas totales, se espera que el número de ciclistas especializados aumenten.

## 5.2 Conclusiones Marco General

Observando los datos, Chile no es un país competitivo en la producción de productos de ciclismo, por lo que se esperaría que la fabricación de este tipo de artículos siga disminuyendo, mientras aumentan las importaciones. Esta mayor eficiencia en el mercado ha permitido que la bicicleta sea un producto cada vez más masivo. Un factor que también tendrá incidencia en la masividad de la bicicleta serán las obras públicas orientadas a fomentar su uso, basta ver los casos de países europeos que cuentan con amplias redes de ciclismo como Holanda y Dinamarca. De esta forma, es esperable un aumento importante en el uso de la bicicleta, lo cual tendrá impacto en la demanda. Por último, la demanda de productos de ciclismo es altamente estacional, por lo cual se hace necesaria la implementación de estrategias orientadas a suavizarla.

## 5.3 Análisis de Porter

A continuación se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permitirá determinar el atractivo de la industria y, como consecuencia, su potencial para generar utilidades. Se definirán los distintos elementos participantes en la industria, lo cual permitirá entender mejor los análisis posteriores.

Elemento	Descripción
Competidores	Empresas dedicadas a la oferta de productos y servicios vinculados a la industria de la bicicleta.
Sustitutos	Principalmente aquellos productos de deportes distintos al ciclismo (que pueden satisfacer la necesidad de practicar deporte), bicicletas estáticas y productos que cumplen funciones similares a las de la bicicleta, por ejemplo, automóviles y vehículos de dos ruedas motorizados.
Compradores	Todas aquellas personas que son potenciales consumidores de productos y servicios de ciclismo.
Proveedores	Básicamente las empresas que se dedican a la venta de artículos de ciclismo al por mayor, ya sean los representantes o la marca directamente.

Tabla 4: Descripción de los elementos participantes en la industria. Elaboración Propia.

### Intensidad de Rivalidad Entre Competidores

- El crecimiento importante de la industria produce que las empresas traten de utilizar sus recursos para atender a una base de clientes en aumento, por lo cual se reduce la presión por quitarle clientes a la competencia.
- Existe una gran cantidad de actores dedicados a la oferta de productos y servicios de ciclismo, lo cual intensifica la competencia, sin embargo, lo poco organizado que se encuentran los competidores impide que existan grandes represalias.
- Las empresas ven la necesidad de reducir el nivel de inventario manejado (accesorios, bicicletas, componentes, etc.) por medio de bajas de precios de los productos, oferta de rebajas y otros descuentos a sus clientes, con lo cual se reduce el capital inmovilizado y se liquidan productos que requieren

ser reemplazados por aquellos que han sido recientemente incorporados al mercado. La práctica de éstas políticas intensifica la competencia.

- Las barreras de salida son bajas, el mayor costo asociado a la salida corresponde al inventario de productos, los que pueden ser liquidados rápidamente por tratarse de productos de rotación alta. Los costos derivados de contratos laborales si bien deben ser considerados, no representan un gran problema por cuanto no es un negocio intensivo en uso de recursos humanos.
- En aquellos segmentos de consumidores menos especializados o menos conocedores acerca del ciclismo la guerra de precios es más intensa. No se puede dejar de lado las empresas de retail en Chile, las cuales ofrecen productos a precios cada vez más bajos. Por otro lado, aquellas tiendas de bicicletas que se enfocan a un público más especializado y exigente se encuentran diferenciados unos de otros, por lo cual pueden evitar de mejor forma la guerra de precios, reduciendo la intensidad de la competencia.

Tomando en consideración, principalmente, el crecimiento de la industria que reduce la intensidad de la competencia, la cantidad de competidores existentes, la posible guerra de precios y las bajas barreras de salida, se considera que el poder de la fuerza es medio-alto.

### **Amenaza de Nuevos Participantes**

- Las barreras de entrada para los nuevos participantes es media-alta. Los nuevos entrantes deberán ofrecer sus productos y servicios a precios más bajos debido a la fuerte competencia en los segmentos menos especializados (principalmente por la acción del retail chileno) y por lo diferenciadas que se encuentran las firmas que ofrecen productos a los segmentos de aficionados del ciclismo, los cuales cuentan con una base de clientes fieles.
- Las represalias esperadas en caso de que exista la entrada de un nuevo participante son bajas producto del crecimiento de la industria, por lo que no es necesario quitarle clientes a la competencia, encontrando nichos de mercado que no han sido cubiertos.

En vista de que las barreras de entradas son media-altas y que las posibles represalias ante la entrada de nuevos participantes sean de baja intensidad, se considera que la amenaza de nuevos participantes es media.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

- No se observa una gran amenaza de los productos y servicios de deportes distintos del ciclismo para aquellos segmentos más especializados, puesto que las personas que gozan de la práctica del ciclismo difícilmente reemplazarán la práctica del deporte por otro, considerando además que este segmento es de demanda más inelástica, lo que aumenta el costo de cambiar. Por el contrario, aquellas personas que no son asiduas a la práctica del ciclismo, estarán dispuestas a cambiar de deporte en caso de

que los sustitutos resulten más atractivos (más calidad, menor precio, popularidad, etc.).

- Los vehículos motorizados o formas alternativas de transporte representan una amenaza para la venta de productos a aquellos que utilizan la bicicleta preferentemente como medio de transporte, sin embargo, para aquellos clientes que buscan practicar deporte y recrearse más que transportarse, esto no representa una gran amenaza.

Por lo tanto, la amenaza de los productos de otros deportes que pudiesen sustituir al ciclismo es media-baja, al igual que la amenaza de los vehículos motorizados. Por esta razón se considera que la amenaza de productos sustitutos es media-baja.

### **Poder de Negociación de los Compradores**

- Las ventas realizadas en la industria se encuentran poco concentradas, es decir, la compra de un consumidor representa una pequeña fracción de las ventas totales. Por esta razón, el poder de negociación de los compradores se reduce.
- El costo de cambio de los compradores es bajo debido a la poca diferenciación de los oferentes, lo cual aumenta el poder de los compradores.
- La existencia de diversas comunidades en torno a organizaciones de ciclismo o foros en Internet, en los cuales una fracción de los ciclistas especializados participan, permite que los ciclistas compartan información y, por ejemplo, en caso de que alguna relación con algún oferente no haya sido satisfactoria, es posible que la noticia se propague con facilidad. Según esto, el poder de los compradores es medio.

Por lo ya mencionado, se considera que la fuerza de los consumidores es media.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

- La existencia de múltiples proveedores que no se encuentran organizados entre sí y el aumento de la oferta de productos a precios más bajos disminuye el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, existen ciertas marcas que son imprescindibles para todo negocio que venda productos de ciclismo, por ejemplo, los componentes Shimano. Los proveedores de estos productos cuentan con mayor poder de negociación por cuanto son insumos claves, fundamentales para que los compradores logren éxito en el mercado, que no tienen sustitutos posibles.
- Habitualmente los proveedores distribuyen sus productos por medio de representantes que son los encargados de la venta en el país. La mayoría de los representantes no cuentan con la exclusividad de la venta del producto, por lo que es posible acceder a la compra de los mismos directamente de los proveedores. No parece haber interés en la integración hacia delante de los proveedores, sus competencias centrales son la

producción y distribución, no la venta al detalle. Por esta razón el poder de los proveedores disminuye.

Teniendo en cuenta la cantidad de proveedores, la importancia de algunos productos para el giro de interés y la débil amenaza de integración hacia delante de los proveedores, se considera que el poder de los proveedores es medio-bajo.

Por lo tanto, a modo de resumen, el atractivo de la industria es medio-alto.

En resumen:

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la Industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Intensidad de la competencia				✓		Medio-Bajo
Amenaza de nuevos participantes			✓			Medio
Amenaza de productos sustitutos		✓				Medio-Alto
Poder de los compradores			✓			Medio
Poder de los proveedores		✓				Medio-Alto
<b>Evaluación General</b>						<b>Medio-Alto</b>

Tabla 5: Atractivo de la industria según análisis de Porter. Elaboración Propia.

#### 5.4 Amenazas y Oportunidades

La principal amenaza en la industria es que se genere una guerra de precios ante la creciente producción de bicicletas en el mundo y la oferta de bicicletas por parte de las empresas de retail en Chile, permitiendo que los consumidores puedan acceder a productos a precios progresivamente más bajos. Otra amenaza posible es la entrada de nuevos participantes ante el crecimiento de la demanda de productos de ciclismo.

Se puede apreciar una oportunidad de negocio debido a la creciente demanda de productos de ciclismo gracias a coyunturas de carácter nacional e internacional como las malas condiciones del transporte urbano, el aumento en la toma de conciencia ecológica y la mayor preocupación por llevar una vida sana. Cada vez los consumidores de productos de ciclismo son más especializados y cuentan con mayores conocimientos técnicos que requieren de una oferta a la altura de los requerimientos del cliente.

#### 5.5 Conclusiones del Análisis Externo

Como se indicó, las principales amenazas son la guerra de precios y la entrada de nuevos participantes. Con esto es posible concluir que habrá que identificar la forma mediante la cual la empresa se diferenciará del resto de los competidores, lo que le permitirá sortear de mejor forma estas amenazas y, como consecuencia, disminuir la intensidad de la competencia y la amenaza de nuevos participantes del análisis de Porter.

También permitirá disminuir el poder de negociación de los compradores, pues, el costo de cambiar aumenta cuando la empresa es percibida como distinta.



## 6 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

### 6.1 Análisis de la Cadena de Valor

Mediante el presente análisis se pretende identificar aquellas actividades que crean valor y cuales no. Por lo tanto se deben reconocer las ventajas competitivas que permitirán crear valor a los clientes y captarlo efectivamente. A continuación se muestran las actividades principales y de apoyo.

<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web de la empresa para informar acerca de los productos y servicios que se ofrecen.</li> <li>- Sistema automatizado de registro de productos y ventas de productos, lo que permitirá, entre otras cosas, controlar los niveles de inventario.</li> <li>- Tiendas en las que se realizarán las ventas, que deberán contar con un diseño atractivo.</li> </ul>				
	<b>Administración de los recursos humanos</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisito mínimo de conocimiento de bicicletas a todo el personal.</li> <li>- Fomentar al personal para compartir su información o conocimiento con el resto de los empleados y cargos más altos.</li> <li>- Evaluación permanente del desempeño de los empleados, especialmente en la relación con los clientes.</li> <li>- Remuneraciones acordes a los objetivos de la empresa.</li> </ul>				
	<b>Desarrollo de tecnología</b>				
<b>Actividades Principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constante investigación de las nuevas tecnologías en el mundo del ciclismo e incorporación de los productos que resulten atractivos para el cliente.</li> <li>- Utilización de softwares con un nivel de tecnología mínimo que permitan un mejor manejo administrativo de la empresa, como en el registro de ventas y control de inventario.</li> </ul>				
	<b>Adquisiciones</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de los productos para su posterior venta.</li> <li>- Se mantendrá el taller bien equipado con las herramientas adecuadas para el buen desempeño del equipo técnico en las tareas de armado y reparaciones de bicicletas.</li> <li>- Compra diferenciada de compra, es decir, los proveedores serán para cada tipo de categoría de producto.</li> </ul>				
	<b>Logística de actividades Internas</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de actividades externas</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio postventa</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión al interior de la compañía del estado del inventario y próximas llegadas de productos.</li> <li>- Control de inventario en tiempo real.</li> <li>- Sistema de control de estado de las bicicletas en servicio técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de servicios de mantención y reparación en el taller.</li> <li>- Aseo y orden del taller de los mecánicos con regularidad.</li> <li>- Distribución de productos a través de vehículos propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de información del estado de la bicicleta para los clientes que contrataron el servicio técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Display de las bicicletas en la tienda atractivo para los clientes.</li> <li>- Promociones con oferta de productos para suavizar la demanda.</li> <li>- Sitio web que muestre los productos y servicios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promociones de servicio técnico asociado a la compra de bicicletas y garantías.</li> </ul>

Figura 1: Análisis de la Cadena de Valor. Elaboración Propia.

No todas las actividades mostradas anteriormente tienen el mismo nivel de importancia en este negocio. Las actividades de administración de los recursos humanos, marketing y ventas, y servicio postventa tienen un mayor nivel de importancia debido a la relación que se produce entre la empresa y el cliente.

Las principales actividades que agregarán valor serán:

- Fomentar que los empleados compartan su conocimiento tanto con los empleados como con los cargos más altos. Se pretende que la información que fluya dentro de la empresa, enriquezca las relaciones interpersonales y acelere el proceso de incorporación de cambios al interior de la empresa. En caso de nuevas contrataciones, esta política favorece la rápida integración.
- Promociones que suavicen la demanda de productos de ciclismo. Como ya se ha visto previamente, existe una clara estacionalidad en la venta de bicicleta, en los últimos meses del año la venta crece considerablemente, por lo que habrá que promocionar productos en el resto de los meses.
- Las promociones de servicio técnico a los clientes que realizaron compras en la tienda. Lo que se pretende con estas medidas es generar un vínculo de largo plazo con los clientes y promover el mayor número de visitas a la tienda de un mismo cliente.

## **6.2 Fortalezas y Debilidades**

La posibilidad de poder contar con la participación de un Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile y con un especialista en materia de ciclismo, con años de experiencia y prestigio en el sector, permite obtener la combinación de gestión y know how importante para todo negocio.

La mayor dificultad es la falta de experiencia en negocios de mayor envergadura, como lo es una cadena de tiendas.

## **6.3 Conclusiones del Análisis Interno**

El hecho de contar con un equipo que puede aumentar el nivel de profesionalismo, aspecto deficiente actualmente en la industria, permitirá obtener una ventaja por sobre la competencia. Esto se verá reflejado en una gestión eficiente y efectiva, lo cual se verá materializado en la calidad de servicio que el cliente percibirá. Como ya se indicó, las ventajas competitivas que se puedan desarrollar estarán vinculadas a la relación con el cliente. Por esto, serán determinantes la calidad de los recursos humanos, marketing y ventas, y el servicio postventa. Situando el foco en estos tres elementos será posible generar relaciones de largo plazo con los clientes, aumentando el número de visitas de los clientes a las tiendas en un periodo de tiempo y las compras no planificadas.

## 7 ANÁLISIS DE MERCADO

A continuación se realizará el estudio que permitirá estimar la demanda de bicicletas a satisfacer. Es importante recalcar que este análisis incluye solo las bicicletas, quedando fuera los componentes, accesorios, herramientas y por supuesto todas aquellas bicicletas que son armadas a gusto del cliente. La evaluación de estos productos será posterior y será estimada en base a relaciones (a partir de datos de la encuesta) con respecto a la demanda de bicicletas. De forma esquemática, y resumidamente, el mercado meta será definido de la siguiente forma.

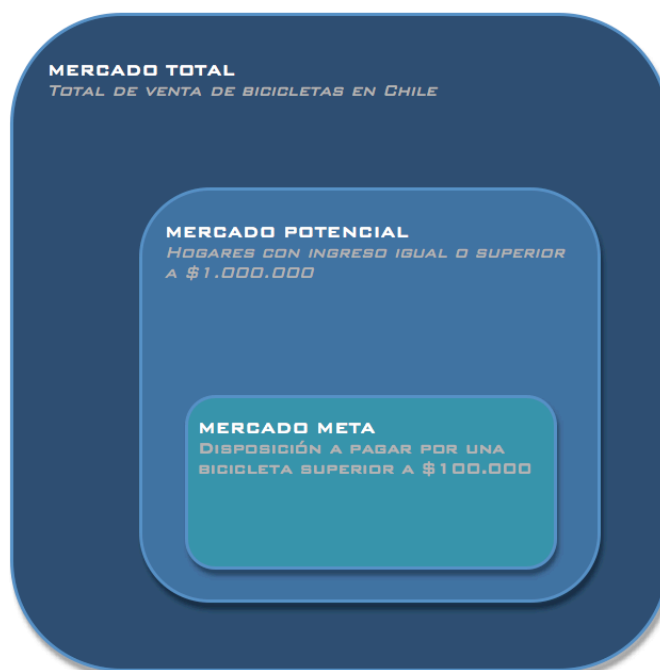


Figura 2: Esquema del mercado meta. Elaboración propia.

### 7.1 Mercado Total

En esta sección se pretende cuantificar la demanda de bicicletas en Chile. A partir de datos estadísticos de comercio internacional y producción nacional se obtendrá una estimación de las ventas totales para el año 2007 las cuales serán proyectadas por medio de un indicador de crecimiento de la industria.

En primer lugar se considerará la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas}_t = \text{Importaciones}_t - \text{Exportaciones}_t + \text{Producción Nacional}_t - (\text{Inventario}_t - \text{Inventario}_{t-1})$$

$$\text{Ventas}_t = \text{Importaciones}_t - \text{Exportaciones}_t + \text{Producción Nacional}_t - \Delta \text{Inventario}_t$$

Se cuenta con las importaciones y exportaciones del año 2007, las cuales fueron obtenidas a partir de estadísticas del Servicio Nacional de Aduanas. Por otro lado, la empresa Oxford S.A. es la única fábrica significativa en términos

de volumen producido de bicicletas<sup>4</sup>. Es posible encontrar pequeños productores de bicicletas, sin embargo, no producen cantidades relevantes como para ser consideradas.

Se considerará como supuesto para la estimación que:

$$\text{Inventario}_t = \text{Inventario}_{t-1}$$

Resulta razonable si se considera que aquellos productos que salieron de inventario para la venta en el año  $t-1$  hayan sido repuestos en el año  $t$ , manteniéndose el nivel de stock manejado habitualmente en la industria.

Así, las ventas estimadas para el año 2007 son:

+	Importaciones	523.990
-	Exportaciones	4.326
+	Producción	85.000
	<b>Ventas Estimadas</b>	<b>604.664</b>

Tabla 6: Estimación de ventas para el año 2007. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas, Oxford S.A.

Por lo tanto, el mercado total chileno para el año 2007 es de 604 mil bicicletas.

Un método alternativo, pero menos preciso, es la estimación de ventas por medio de la extrapolación de datos internacionales ajustados por población y PIB per cápita. Las estimaciones obtenidas fueron:

	Ventas Estimadas
Promedio distintos países año 2006	200.292
Polonia año 2007	276.432

Tabla 7: Estimación ventas chilenas por métodos alternativos. Fuente: Estadísticas internacionales de ventas de bicicletas.

Como se puede apreciar, los órdenes de magnitud de las estimaciones se encuentran muy por debajo de las importaciones nacionales de bicicletas, las cuales alcanzaron las 735 mil unidades el año 2006 y las 523 mil unidades el año 2007 (Para mayor información acerca del desarrollo de estos métodos ver Anexo 2). Adicionalmente, no existe gran correlación entre las ventas de estos productos y el PIB per cápita.

Como se observa, resulta más sensato el método desarrollado inicialmente, utilizando estadísticas nacionales. Así, tomando el mercado total para el año 2007, se proyectarán las ventas para diez años a partir del año 2009, año en el cual el proyecto podría entrar en funcionamiento. Para la proyección de las ventas se tomará el mercado total del año 2007 y se le aplicará el 4,2% de crecimiento que han sufrido las importaciones en los últimos seis años, que predominan por sobre las exportaciones y la producción nacional de bicicletas, representando un 86,7% de mercado.

<sup>4</sup> En Chile solo se fabrican marcos de bicicletas, el resto de los componentes son importados.

Año	Ventas Estimadas
2008	630.077
2009	656.559
2010	684.153
2011	712.908
2012	742.870
2013	774.092
2014	806.627
2015	840.528
2016	875.855
2017	912.666
2018	951.024
2019	990.995

Tabla 8: Mercado total proyectado hasta el año 2018. Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Mercado Potencial

Para la estimación del mercado potencial se utilizarán estadísticas obtenidas de la *Encuesta Origen Destino* para 38 comunas de la Región Metropolitana (RM) realizada el año 2001 por la Secretaría Interministerial de Planificación de Transporte (SECTRA). La encuesta fue aplicada a más de 15 mil hogares a los cuales se les preguntaba, entre otras preguntas, su nivel de ingreso y de cuantas bicicletas disponían. El procedimiento para obtener el porcentaje de bicicletas pertenecientes a los hogares de ingresos iguales o superiores a \$1.000.000 fue el siguiente:

$H_i$  : Número de hogares de encuesta en la comuna  $i$

$H_{Ri}$  : Número de hogares de encuesta en la comuna  $i$

$H_{i1}$  : Número de hogares con ingreso igual o superior a \$1.000.000 en la comuna  $i$

$B_i$  : Total de bicicletas pertenecientes a hogares en la comuna  $i$

$B_{i1}$  : Total de bicicletas pertenecientes a hogares con ingreso igual o superior a \$1.000.000 en la comuna  $i$

$T_i$  : Porcentaje de bicicletas pertenecientes a hogares con ingresos iguales o superiores a \$1.000.000

$$T_i = \frac{\sum \frac{B_{i1}}{H_{i1}} \left( \frac{H_{i1}}{H_i} \cdot H_{Ri} \right)}{\sum \frac{B_i}{H_i} \cdot H_{Ri}} \cdot 100$$

A continuación se muestra el porcentaje de hogares de la RM con ingresos superiores a un millón de pesos.

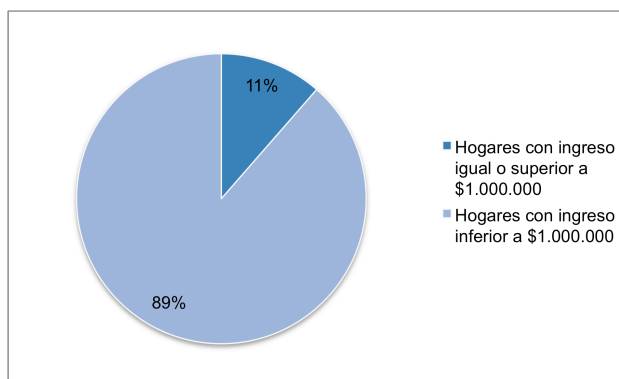


Gráfico 8: Porcentaje de hogares con ingreso igual o superior a \$1.000.000 en la RM. Fuente: Encuesta Origen Destino 2001, SECTRA.

Sin embargo, en cuanto al porcentaje de tenencia de bicicletas, los hogares con ingresos igual o superior a un millón de pesos aumentan el porcentaje de participación con respecto al total de hogares de la RM, alcanzando el 18,6%.

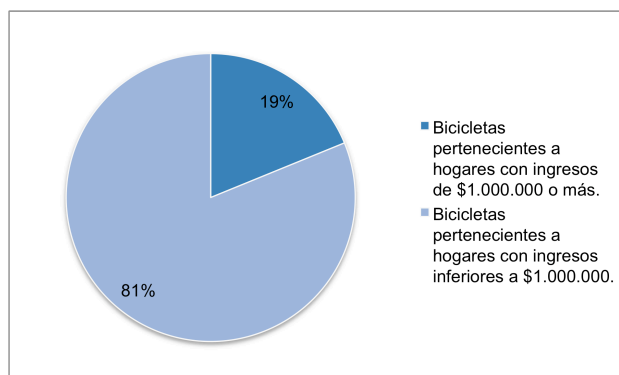


Gráfico 9: Porcentaje de tenencia de bicicletas de los hogares con ingreso igual o superior a \$1.000.000 en la RM. Fuente: Encuesta Origen Destino 2001, SECTRA.

Se considerará parte del mercado potencial a aquellas personas que pertenecen a un hogar con un nivel de ingreso superior a \$1.000.000. La razón de considerar solo aquellas personas con un nivel socioeconómico relativamente alto es que cuentan con mayor capacidad económica para realizar compras no programadas.

Por lo tanto, se aplicará el 18,5% obtenido sobre el mercado total para obtener la estimación del mercado potencial<sup>5</sup>. Así, el mercado potencial para el año 2007 fue de 112.400 unidades de bicicletas vendidas y desde el año 2008 al 2018 se muestra en la siguiente tabla.

Año	Mercado Potencial
2008	117.124
2009	122.046
2010	127.176
2011	132.521
2012	138.091
2013	143.894
2014	149.942
2015	156.244
2016	162.811
2017	169.653
2018	176.784
2019	184.214

Tabla 9: Mercado potencial estimado hasta el año 2018. Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Análisis de la Competencia

La industria de los productos y servicios de ciclismo se encuentra poco concentrada, pues los competidores son múltiples. Los competidores más directos pueden ser encontrados en el Anexo 3. Como se puede ver, muchas de las empresas cuentan con marca propia, sin embargo, éstas no se encargan de la fabricación de los componentes de bicicletas, la mayoría los importa para luego venderlos bajo su marca. Las empresas se proveen por

<sup>5</sup> Utilizando el supuesto de que la distribución de bicicletas en los hogares chilenos es igual a la existente en la RM.

medio de importadores nacionales y, en caso de contar con alguna representación comercial, directamente con el fabricante.

Como ya se había mencionado en los apartados anteriores, Chile no es un país exportador de bicicletas, esto se debe a la baja competitividad productiva chilena frente a países asiáticos, especialmente China. Por esta razón, las empresas han puesto sus esfuerzos en la venta más que en la producción. Está el caso de Fabisa<sup>6</sup>, empresa que cerró sus fábricas y reorientó su negocio a las ventas exclusivamente. Actualmente, solo la empresa Oxford cuenta con fábricas de marcos de bicicletas (salvo pequeños productores que producen a escalas menores). Si se observan las exportaciones de Oxford en el año 2007 (tabla Anexo 3), éstas representan el 94% del total del monto exportado. Según datos de Oxford, la empresa cuenta con una participación de mercado estimada de un 30% (Bianchi tendría un 19% y Lahsen un 18%) y según proyecciones la industria tendrá un crecimiento de un 30% para este año, el cual estaría sobreestimado por Bianchi y Lahsen.

Dentro de los competidores, se encuentran Da'Ski y Sparta, los cuales además de los productos y servicios de ciclismo, venden productos de otros deportes. Da'Ski es una tienda que se dedica principalmente al esquí y luego incorporó otros productos complementarios como bicicletas. Por otro lado, Sparta es un negocio enfocado a la venta de artículos deportivos en general, siendo el ciclismo una de sus ramas (quizás la más importante), potenciada por la representación de la marca Trek.

Es importante considerar las grandes empresas del retail chileno, las cuales apuntan generalmente a un segmento objetivo menos especializado y compiten principalmente por precios, como se concluyó en el análisis externo, se pretende evitar la guerra de precios por lo que la empresa buscará entrar en un grupo estratégico distinto.

Los productos que las empresas ofrecen se encuentran clasificados básicamente en cuatro categorías:

- Bicicletas
- Componentes
- Accesorios
- Indumentaria
- Herramientas

Prácticamente toda la competencia cubre la oferta de estas categorías de productos. De acuerdo a datos oficiales y opiniones de expertos, la categoría de productos de ciclismo está marginando entre un 25 y un 35%<sup>7</sup> en aquellos segmentos de oferentes en que la competencia es más intensa, que es el caso de los grandes retailers chilenos.

---

<sup>6</sup> Fábrica de Bicicletas S.A., empresa que producía las bicicletas Bianchi.

<sup>7</sup> La cadena de supermercados Jumbo, perteneciente a Cencosud, marginó un 24% en relación al margen teórico de un 35% entre el 01/01/2007 y el 31/08/2008.

En cuanto al servicio técnico, los precios fluctúan de acuerdo a la disposición a pagar del cliente y a los requerimientos de mantención que tenga la bicicleta en particular. Para simplificar el análisis, las mantenciones se han separado en tres clases:

Tipo de Mantención	Completa	Intermedia	Básica
Desarme	✓	✓	
Lavado de piezas/ Limpieza superficial	Lavado	Lavado	Limpieza
Lubricación y engrase	✓	✓	✓
Ajuste cambios y frenos	✓	✓	✓
Centrado de ruedas	✓		
Cambio de piolas	✓	✓	
Cambio de Fundas	✓		

Tabla 10: Tipos de mantenciones de bicicletas. Elaboración Propia.

La mantención de tipo intermedio corresponde a una de las mantenciones ofrecidas por Sparta. La gran mayoría de las empresas ofrecen solo mantenciones del tipo básica y completa. Existen variaciones en el servicio técnico entregado, las diferencias de cada uno de los oferentes se encuentra señalada en la columna *Precio Mantención* en Anexo 3.

La competencia realiza las ventas en los locales y por venta en línea (Internet), sin embargo, no todos cuentan con el servicio de venta online. Habrá que evaluar por medio de la investigación de mercado, si la venta vía Internet resulta atractiva para los clientes.

Los principales canales mediante los cuales las empresas se publicitan son:

- Páginas Amarillas
- Eventos de ciclismo
- Internet
- Foros de ciclismo
- Organizaciones de ciclismo
- Televisión
- Diarios y revistas

El uso de estos canales depende de la estrategia que cada competidor esté llevando a cabo. Está el caso de Intercycles, representantes de la marca Cannondale, los cuales se han caracterizado por participar y organizar eventos de ciclismo, lo cual les ha permitido hacerse conocidos en los segmentos más especializados. También se encuentra Oxford, que cuenta con mayor presencia en los medios (uno de los pocos que publicita por televisión). Sin embargo, los que cuentan con una estrategia publicitaria son pocos, pues, como ya se mencionó anteriormente, el nivel de profesionalismo en esta industria es bajo.



## **7.4 Investigación de Mercado**

Para la investigación de mercado se realizaron, en primera instancia, entrevistas con personas vinculadas al ciclismo con el fin de obtener un primer acercamiento a la industria y sus consumidores.

Se sostuvo una entrevista con Cristián Tapia, Jefe de Marketing de Oxford S.A., con quien se obtuvo información estadística valiosa tanto de la empresa como del mercado en general, lo cual permitió obtener, entre otras cosas, el mercado total estimado.

Con Luis Cabalín, dueño una vasta experiencia en el rubro y de la tienda Dr. Bike, se pudo obtener información de tipo operacional y otras observaciones del mercado a partir de su apreciación. Con él se obtuvo algunas recomendaciones de marcas que podrían ser incorporados en el set de productos, información de proveedores, control de inventario y alternativas eficaces para publicitarse (revisado posteriormente cuando se realice completamente el Plan de Marketing). A partir de las conversaciones con ciclistas se rescataron preferencias que fueron consideradas en la encuestas para ser cuantificadas, como por ejemplo, los atributos que importarían en la decisión de compra de bicicletas y contratación de un servicio técnico especializado.

Luego de las entrevistas se realizó una encuesta que será útil para obtener conclusiones y cuantificar el mercado meta.

Finalmente, se llevó a cabo una breve encuesta en la cual los entrevistados entregaron sus percepciones acerca de siete tiendas de ciclismo.

### **7.4.1 Encuesta**

La encuesta fue diseñada y aplicada en base al Marco Metodológico de la Encuesta que se puede encontrar en el Anexo 5. La encuesta consistió de 19 preguntas, cinco de carácter demográfico y catorce vinculadas directamente al ciclismo (ver Anexo 6). Luego de la recopilación de los datos se realizó una tabla de frecuencias por pregunta que permitió obtener los primeros resultados (ver Anexo 8).

El instrumento fue aplicado válidamente a 111 personas, de las cuales solo 73 fueron considerados luego de que se filtraran por comuna de residencia para obtener respuestas más cercanas al segmento definido en el mercado potencial, recordando que se seleccionaron aquellos hogares con un nivel de ingreso mínimo. Las comunas consideradas, por las características de sus habitantes (nivel socioeconómico y tamaño) y proximidad a los lugares en los que se considerará la instalación de una primera tienda, fueron:



- La Reina
- Las Condes
- Lo Barnechea
- Ñuñoa
- Providencia
- Vitacura

Y la distribución por segmento socioeconómico es:

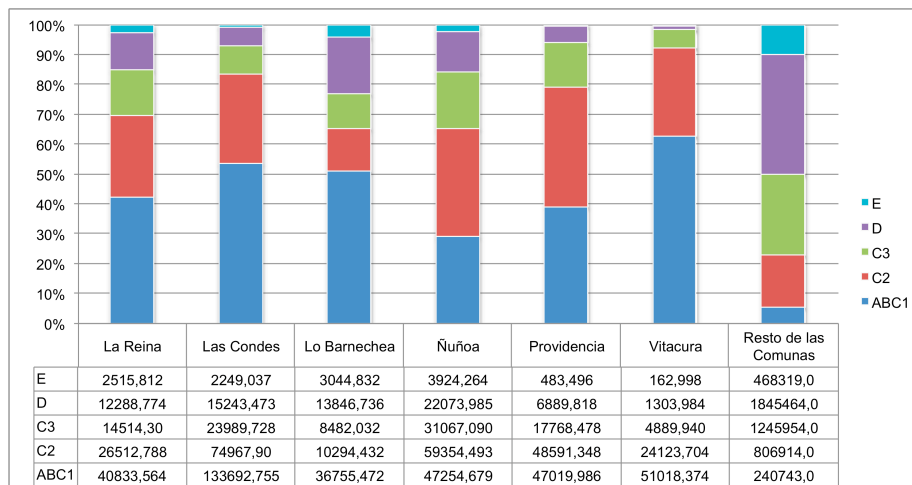


Gráfico 10: Distribución habitantes urbanos por comuna y grupo socioeconómico en el Gran Santiago.  
Fuente: ICCOM Investigación de Mercado, 2005.

Los métodos de aplicación fueron dos: vía Internet y entrevistas personales realizadas en puntos estratégicos de la ciudad. Los encuestados que respondieron la encuesta vía Internet fueron contactados por medio de e-mails y envío de las encuestas a diversas organizaciones ciclistas, entre las que cuentan: Furiosos Ciclistas, Cicloclub Santiago, Ciudad Viva, Foro Terrabike, etc.

Las encuestas hechas en persona fueron aplicadas en las comunas de Providencia y Las Condes, lo cual permitió segmentar aún más a los encuestados, más específicamente en:

- Ciclovía de Av. Pocuro con Av. Tobalaba.
- Cima del Cerro San Cristobal.
- Parque Araucano.
- Kilómetro 11 Camino a Farellones.
- Bencinera Shell de Colón con Vespucio.

Estos lugares fueron elegidos por ser puntos de descanso de los ciclistas, lo cual aumentaba la disposición a responder. En el Anexo 8 es posible encontrar la tabla de frecuencias de las respuestas.

Dentro de los resultados que destacan, se puede encontrar que la mayor parte de los encuestados tiene una bicicleta de montaña, principalmente con suspensión delantera. Esto permite obtener una relación por tipo de bicicleta para el mercado total.

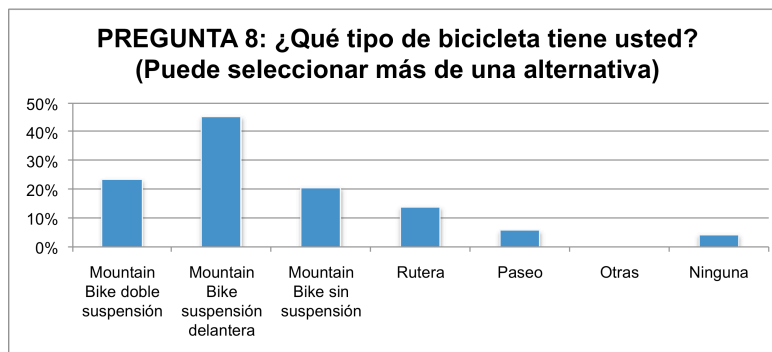


Gráfico 11: Encuesta. Elaboración propia.

Otro dato interesante, es que solo un 30% lleva su bicicleta a un servicio técnico especializado, ya sea para repararla, realizarle una mantención o ambas. Con respecto a cuánto pagan por el servicio, más de la mitad de los encuestados paga entre \$10.000 y \$20.000.

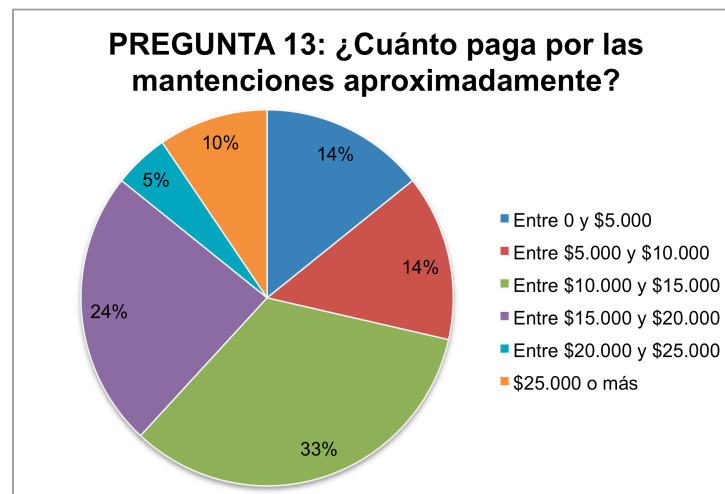


Gráfico 12: Encuesta. Elaboración Propia.

También se obtuvo información detallada por tipo de producto, lo que permitirá, posteriormente, definir la cantidad que se espera vender de cada producto, utilizando como base de comparación las bicicletas vendidas.

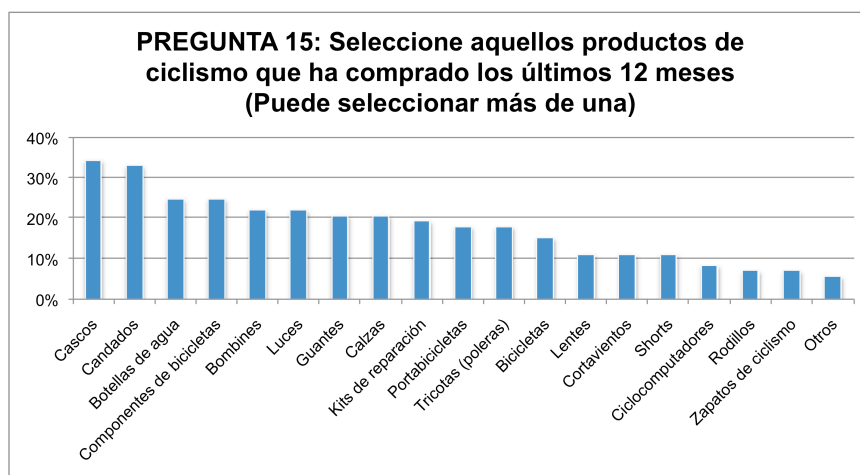


Gráfico 13: Encuesta. Elaboración Propia.

Cuando se les pidió que nombraran las tres primeras marcas de ciclismo que se les venía a la mente, se vió que el “top of mind” se encontraba por unas pocas marcas. Por ejemplo, la marca Trek resultó ser mencionada por casi el 70% de los encuestados, seguida por Bianchi. En cuanto a marcas de componentes de bicicletas, Shimano es bastante mencionado, muy por encima de la marca italiana Campagnolo, especializada en ciclismo de ruta. De esta forma, puede ser importante incluir, preferentemente, marcas que se encuentren ya posicionadas en el mercado, como Trek y Shimano. Oxford y Bianchi, por su modelo de negocio, no acostumbran a vender a tiendas especializadas de ciclismo y se encuentra más orientadas a grandes retailers, lo cual dificulta la obtención de productos de dichas marcas para la venta.

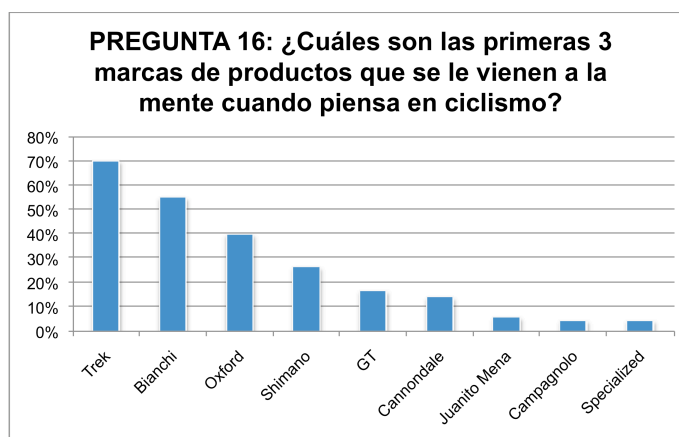


Gráfico 14: Encuesta. Elaboración propia.

Si se comparan las marcas por “top of mind” tomando en consideración el orden en que los encuestados nombraron las tres marcas solicitadas, ponderando más a aquellas que son nombradas en primer lugar y menos a las mencionadas en tercer lugar, se obtiene nuevamente las mismas posiciones en las seis primeras posiciones.

1	Trek
2	Bianchi
3	Oxford
4	Shimano
5	GT
6	Cannondale

Tabla 11: Encuesta. Elaboración propia.

En cuanto a la disposición a pagar por una bicicleta, el 53% de los encuestados declaró estar dispuesto a pagar entre \$100.000 y \$300.000 por una bicicleta y un 26% pagaría más de \$300.000. Cabe destacar que solo el 21% dijo que pagaría menos de \$100.000 (versus el 79% restante), precios cercanos a los ofrecidos en supermercados.

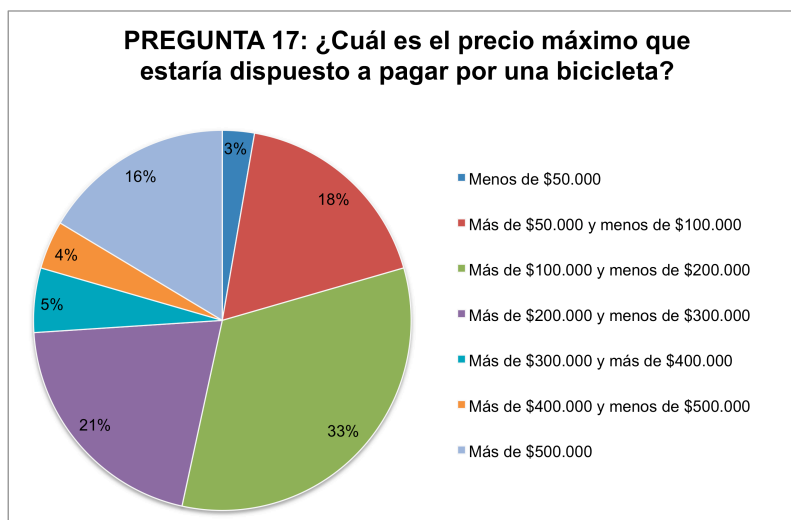


Gráfico 15: Encuesta. Elaboración propia.

Cuando se les solicitó a los encuestados que seleccionaran aquellos tres atributos que consideraban más importantes para tomar la decisión de la compra de una bicicleta, un 64% mencionó el precio como uno de los tres atributos más importantes. Luego, se encuentran el peso de la bicicleta, la marca, los componentes y el diseño. En la elección de los productos y la promoción de estos, se deberá destacar estos factores por sobre los otros. Resulta interesante apreciar que la mayor parte de los comerciantes de bicicletas promocionan sus productos destacando el tamaño de aro y el número de cambios que éstas tienen que, según los resultados, estos no figurarían dentro de los más relevantes. En cuanto a la marca, se confirma el hecho de que es ventajoso incluir las marcas más recordadas dentro del set de productos, pues casi el 47% de los encuestados la mencionaron entre los tres atributos más importantes.

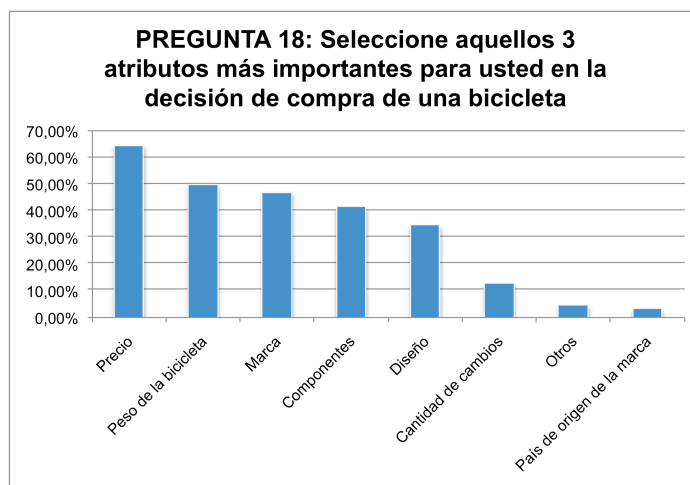


Gráfico 16: Encuesta. Elaboración propia.

Con respecto a los atributos más importantes en un servicio técnico, nuevamente surge el precio como el más mencionado, seguido por la cercanía, destacando que la ubicación del local será de suma relevancia. Tanto rapidez, capacidad profesional de los mecánicos y honestidad obtuvieron un 41% (30 encuestados cada uno).

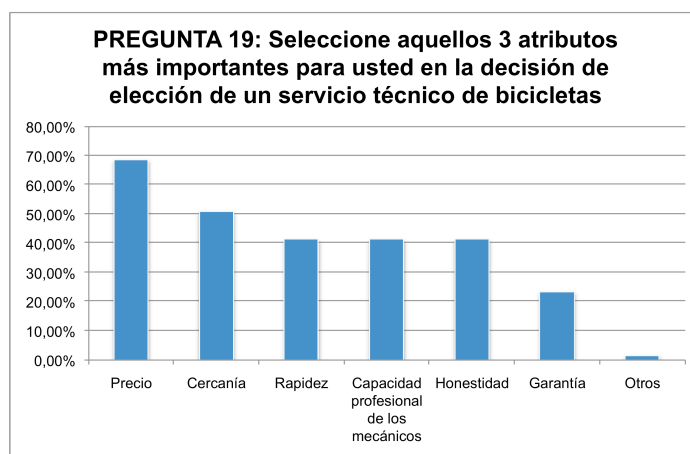


Gráfico 17: Encuesta. Elaboración propia.

#### **7.4.2 Percepción de la Oferta Actual**

Con el objetivo de poder definir un buen posicionamiento y poder situar a los actores a nivel competitivo, se realizó un estudio de oferentes de productos de ciclismo presentes en el mercado. Con la intención de no aburrir al encuestado y obtener datos fiables, se seleccionaron siete competidores (considerados los más directos) a ser evaluados en una escala de 1 a 7 en cuatro atributos: precios atractivos, variedad de productos, calidad de los productos y atención de los vendedores. La encuesta fue aplicada a 59 encuestados, pertenecientes a organizaciones de ciclismo, pues éstos debían tener cierto conocimiento de la industria, por lo que no se podía aplicar a transeúntes que podían no conocer las tiendas.

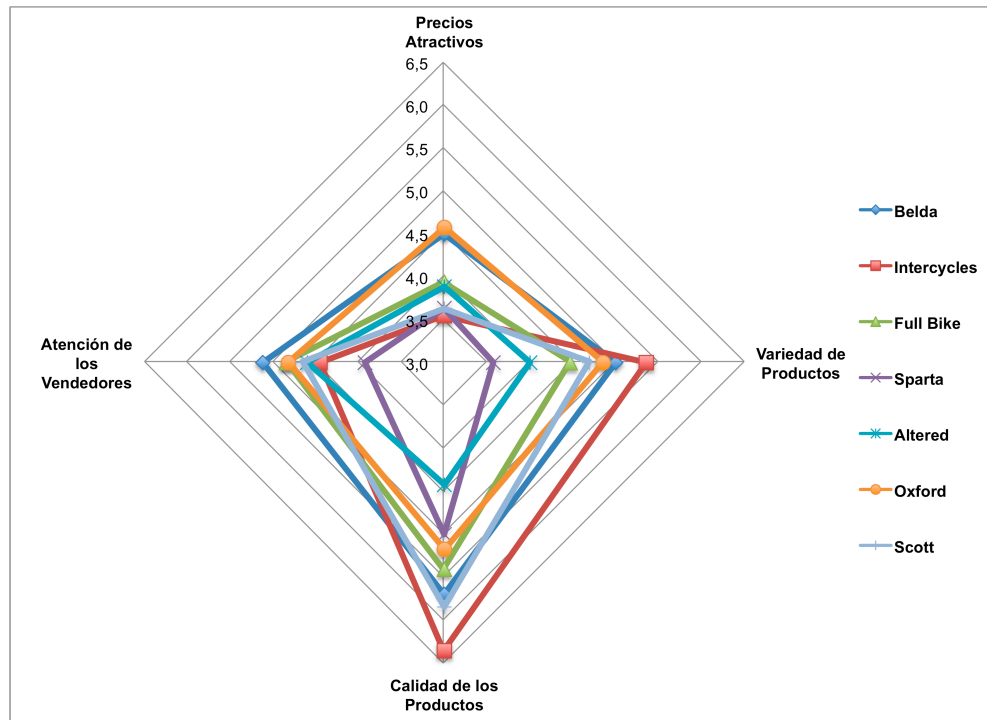


Gráfico 18: Percepción de la oferta actual. Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico, Intercycles es percibida como una tienda destacada en los productos que vende, en términos de calidad y variedad, sin embargo, se encuentra dentro de las más deficientes en precios y atención de los vendedores. Es destacable el caso de Belda Bikes, la cual se encuentra bien posicionada en los atributos de productos y es bien percibida en la atención de los vendedores y en precios atractivos, mostrándose equilibrada. Sparta, representante de la marca Trek (la más recordada), se encuentra dentro de las peor evaluadas en los cuatro atributos.

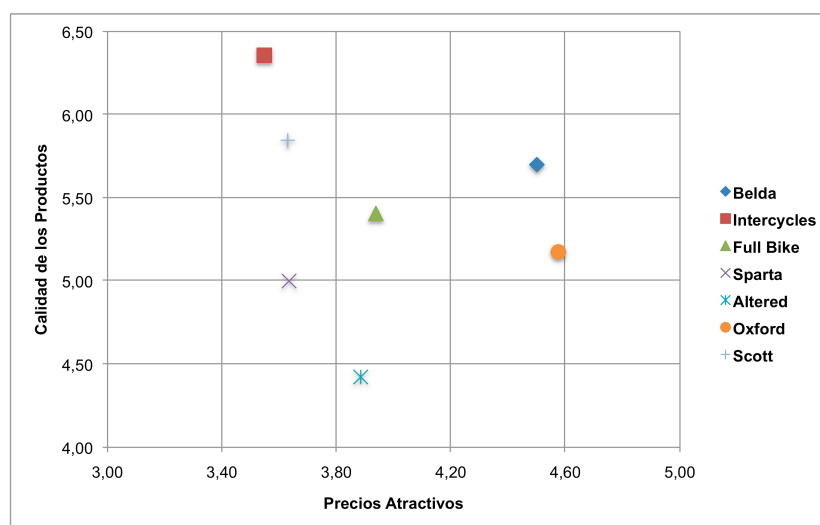


Gráfico 19: Percepción de la oferta actual. Elaboración propia.

Al hacer la comparación precio-calidad de los productos se puede notar que Altered y Sparta se encuentran en la parte inferior izquierda del gráfico. Scott y Intercycles son percibidos con una relación precio-calidad incongruente, es

decir, como caras. Por el contrario, Belda se encuentra en la parte superior derecha del gráfico, lo que muestra que se encuentra bien posicionada en este aspecto. La tienda Belda será, probablemente, el competidor más directo, considerando además que el negocio a desarrollar pondrá foco en la atención de los vendedores, atributo en el cual Belda es el mejor evaluado.

## 7.5 Mercado Meta

Como ya se había mencionado en el Mercado Potencial, se considerará solo aquellas personas que tengan un nivel de ingresos sobre 1 millón de pesos. Adicionalmente, se considerará solo aquellas que tengan mayor disposición a pagar por una bicicleta, eludiendo en parte la competencia con algunas empresas de retail que ofrecen bicicletas de bajos precios. De esta forma, se tomará solo aquel segmento de clientes que tienen la disposición a pagar por una bicicleta de más de \$100.000, que según la encuesta representaría el 79,45% de los encuestados. A continuación, se muestra el mercado meta a nivel nacional, antes de ser acotado por zona geográfica:

Año	Mercado Meta
2008	93.057
2009	96.968
2010	101.044
2011	105.291
2012	109.716
2013	114.327
2014	119.132
2015	124.139
2016	129.356
2017	134.793
2018	140.458
2019	146.362

Tabla 12: Mercado Meta. Elaboración propia.

De esta forma, el mercado meta por Región, tomando en cuenta el tamaño poblacional de cada una, es:

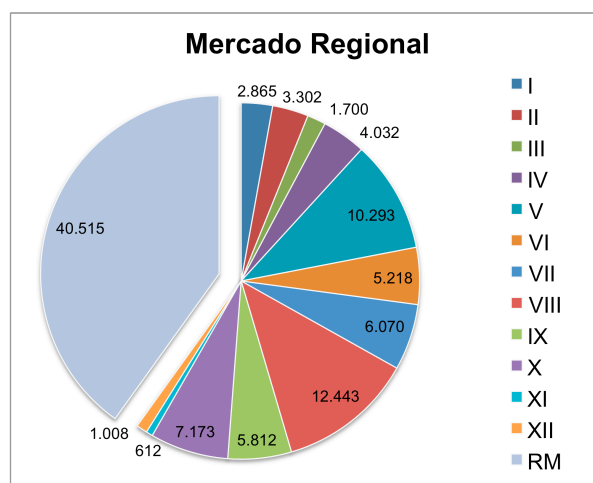


Gráfico 20: Porción de mercado por región para el año 2010. Fuente: INE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2002.

La tienda prototipo se encontrará localizada en la Región Metropolitana, por lo que es importante estudiar las comunas pertenecientes a dicha región. Para realizar este estudio, habrá que determinar la tenencia de bicicletas por



comuna (por medio de la misma metodología utilizada en el mercado potencial), lo que permitirá calcular el mercado perteneciente al sector geográfico a cubrir con cada una de las tiendas. Cabe recordar previamente, que ya se había extraído a aquellos hogares con ingreso menor a \$1.000.000, por lo que la tenencia será aplicada sobre este total, por lo que es lógico que las comunas de mejor nivel socioeconómico sumen mayor cantidad de hogares en el total y, por lo tanto, cuenten con mayor cantidad de bicicletas.

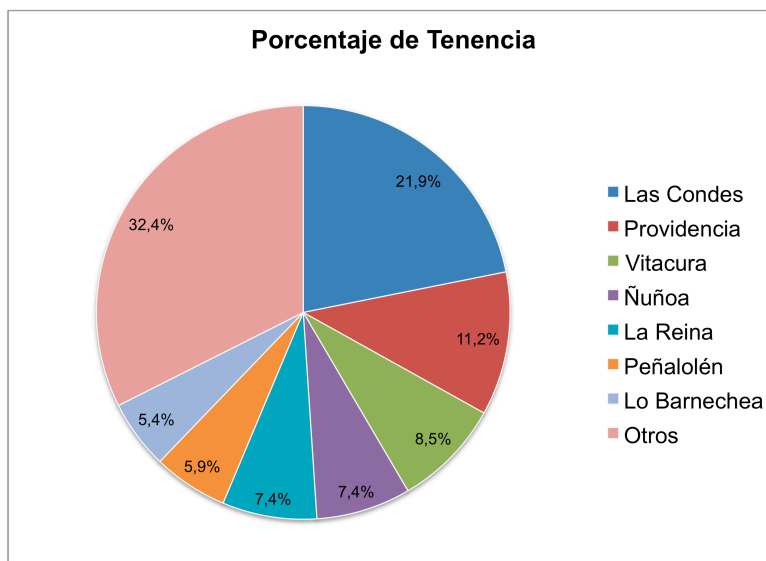


Gráfico 21: Porcentaje de tenencia de bicicletas por comuna en la Región Metropolitana para los hogares con ingreso superior a \$1.000.000. Fuente: Sectra, encuesta origen destino 2001; INE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2002.

De esta forma, el mercado meta por comuna de Santiago se encuentra en el próximo gráfico, para ver el detalle para el resto de las comunas, ver Anexo 7.

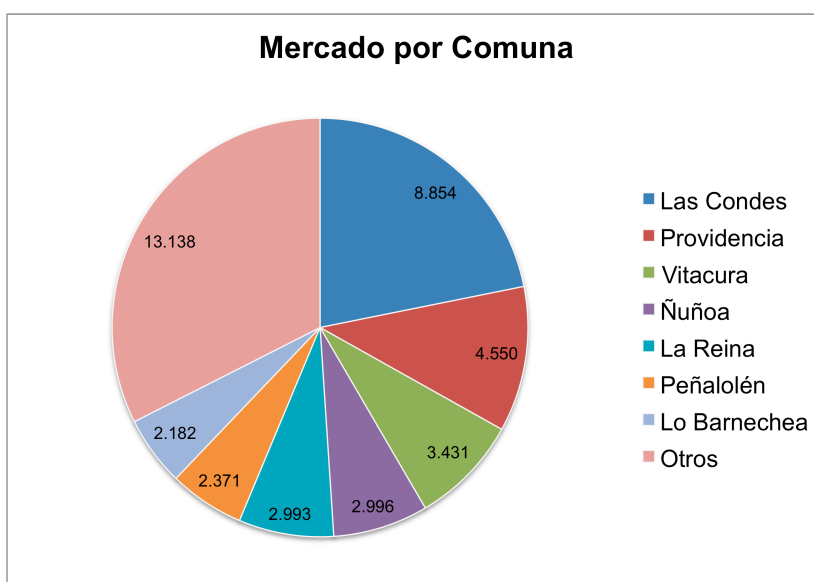


Gráfico 22: Mercado Meta para las comunas de la Región Metropolitana en el año 2010. Fuente: Sectra, encuesta origen destino 2001; INE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2002.

Por lo tanto, el cliente al cual la cadena de tiendas apuntará puede ser definido como:

*Aquellas personas que muestren interés por el ciclismo, que tengan una disposición a pagar una cantidad igual o superior a \$ 100.000 por bicicleta y tengan la capacidad para abordar dicha compra, satisfaciendo sus necesidades de recreación, transporte, competición y sentirse saludables.*

## 8 PLAN DE MARKETING

### 8.1 Marketing Estratégico

#### 8.1.1 Nombre e Imagen Corporativa

Para la elección de un nombre para la empresa se tomó en consideración aquellos aspectos que se quieren proyectar hacia el cliente. También fueron relevantes factores como la fácil recordación y que no resultara obvio en relación al giro del negocio, lo cual dificulta la diferenciación (patrón común en grandes marcas como Nike, Coca-Cola, Puma, Apple, Google, etc.).

A partir de estas restricciones se llegó al nombre Cyclope Bike's. La marca proviene de la frase *Cycling for Close People*, lo que explica en cierta medida la relación que se pretende crear entre la empresa y los clientes, una relación de cercanía y confianza. La segunda palabra será opcional pero cumplirá la importante labor de dar a conocer el tipo de productos que se venden. La marca Cyclope aún no ha sido registrada y tampoco existe como página Web con los dominios *.cl* y *.com*. En el inicio del negocio se realizarán las gestiones necesarias, ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, para contar con la exclusividad tanto de la marca como del logo y su tipografía.



Figura 3: Imagen corporativa Cyclope Bikes. Elaborado por Juan Pablo Montero.

El logo que representará la marca fue creado por un estudiante de diseño, el cual busca transmitir confianza y seriedad, además fue considerado que este resultara agradable a la vista.

#### 8.1.2 Estrategia Genérica

A partir de las conclusiones del medio externo, se determinó que la competencia de la industria del ciclismo se encuentra poco diferenciada y profesionalizada, con lo cual se hace necesario implementar una estrategia de diferenciación en estos ámbitos que permita obtener ventajas competitivas por sobre el resto. Luego, en el análisis del medio interno, se planteó la necesidad de enfocar el negocio hacia el cliente, generando una relación de largo plazo y de confianza, por medio de la búsqueda del bienestar del consumidor. Por estas razones, los puntos claves del negocio, que permitirá una diferenciación clara a ojos del cliente serán:

- Recursos Humanos

Los empleados deben tener un amplio conocimiento del deporte y sus tecnicismos, lo que se logrará por medio de constante provisión de las últimas noticias al respecto y el incentivo a que el ciclismo sea el principal tema de conversación. Además, cuando se relacionan con el cliente, estas deberán actuar de manera transparente, evitando la búsqueda del beneficio propio y de la tienda si implica un perjuicio para el consumidor, con lo cual será necesario aplicar una política de incentivos adecuada que no vaya en contra de este principio de la empresa. Lo que se pretende con estas medidas es que los clientes sientan que la información que reciben de los empleados sea confiable y que no se sientan engañados a pesar de su menor conocimiento.

- Marketing y Ventas

La tienda contará con una amplia oferta de productos de ciclismo y con un display en tienda que resulte atractivo. Dentro de la variada oferta de productos se contará con marcas exclusivas que serán importadas directamente del fabricante. La amplitud de oferta también estará dada por la gama de precios, siendo fundamental la venta de productos “tope de línea”, pues como dijo un vendedor de la tienda Belda, aunque los clientes entren a la tienda buscando un producto de bajo precio, esperan ver los productos más sofisticados aunque no estén a su alcance. También se tendrán precios justos, sin muchas variaciones, lo cual resta confianza producto de que genera la percepción de que los precios se encuentran inflados en periodos en los que no hay ofertas y que la posible compra de un producto en un día puede ser mala idea si es posible encontrar el mismo producto más barato luego de un tiempo. No se descarta la posibilidad de hacer grandes ventas anuales, estrategia que ha resultado ser exitosa en una tienda de productos de ciclismo en Estados Unidos (ver reseña de la tienda Zane’s en Anexo 9).

- Servicio Postventa

El servicio postventa buscará generar lazos duraderos con los clientes y aumentar el número de visitas al local, incrementando las ventas no programadas. A aquellas personas que realicen compras en la tienda se les ofrecerá servicio técnico gratuito dentro de 90 días como garantía en caso de que el producto adquirido tenga desperfectos en el funcionamiento. También, solo por el hecho de haber adquirido una bicicleta en la tienda, el cliente tendrá automáticamente el derecho a una mantención (ver caso Zane’s en Anexo 9).

### **8.1.3 Estrategia de Posicionamiento**

El posicionamiento será acorde a la estrategia genérica. Actualmente, en la industria del ciclismo existe cierta desconfianza hacia los oferentes, situación similar a la vivida en las industrias de motocicletas y los automóviles,

especialmente en torno al servicio técnico. La desconfianza proviene de las asimetrías de información entre consumidores y oferentes. Las tiendas Cyclope estarán enfocadas hacia el cliente, poniendo especial énfasis en las actividades en las cuales ellos participan, buscando generar una relación de confianza por medio de:

- Profesionalismo del personal: en este aspecto será importante que los empleados se encuentren capacitados para desempeñar esta labor (detallado en el plan de Recursos Humanos).
- Honestidad: esto quiere decir dar la respuesta que el cliente necesita y ser capaces de responder a sus necesidades, sin privilegiar la tienda por sobre el cliente, es decir, se realizarán ventas sólo cuando ambas partes se beneficien (*win-win*).
- Precios justos: esto no quiere decir precios bajos y bajos márgenes. Precios justos son buenas prácticas en la gestión de los precios, en donde se respeta al cliente, sin que este sienta que fue perjudicado. Este concepto también está relacionado con la relación precio-calidad, en el cual las tiendas Belda se encuentran bien posicionadas, por lo cual será una buena referencia para determinar los precios. Se debe evitar a toda costa que los clientes perciban la tienda como cara, el cual es el caso de Intercycles, lo cual puede ser provocado en parte por vender exclusivamente productos de alto costo y no contar con productos de menor precio.

Por lo tanto, Cyclope será posicionado como *La Tienda Confiable*, a través de una operación del negocio coherente con el posicionamiento.

## **8.2 Marketing Táctico**

A continuación se definirán las cuatro variables del marketing mix, las cuales se encuentran en línea con la estrategia genérica y el posicionamiento.

### **8.2.1 Plaza**

En el estudio del mercado meta se llegó a que las regiones más atractivas en términos de número de clientes eran la Región Metropolitana, la V Región y la VIII Región (Gráfico 20). Estas Regiones tienen la ventaja de contar con importantes centros urbanos como Santiago, Viña del Mar, Valparaíso y Concepción, las que disponen de una alta concentración de habitantes. En un inicio, la oferta se limitará sólo a la Región Metropolitana, que además de representar una parte importante del mercado meta, podría exhibir un crecimiento de demanda superior si los proyectos de construcción de ciclovías son llevados a cabo. Los locales deberán ser cercanos a los clientes objetivos, en lugares altamente visibles.

Los productos no serán distribuidos a los clientes, salvo en casos excepcionales, pues no se contará con un vehículo y un empleado orientados a este tipo de servicios. Además, la página Web será solo informativa, es decir, no se realizarán ventas por Internet. El contacto con el cliente se

realizará en las tiendas por medio de los vendedores y, por lo tanto, las ventas serán en el local, lo cual potencia la relación con los consumidores y podría aumentar las ventas por compras no programadas.

### 8.2.2 Promoción

El objetivo de las promociones será informar, persuadir, recordarle al mercado la marca y suavizar la demanda por artículos de ciclismo. El gasto en publicidad estará directamente relacionado con el crecimiento de la empresa, pues, en la medida que se cuente con más tiendas, la publicidad será más justificable y se contará con mayor capacidad financiera para destinarle mayores recursos a este ítem. Los métodos por los cuales se promocionará la marca serán los siguientes.

#### Medios Escritos

Está referido a los diarios. Se hará publicidad solo los sábados y domingos, días en los cuales la gente dispone de más tiempo para revisar los diarios con un mayor nivel de detalle y están más interesadas en actividades de ocio y recreación. En las publicaciones se pondrá énfasis principalmente en precio, peso de la bicicleta y marca, los tres atributos considerados como más importantes por los encuestados.

El diario a utilizar como medio publicitario será El Mercurio, en primer lugar, por editarse los fines de semana. En segundo lugar, estos diarios se encuentran orientados a un público objetivo coincidente con el elegido en el proyecto. Como tercero y último, por la cantidad de diarios que entran en circulación y lectoría.

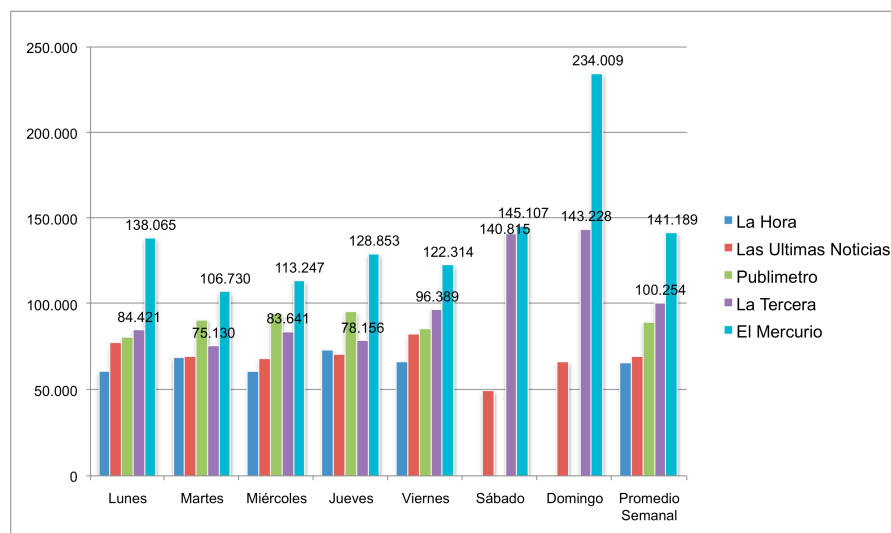


Gráfico 23: Lectoría de diarios, segmentos ABC1 y C2 de 25 a 54 años. Fuente: El Mercurio, Estudios de Alcance y Lectoría, Noviembre 2007 a Febrero 2008.

En El Mercurio, dado que el segmento de clientes estará conformado por un público bastante amplio, se publicará en los cuerpos A y C (hechos más

relevantes del día y noticias nacionales), dejando de lado los cuerpos de Economía y Negocios, Reportajes y Artes y Letras. Las tarifas se muestran a continuación:

Tipo de Aviso	Tamaño	Sábado	Sábado Color	Domingo	Domingo Color
Aviso 1 Página Par	54 x 9	13.942.125	14.677.673	16.265.813	17.123.952
Aviso 1 Página Impar	54 x 9	18.589.500	19.325.048	21.687.750	22.545.889
Aviso 1/2 Página Par	27 x 9	6.971.063	7.706.611	8.132.906	8.991.045
Aviso 1/2 Página Impar	27 x 9	9.294.750	10.030.298	10.843.875	11.702.014
Aviso 1/3 Página Par	30 x 4	4.647.375	5.382.923	5.421.938	6.280.077
Aviso 1/3 Página Impar	30 x 4	6.196.500	6.932.048	7.229.250	8.087.389
Aviso 1/4 Página Par	27 x 6	3.442.500	4.178.048	4.016.250	4.874.389
Aviso 1/4 Página Impar	27 x 6	4.590.000	5.325.548	5.355.000	6.213.139
Aviso 1/8 Página Par	22 x 3	1.893.375	2.628.923	2.208.938	3.067.077
Aviso 1/8 Página Impar	22 x 3	2.524.500	3.260.048	2.945.250	3.803.389
Aviso Huincha Par	5 x 9	1.290.938	2.026.486	1.506.094	2.364.233
Aviso Huincha Impar	5 x 9	1.721.250	2.456.798	2.008.125	2.866.264
Aviso Par	10 x 4	1.147.500	1.883.048	1.338.750	2.196.889
Aviso Impar	10 x 4	1.530.000	2.265.548	1.785.000	2.643.139

Tabla 13: Tarifas de publicidad cuerpos A y C. Fuente: Diario El Mercurio.

El tipo de publicidad dentro de estas categorías estará determinado por el momento del tiempo y el tamaño de la empresa. Por ejemplo, en el período en torno a la Navidad, la publicidad deberá ser más intensa. Sin embargo, para las posteriores estimaciones financieras se considerará el aviso de 1/8 de página impar en los días domingos y a color. Desde febrero a agosto se realizarán dos publicaciones, puesto que son meses de bajas ventas. En el resto de los meses se realizará solo una publicación.

El gasto destinado a este tipo de publicidad no dependerá del número de tiendas, debido a que todas las tiendas se benefician.

## Internet

Consistirá básicamente en la participación de la marca en comunidades que puedan frecuentar potenciales clientes, por ejemplo, en Facebook.com se creará un grupo orientado a personas que muestren cierto interés por el deporte del ciclismo, el que permitirá llegar principalmente a gente joven. El nombre del grupo será Cyclope Bikes, un lugar común en el cual los clientes y no clientes podrán intercambiar opiniones de diversos temas. Está el caso de TerraBike y Bikemontt, que cuentan con un foro con 12.307 y 17.853 miembros registrados respectivamente. Con respecto al primero, Terrabike, tiene una tienda en la calle San Diego en la comuna de Santiago y por medio de la comunidad fideliza clientes. Para el negocio a desarrollar, se creará una comunidad en torno a otra, que en este caso es Facebook, por lo cual la implementación de la comunidad no representará grandes dificultades. Es importante destacar que si bien esta herramienta puede potenciar el negocio, puede terminar siendo una amenaza en caso de que no sea bien administrada o la tienda no sea bien percibida.

## Auspicio de eventos, deportistas y personajes conocidos

Existe un segmento de clientes que son seguidores en la compra de productos, por lo que se auspiciará a ciclistas o personajes conocidos, para que usen la marca, con lo cual estarán haciendo publicidad subliminalmente.

También se auspiciarán eventos que cuenten con alta concurrencia de público. Este tipo de publicidad contará con un presupuesto de \$5.000.000 anuales ajustados anualmente por IPC. El personaje deberá tener una buena aceptación por parte de la gente y tendrá que proyectar una imagen que se encuentre cercana al deporte.

### **Merchandising**

A este tipo de publicidad se le asignará un presupuesto de \$ 5.000.000 anuales por tienda, ajustados anualmente por IPC. Se refiere a la compra de productos como caramagiolas, poleras, herramientas, cascos, calcomanías, etc. para regalárselos a los potenciales clientes de la tienda, aumentando la calidad del servicio. Algunos de los productos serán encargados con el nombre Cyclope estampado, lo que actuará como pulicidad.

### **Boca a boca**

Este tipo de publicidad será el más relevante. Las tiendas deberán diferenciarse por estar muy orientadas a la satisfacción del cliente, por lo que es de suma importancia cuidar la imagen de la empresa para que el “boca a boca” se mantenga con recomendaciones favorables a través del tiempo, que al igual que en las comunidades de Internet, podría llegar a ser una real amenaza en caso de que los clientes queden disconformes en alguna de sus visitas a la tienda.

### **8.2.3 Producto**

Los productos y servicios serán desarrollados en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado. Una lista detallada de estos se pueden encontrar en el Anexo 10. Los productos pueden ser clasificados en:

#### **Bicicletas**

Como ya se vió en el cálculo del mercado meta, se abordarán solo aquellos consumidores que estén dispuestos a pagar más de \$100.000 por una bicicleta. La cantidad de bicicletas de cada tipo estará determinado principalmente por su precio final, en base a las proporciones obtenidas en la encuesta (ver Gráfico 15), con una nueva escala que no considere las bicicletas de menos de \$100.000.



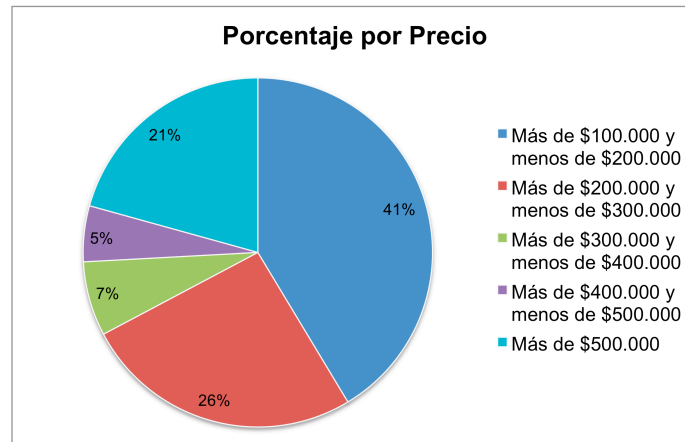


Gráfico 24: Encuesta. Elaboración Propia.

Las líneas más caras serán marcas de renombre, en especial la marca Trek, la cual resultó ser la marca más nombrada cuando se les pidió a los encuestados que mencionaran las tres primeras marcas que se le vinieran a la mente cuando pensaban en ciclismo, siendo mencionada por el 70% de los encuestados. También se dispondrá de la marca Gary Fisher, una línea de menor precio. Estas marcas serán compradas al representante en Chile, Sparta Ltda. con los que se obtendría un precio tal que se marginaría un 35%<sup>8</sup>. Además, se contará con bicicletas marca Coluer, productos de precio inferior a las dos marcas ya mencionadas y con la cual se contará con la representación, lo que permitiría obtener un margen sobre el costo más amplio (40%). La línea de menor precio de bicicletas serán marca propia (Cyclope), para lo cual se usarán marcos importados y se equiparán con los componentes adquiridos a los importadores nacionales.

En cuanto al tipo de bicicleta, las cantidades de cada una estarán dadas por las proporciones de tenencia por tipo de bicicleta de los encuestados (ver Gráfico 14). Así, con un cambio de escala:

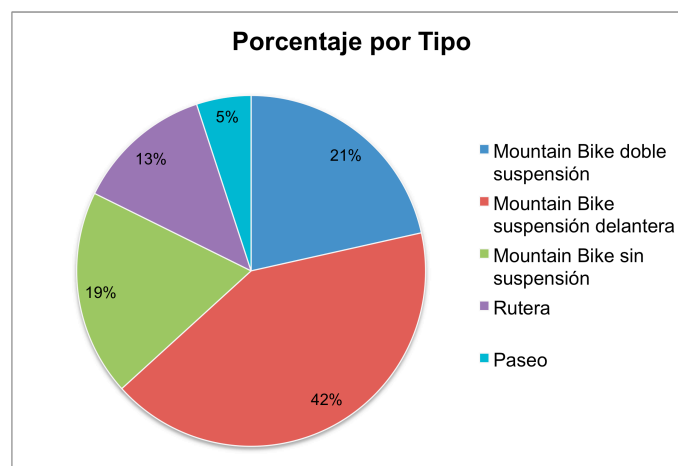


Gráfico 25: Encuesta. Elaboración propia.

<sup>8</sup> Margen entregado por Tomás Medel, Brand Manager de Trek en Chile.

## Componentes de bicicleta

Como se vio en la investigación de mercado, el 24,7% de los encuestados declararon haber comprado componentes de bicicleta el último año. Con esta información y considerando que el 15% de los encuestados compraron bicicletas, se obtiene que la cantidad de componentes a ofrecer serán 1,64 veces la cantidad de bicicletas. La marca Shimano, marca especializada líder en componentes de bicicleta, conformará la mayor parte de estos productos, tanto en las bicicletas de montaña como de ruta. Hay que destacar que esta marca fue la cuarta más recordada. Las partes de una bicicleta se pueden ver en la imagen que sigue.

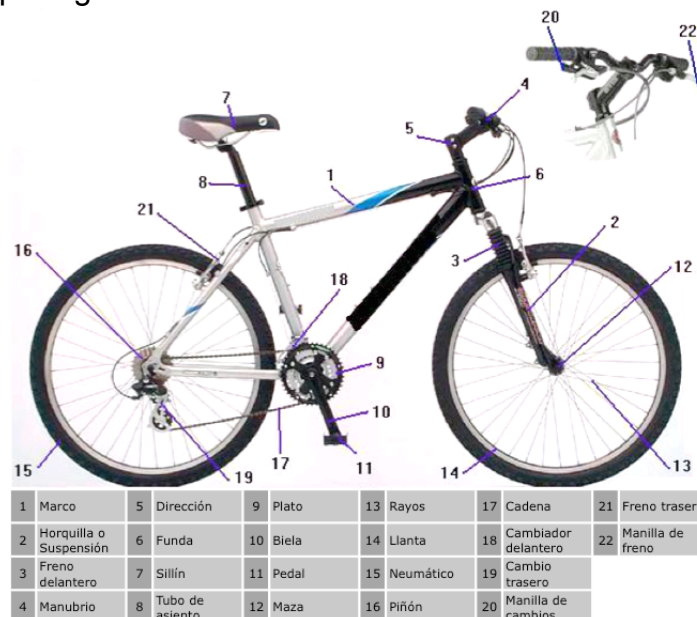


Figura 4: Componentes de una bicicleta. Elaboración propia.

Las cantidades de cada tipo de componente serán iguales, asumiendo que cada cliente compra los componentes para armar una bicicleta y no para cambiar.

## Accesorios

La oferta de este tipo de productos será bastante amplia, la forma de seleccionar estos productos será sobre la marcha, debido a la complejidad asociada al estudio de demanda. De esta forma, se ofrecerán múltiples marcas de productos. Con respecto a la proporción en la que se ofrecerán estos productos en relación a las bicicletas (nuevamente tomando como referencia la pregunta 15 de la encuesta) se muestran en la siguiente tabla:

Producto	Ratio unidades del producto vs. unidades de bicicletas en stock
Candados	2,18
Botellas de agua	1,64
Bombines	1,45
Luces	1,45
Portabicicletas	1,18
Lentes	0,73
Ciclocomputadores	0,55
Rodillos	0,45

Tabla 14: Cantidad de accesorios en relación a las bicicletas en inventario. Elaboración propia.

## Indumentaria

Al igual que en el caso de los accesorios, la oferta será amplia y la composición del set de productos de indumentaria se irá adaptando una vez que las tiendas estén en funcionamiento. En zapatos de ciclismo, los marca Shimano se encuentran bastante presentes en el mercado. La cantidad de productos se muestra a continuación, con respecto a las unidades de bicicletas.

Producto	Ratio unidades del producto vs. unidades de bicicletas en stock
Cascos	2,27
Guantes	1,36
Calzas	1,36
Tricotas (polaras)	1,18
Lentes	0,73
Cortavientos	0,73
Shorts	0,73
Zapatos de ciclismo	0,45

Tabla 15: Cantidad de indumentaria en relación a las bicicletas en inventario. Elaboración propia.

## Herramientas de reparación

Este ítem estará conformado por kits de reparación y llaves de distintos tipos. Los kits de reparación en inventario serán 1,27 veces la cantidad de bicicletas. Con respecto a cada tipo de llave, estas se irán definiendo sobre la marcha y si la demanda justifica contar con estos productos.

## Servicio técnico especializado

Como la mayoría de los competidores, se ofrecerán tres tipos de mantenencias, pero con precios relativamente bajos, pues no es la intención profitar directamente con este servicio.

Tipo de servicio	Precio (\$)
Mantenición Básica	5.000
Mantenición Intermedia	10.000
Mantenición Completa	25.000

Tabla 16: Servicios de mantención ofrecidos. Elaboración propia.

La mantención completa tiene un precio considerablemente más alto debido al tiempo que demanda realizar este servicio, el cual es más del doble de la mantención intermedio. En cuanto a qué incluye cada servicio, serán iguales a lo que ofrecen los competidores (ver Tabla 10).

El servicio técnico juega un rol fundamental, cumpliendo con las siguientes funciones:

- Generar confianza hacia el cliente, por saber que es una tienda en la cual saben de bicicletas y que en caso de que la suya presente un problema técnico, la empresa podrá responderle.
- Reparar y realizar mantenencias a las bicicletas de los clientes que contraten el servicio. La visita a la tienda y el lazo que se genera con el cliente puede llegar a ser más relevante que las ganancias por el servicio en sí, debido a que podrían aumentar las ventas no programadas.

- Cumplir con las garantías. En caso de que la bicicleta vendida tenga un problema dentro de 90 días, la bicicleta será reparada sin costo para el cliente.
- Actuar como “enganche” para que los clientes vuelvan. Como ya se había mencionado, a aquellos clientes que compren bicicletas, se les otorgará de forma gratuita una mantención intermedia.
- Armar bicicletas en base a los componentes adquiridos por los clientes. Muchas bicicletas tendrán que ser armadas, ya que muchas bicicletas vendrán semi-armadas desde el extranjero.

#### **8.2.4 Precio**

La empresa aplicará el concepto de precio justo. Como ya se mencionó, esto no quiere decir precios bajos y bajos márgenes. Precios justos son buenas prácticas en la gestión de los precios, en donde se respeta al cliente, sin que este sienta que fue perjudicado. Buenas prácticas consiste en:

- No marcar los productos con etiquetas de descuento sobre precios sobreinflados para dar sensación de gran oferta cuando realmente no lo es.
- Evitar que los precios sean muy fluctuantes, lo que podría causar el disgusto del cliente que realizó una compra con anterioridad y después se percata de que el producto ha bajado, pudiendo causar un comportamiento de “esperar las ofertas”.
- Respetar el precio anunciado, aunque se trate de un error.

Para la fijación de precios se tomaron en cuenta principalmente las tiendas Belda, Oxford y Full Bike, las tres tiendas con mejor evaluación en la categoría precios atractivos de la encuesta de percepción de la oferta actual. El criterio de compararse con la competencia es por la poca diferenciación existente entre los productos y la gran cantidad de participantes en la industria, muchos de los cuales venden los mismo productos (ver Anexo 10).

Una reducción en los precios será necesaria en los meses de baja demanda, esto considera el periodo febrero-agosto, en que todos los productos tendrán una reducción de un 15% en su precio.

## **9 PLAN DE OPERACIONES**

Es importante definir inicialmente aquellos procesos asociados a la comercialización de los productos de ciclismo de forma que queden bien definidos para una correcta implementación del negocio. Estos procesos se pueden clasificar en tres categorías.

### **9.1 Procesos relacionados con los clientes**

#### **9.1.1 Venta de productos**

Se da inicio a este proceso en el momento en el cual el cliente toma la decisión de comprar un producto. El vendedor deberá ingresar el producto en el computador conectado al sistema de punto de venta (ya sea con el lector de código de barras o digitándolo), luego realizar los pasos necesarios para procesar el pago por el medio escogido por el cliente, el cual puede ser tarjeta de crédito, débito, efectivo o cheques (se dispondrá del servicio de pago entregado por Transbank). Finalmente, el vendedor deberá empaquetar el producto en caso de ser necesario para que el cliente pueda llevarlo sin problemas. En caso de que el cliente haya comprado una bicicleta en el período de menores ventas, se le dará un cupón para una mantención intermedia gratis (el cupón será simbólico, pues en caso de que lo pierda el cliente estará registrado). El vendedor tendrá a su disposición productos de merchandising para regalar al cliente, en la búsqueda de generar un mayor nivel de satisfacción.

#### **9.1.2 Servicio técnico**

Como ya se mencionó, el taller mecánico ofrecerá tres tipos de servicios. Es importante que el mecánico conozca bien los tiempos que toma cada tipo de mantención o reparación. A continuación se muestran las mantenciones con el tiempo que cada una toma y el máximo de mantenciones que se pueden realizar en un mes considerando 35 horas trabajadas a la semana<sup>9</sup>.

- Mantención completa: 3,5 horas (máximo 40 mantenciones mensuales)
- Mantención intermedia: 1,5 horas (máximo 93 mantenciones mensuales)
- Mantención básica o chequeo: 30 minutos (máximo 280 mantenciones mensuales)

Para evitar posibles confusiones con el cliente en los horarios de entrega y el servicio solicitado, el mecánico deberá llevar un registro de las bicicletas ingresadas a taller (Anexo 11). Así, el mecánico se asegurará de poder cumplir con los tiempos de entrega.

Los insumos utilizados por el taller serán debidamente informados al jefe de tienda y se registrarán para mayor control.

---

<sup>9</sup> Datos entregados por dueño de servicio técnico.

Con la intención de generar mayor confianza hacia el cliente, el taller mecánico se encontrará a la vista del público, separado de la gente por tan solo un vidrio.

### **9.1.3 Sugerencias, reclamos y cambio de productos**

En cada tienda se dispondrá de un buzón que contará con encuestas para que los clientes puedan realizar libremente sugerencias, reclamos y/o felicitaciones. Esta encuesta (Anexo 12) permitirá a los altos cargos evaluar el nivel de satisfacción generado por la tienda hacia los clientes. El mismo instrumento estará disponible online en la página de Cyclope. La tarea de registrar las encuestas será de la secretaria de la empresa, las cuales serán posteriormente evaluadas por el gerente general, permitiendo obtener un mayor contacto con los consumidores para tomar acción sobre aquellos aspectos más relevantes.

Con respecto al cambio de productos, estos serán previamente evaluados y se detectará el problema el que deberá ser inmediatamente solucionado por los vendedores y jefe de tienda. La solución será una reparación del producto (por ejemplo cambio de un componente de una bicicleta) o cambio de producto. El jefe de tienda será el encargado de llevar un registro de los productos devueltos y la razón del cambio, teniendo el poder suficiente como para compensar al cliente con productos de la tienda o merchandising por el “mal rato” pasado.

## **9.2 Procesos de operación**

### **9.2.1 Adquisición de productos**

Los productos serán comprados a importadores de productos de ciclismo y también mediante importación directa. Las categorías componentes, accesorios, indumentaria y herramientas serán adquiridas de las importadoras Andes Industrial Ltda. y Rafael Burgos S.A., hasta que no se cuente directamente con una representación con fabricantes extranjeros. Para la búsqueda de nuevos productos se participará de la ferias internacionales China International Bicycle and Motor Fair (mayo), Taipei International Cycle Show (Taiwan - marzo), Interbike (Las Vegas, Estados Unidos - septiembre) y Eurobike (Alemania - septiembre). En cuanto a las bicicletas, estas serán compradas a los representantes de Trek y Gary Fisher en Chile, Sparta Ltda. y a los fabricantes españoles Coluer, por lo que se ofrecerá la marca más recordada según la encuesta y una marca de representación que permitirá obtener un margen más atractivo. El método a utilizar en las compras de productos serán L/C (letter of credit o carta de crédito) pagadas contra envíos, reduciendo el riesgo de fraude para ambas partes. A continuación, se muestra un esquema que explica el proceso de compra.

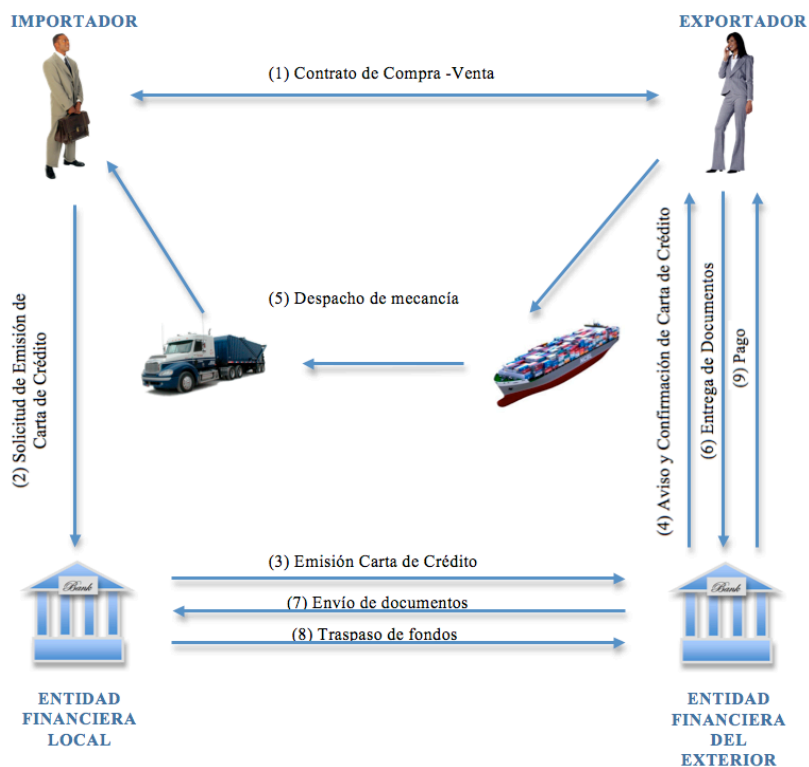


Figura 5: Proceso de importación. Elaboración propia.

La agencia de aduana a utilizar será la empresa Pedro Serrano que cobra aproximadamente un 1% sobre el valor CIF como honorarios. En cuanto al derecho ad valorem, es cero tanto para Estados Unidos, China y los países de la Comunidad Europea, por lo que el único impuesto a aplicar sobre el precio CIF (costo de mercancía + prima de seguro + flete) es el IVA.

Cabe destacar que para evitar fraudes y problemas en la recepción de los productos se desarrollarán métodos de certificación que permitan identificar la calidad del proveedor.

### 9.2.2 Abastecimiento de la cadena de tiendas

Se contará con camiones JAC HFC Urban 1042, producto importado por Derco, el que servirá para retirar las compras en los depósitos de los importadores Andes Industrial Ltda. y Rafael Burgos S.A. La tarea de los choferes de estos vehículos será abastecer una bodega y las tiendas, redistribuyendo inventario de acuerdo a como el jefe de operaciones lo estime necesario. Se contará con un camión, adicionando uno más en caso de alcanzar cuatro tiendas. En las tiendas los productos serán recibidos por el jefe de tienda mientras que en la bodega los guardias controlarán la salida de productos, llevando un registro que será entregado posteriormente al jefe de operaciones. El jefe de operaciones podrá controlar que los productos que salieron de bodega lleguen efectivamente a la tienda una vez que el jefe de tienda ingrese los productos como parte del inventario de dicha tienda.

### **9.2.3 Manejo de inventarios**

El control de inventario se llevará por separado en cada tienda de la cadena. Para esta tarea se utilizará el software CheckOut versión 3.0, el que mantendrá actualizada la información de disponibilidad de productos y entregará estadísticas de ventas por productos y tienda. Este programa operará conectado a un servidor el que controlará el stock de cada tienda.

El jefe de cada tienda tendrá la responsabilidad de ingresar los productos y procurar que el software se esté utilizando adecuadamente. El servicio de capacitación para el uso de sistema será proporcionado por la empresa proveedora Mellafe y Salas. El servidor será operado por el jefe de operaciones, el que llevará el control del inventario de las tiendas y de la bodega, el cual deberá mantener ciertos niveles de abastecimiento para asegurar una buena calidad de servicio pero sin mantener grandes sumas de capital inmovilizado, minimizando el número de órdenes de compra y evitando la obsolescencia. Para determinar el nivel de inventario adecuado se utilizarán series históricas, tomando en consideración la estacionalidad y el crecimiento promedio, por lo que con el pasar de los meses el modelo debiera mostrar mejoras tanto por mayor cantidad de información como por un mayor know how del jefe de operaciones.

## **9.3 Procesos administrativos**

### **9.3.1 Reuniones de Planificación**

Estas reuniones se realizarán una vez al mes, en la cual participarán el gerente general, el jefe de operaciones y los jefes de tiendas. Se evaluarán y determinarán las alternativas promocionales que se llevarán a cabo en el periodo. También se discutirán las formas mediante las cuales se puede mejorar la calidad de servicio, conversación en la que los jefes de tiendas jugarán un papel fundamental dada su cercanía con el cliente. Para cumplir mejor los objetivos de esta reunión el gerente general deberá tener a mano las respuestas más relevantes de las encuestas aplicadas en cada tienda y los datos de ventas de cada categoría de productos.

### **9.3.2 Decisiones de adquisición de productos**

En base a los niveles de inventarios del momento y las ventas que han tenido los distintos tipos de productos, el gerente general y el jefe de operaciones tendrán reuniones semanales en donde decidirán las compras que se llevarán a cabo en el mes y los proveedores con los que se trabajará. Las decisiones las tomarán en conjunto para que luego el jefe de operaciones tome contacto con los proveedores y se encargue del proceso de abastecimiento.



## 9.4 Localización de las instalaciones

Tomando en consideración la ubicación geográfica del segmento objetivo, la primera tienda se deberá abrir en las comunas en que los habitantes tienen mayor capacidad de pago. La primera tienda será el prototipo mediante el cual el modelo de negocio será sometido a prueba. El resto de las tiendas serán abiertas progresivamente a medida que el proyecto vaya dando resultados y se reduzca el capital de trabajo gracias a la generación de flujos. La primera tienda se localizará en Avenida Apoquindo 6314, comuna de Las Condes, Santiago<sup>10</sup> (ver en Anexo 13 el local comercial 1). La comuna cuenta con una alta concentración de tiendas de ciclismo, lo que genera un foco atractivo para el cliente que se encuentra en búsqueda de oferta. Una de las ventajas del local es que su ubicación es apta para cubrir las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, Ñuñoa y la Reina; comunas con habitantes mayoritariamente de clase socioeconómica medio-alta (ABC1 y C2).

El local cuenta con 249 m<sup>2</sup> en planta libre, con un baño para el personal. Por el hecho de encontrarse en una esquina, este es altamente visible, marcando presencia en su entorno, además de una extensa vitrina que permitirá mostrar los productos a los transeúntes.

En cuanto a la bodega, esta se encontrará en la comuna de Recoleta en Avenida Perú con Avenida Arzobispo Valdivieso<sup>11</sup>. Esta dispone de 586 m<sup>2</sup>, fácil acceso, tres oficinas y espacio para estacionar los camiones.

La oficina en donde trabajará la plana mayor se encontrará en Avenida Apoquindo con Cuarto Centenario 6275<sup>12</sup>. La oficina cuenta con 52 m<sup>2</sup> y dispone de 3 privados y dos baños. La ubicación es ventajosa por cuanto la primera tienda se encontrará a solo pasos de la oficina. Las razones por la cual se arrendará una oficina y no se utilizará el local para este segundo propósito son que el costo del metro cuadrado comercial es significativamente superior al de la oficina, tomando en cuenta el costo de arriendo y el costo de oportunidad.

## 9.5 Horarios de operación

Las tiendas se encontrarán en funcionamiento durante los 7 días de la semana. Los días sábado y domingo estarán abiertas por mayor tiempo producto de que la mayoría de las personas que practican el deporte realizan salidas con el fin de recrearse durante los fines de semana, además de estar más preocupados por actividades de este tipo. Así, los horarios quedarán definidos de la siguiente forma:

- Lunes a Viernes: 9:30 a 19:30
- Sábado y Domingo: 10:00 a 20:00

---

<sup>10</sup> [www.colliers.cl](http://www.colliers.cl)

<sup>11, 12</sup> [www.portalinmobiliario.cl](http://www.portalinmobiliario.cl)

## 10 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el contexto de una industria bastante commoditizada, la provisión a los clientes de un servicio especializado y de calidad es de suma importancia como fuente de ventaja competitiva para la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.

Por lo anterior, es que el plan de Recursos Humanos cobra especial relevancia para dar luces sobre el perfil de empleados requeridos para este propósito y la estructura organizacional, plan el cual debe ser consistente con la estrategia global de la empresa.

Dentro del plan de Recursos Humanos, la estructura organizacional es el primer aspecto a tener en cuenta. Según Chandler<sup>13</sup> las empresas tienden a crecer siguiendo patrones bastante predecibles: “*primero crecen en volumen, después por geografía, a continuación viene la integración (vertical, horizontal) y, por último, la diversificación de negocios y productos*”. Chadler concluyó que los patrones de crecimiento de la empresa determinan la forma de su estructura, que en una primera etapa, en que la empresa entra en funcionamiento, deberá ser simple para hacerla crecer a medida que el nivel de operaciones lo requiera.

La estructura organizacional queda descrita a través del siguiente esquema de organigrama, al que se le agregarán los cargos dependiendo del tamaño de la empresa.

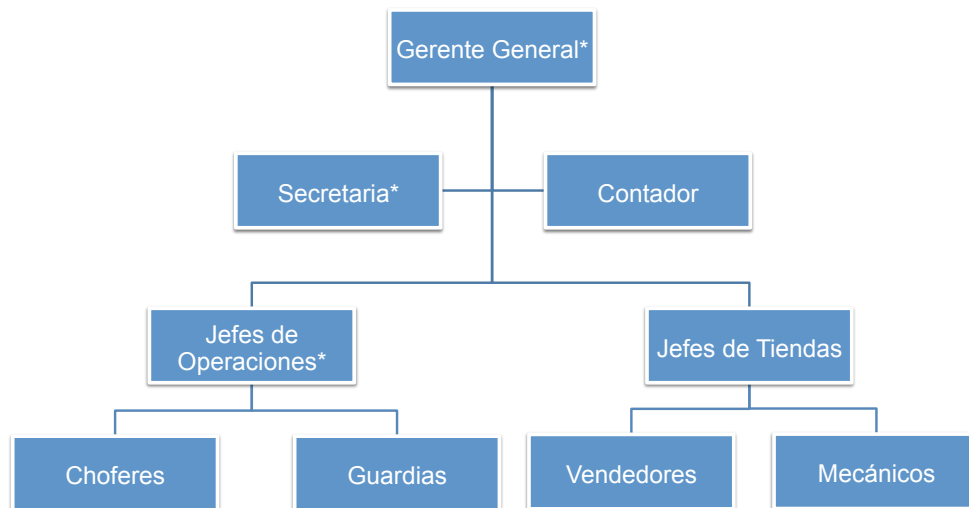


Figura 6: Estructura organizacional de la empresa. Elaboración propia.  
\* Cargos aplicables con un nivel mínimo de operaciones.

A continuación, se realiza una descripción de las funciones y competencias mínimas necesarias por cargo dentro de la estructura organizacional y según la escala de operaciones:

### **Gerente General**

El gerente general será quién cubrirá las labores del jefe de operaciones en caso de que se encuentren operativas solo dos tiendas.

- Perfil: Persona con personalidad proactiva, iniciativa, liderazgo y con alta vocación de atención al cliente, capaz de trabajar en equipo para guiar a personas de cargos subalternos por medio de motivación por desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos por la organización.
- Funciones: Encargado de realizar las acciones comerciales, administración financiera y supervisión de las operaciones de la empresa. Más precisamente:
  - Tomar decisiones estratégicas como, por ejemplo, la elección de proveedores, planes de expansión por medio de la apertura de nuevos locales y el cierre de otros.
  - Supervisar la calidad de servicio y diseñar la estrategia de promoción, labores que permitirán ampliar la cartera de clientes.
  - Administrar las finanzas de la empresa. Para esto debe administrar el capital de trabajo y los niveles de deuda de corto y largo plazo, los que deben estar calzados con los flujos del negocio.
  - Supervisar y tomar decisiones de adquisición de productos y fijación de precios junto al jefe de operaciones.
  - Contratar al personal idóneo para los cargos de la empresa y despedir en caso de ser necesario.
  - Manejo de conflictos entre empleados.
  - Fijar metas de productividad y desempeño del personal, estableciendo los criterios de evaluación para tales objetivos y controlar el desempeño de los empleados en base a las métricas ya existentes.
  - Control de gestión de la empresa. Algunos indicadores que deberá observar periódicamente son: las cifras contables (niveles de ventas, costos, márgenes, utilidades, participación de mercado, EBITDA, etc.), nivel de satisfacción de sus clientes y empleados (por medio de encuestas) y cumplimiento de los plazos impuestos.
  - Tomar acción sobre los reclamos de clientes y proveedores.
  - Recibir reportes mensuales de desempeño de la empresa del Jefe de Operaciones.
- Requisitos:
  - Ingeniero Comercial o Ingeniero Civil Industrial
  - Mínimo de 2 años de experiencia en cargos similares.
  - Conocimientos acabados de ciclismo e interés personal por el tema.

- Nivel de operaciones que justifica el cargo: dos tiendas.
- Salario: \$1.400.000
- Evaluación: Se medirá su desempeño según criterios cuantitativos, es decir, cifras contables y resultados miradas en su conjunto y cualitativos como ambiente laboral, satisfacción del cliente, desempeño alineado con los objetivos fijados por la organización (definidos conjuntamente entre los dueños y el Gerente General).
- Jornada laboral: Se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 8:30 a 18:30, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

### **Contador**

- Perfil: Persona minuciosa, responsable y competente que asegure confiabilidad en el ejercicio de sus tareas.
- Funciones:
  - Llevar la contabilidad de la empresa, asesorando a la gerencia general en materia financiera, especialmente en temas de planificación tributaria.
  - Emitir las liquidaciones de sueldo.
  - Determinar los impuestos a pagar y las cotizaciones previsionales.
- Requisitos:
  - Técnico en contabilidad.
  - Mínimo de 2 años de experiencia en funciones similares.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: una tienda.
- Salario: contratado según honorarios.
- Evaluación: Se evaluará según criterios cualitativos.
- Jornada laboral: Al ser contratado a honorarios cuenta con un horario flexible según los requerimientos de sus servicios por parte de la empresa.

### **Secretaria**

- Perfil: Persona dinámica en la realización de sus funciones, con un trato amable con los clientes, proveedores y demás empleados.
- Funciones: Canalizar requerimientos de clientes y proveedores hacia los estamentos pertinentes de la empresa. Más detalladamente:
  - Recepción de llamadas y su administración de manera de hacer eficiente el canal de comunicación entre agentes externos a la empresa y esta.
  - Apoyar en labores administrativas a los dirigentes de la empresa.
  - Registrar los reclamos y sugerencias de clientes y proveedores.

- Requisitos:
  - Título de Secretaria Ejecutiva.
  - Mínimo de 1 año de experiencia en funciones similares.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: tres tiendas.
- Salario: \$400.000
- Evaluación: Basta con la conformidad del gerente general.
- Jornada laboral: se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 8:30 a 18:30, con una hora diaria de colación.

### **Jefe de Operaciones**

- Perfil: Persona con capacidad de administración de operaciones, con liderazgo, capaz de guiar equipos para conseguir los objetivos planteados por la empresa, con una alta vocación de atención al cliente y conocimientos profundos de ciclismo.
- Funciones:
  - Supervisar y tomar decisiones de adquisición de productos junto al gerente general.
  - Realizar el proceso administrativo de importación.
  - Manejo de inventarios de la empresa.
  - Recibir reportes mensuales de desempeño de los jefes de tienda.
  - Cooperar en la contratación del personal idóneo para los cargos de la empresa.
  - Desarrollar prospectos y conseguir nuevos clientes.
  - Administrar los reclamos de clientes y proveedores.
- Requisitos:
  - Técnico en administración de empresas.
  - 3 años de experiencia en cargos similares.
  - Conocimientos especializados en ciclismo.
  - Manejo de inglés avanzado.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: tres tiendas.
- Salario: \$ 800.000
- Evaluación: Evaluado según criterio del gerente general.
- Jornada laboral: se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 8:30 a 18:30, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

## Choferes

- Perfil: persona responsable, cuidadosa y puntual.
- Funciones:
  - Cooperar en la carga y descarga de los productos.
  - Distribuir los productos de acuerdo a las indicaciones del jefe de operaciones.
  - Llevar el vehículo a reparaciones en caso de ser necesario.
  - Llevar registro del combustible utilizado y una bitácora del mismo.
- Requisitos:
  - Contar con licencia clase A4.
  - Haber desempeñado la labor de chofer previamente.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: uno en la puesta en marcha del negocio y se agregará un chofer más luego de superar las tres tiendas.
- Salario: \$300.000
- Evaluación: basta con la conformidad del jefe de operaciones.
- Jornada laboral: se distribuirá semanalmente de lunes a viernes de 8:30 a 18:30, con una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

## Guardias

- Perfil: persona honrada y responsable.
- Funciones:
  - Velar por la seguridad de la bodega.
  - Dar aviso en caso de cualquier problema.
  - Solo le debe dar acceso a bodega a las personas autorizadas por el jefe de operaciones.
  - Registrar la entrada y salida de productos.
- Requisitos:
  - Contar con buen estado físico.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: dos guardias con un mínimo de una tienda.
- Salario: \$ 300.000
- Evaluación: basta con la conformidad del jefe de operaciones.
- Jornada laboral: uno de 8:30 a 18:30 lunes a viernes, con una hora de colación.

## Jefe de Tienda

El jefe de tienda es quien asume las funciones de los cargos anteriormente especificados cuando el nivel de operaciones no alcanza el mínimo requerido para justificar su existencia.

- Perfil: Persona con capacidad de liderazgo, capaz de manejar equipos para conseguir los objetivos planteados por la empresa, con una alta vocación de atención al cliente y conocimientos profundos de ciclismo. Además deberá ser observador y con alta disposición a escuchar, lo que se resulta positivo tanto en su relación con los empleados como con los clientes, pudiendo detectar patrones de comportamiento que puedan llevar a agregar valor en el servicio al cliente.
- Funciones:
  - Manejo de inventario de tienda.
  - Supervisión y evaluación de los vendedores y el mecánico.
  - Comercializar los productos que se venden en la tienda.
  - Recibir reclamos de clientes respecto a desperfectos en los productos o insatisfacciones con los servicios.
  - Registro de ventas y manejo de caja.
  - Manejo de conflictos entre empleados.
  - Responsable del buen funcionamiento de la tienda.
  - Compensar a los clientes insatisfechos dentro de los límites definidos por sus superiores.
- Requisitos:
  - Educación secundaria completa.
  - Conocimientos especializados de ciclismo.
  - Se espera que cuente con mayores conocimientos acerca de ciclismo que los vendedores.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: uno por tienda.
- Salario: \$600.000 más 0,15% por producto vendido sobre el precio de venta.
- Evaluación: Según criterios cualitativos y cuantitativos. Los cualitativos provendrán de una encuesta que permitirá saber el desempeño de la tienda en términos de atención al cliente (Anexo 12) y el criterio del jefe de operaciones. En cuanto a los cuantitativos, estos serán evaluados por el gerente general de acuerdo a la rentabilidad de la tienda.
- Jornada laboral: se distribuirá a través de seis días a la semana, de 9:30 a 19:30 en días hábiles y de 10:00 a 20:00 horas los días sábado y domingo, con un día de descanso entre lunes y viernes. Además dispondrá de una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

## Vendedor

- Perfil: Al ser la cara visible de la empresa para los clientes, se requiere una persona con una alta vocación de atención al cliente y que conozca en profundidad los productos que vende y sus aplicaciones, en resumen, que sea un “profesional del ciclismo”. Los vendedores deberán dar respuestas y consejos cuando el cliente realmente lo necesita, y no sobrecargarlos de información, lo que podría dar la impresión de que podría estar mintiendo con el fin de llevar a cabo la venta. De esta forma, se pondrá especial énfasis en que la venta debe maximizar el beneficio de él y del cliente.
- Funciones:
  - Asesorar técnicamente a los clientes.
  - Comercializar los productos que se venden en la tienda.
  - Recibir reclamos de clientes respecto a desperfectos en los productos o insatisfacción con el servicio.
  - Contactar inmediatamente a su jefe directo en caso de que el cliente lo requiera.
  - Mantener el orden y limpieza de la tienda.
  - Registro de ventas y manejo de caja.
- Requisitos:
  - Educación secundaria completa.
  - Conocimientos especializados de ciclismo.
- Nivel de operaciones que justifica el cargo: dos por tienda.
- Salario: \$300.000 más 0,3% por producto vendido sobre el precio de venta.
- Evaluación: Según criterio del jefe de tienda, por lo cual deberá alinearse con los criterios de evaluación aplicados al jefe como en calidad de servicio al cliente.
- Jornada laboral: se distribuirá a través de seis días a la semana, de 9:30 a 19:30 en días hábiles y de 10:00 a 20:00 horas los días sábado y domingo, con un día de descanso entre lunes y viernes. Además dispondrá de una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

## Mecánico

- Perfil: Al tener un trato directo con los clientes, requiere una alta vocación de atención al cliente y conocimientos altamente especializados en ciclismo, es decir, un “profesional del ciclismo”. Además debe estar dispuesto a compartir sus conocimientos con el resto de los empleados y clientes.
- Funciones:
  - Realizar la mantención y reparación de las bicicletas de los clientes que contraten el servicio.



- Encargado de mantener el orden y limpieza del taller donde ejecuta sus labores.
  - Llevar registro de las mantenciones de forma ordenada para poder cumplir con los plazos de entrega.
  - Responder a los clientes en caso de que estos necesiten asistencia técnica.
- Requisitos:
    - Educación secundaria completa
    - Conocimientos especializados de ciclismo
    - Contar con años de experiencia como mecánico de bicicletas y ser conocidos (por atributos positivos) en el rubro.
  - Nivel de operaciones que justifica el cargo: Uno por tienda
  - Salario: \$500.000
  - Evaluación: Al igual que con los vendedores, será según criterio del jefe de tienda.
  - Jornada laboral: se distribuirá a través de seis días a la semana, de 9:30 a 19:30 en días hábiles y de 10:00 a 20:00 horas los días sábado y domingo, con un día de descanso entre lunes y viernes. Además dispondrá de una hora diaria de colación. Eventualmente acomodará su jornada a los requerimientos particulares que se puedan presentar en épocas de alta actividad comercial.

Es importante destacar que si bien, se superponen varias de las funciones entre los distintos puestos de la organización, esto no es una condición permanente, sino más bien la muestra de la flexibilidad de la organización al delegar funciones entre sus empleados en momentos que la empresa lo requiera, ya sea por fuertes actividades de venta, servicio o por períodos de vacancia en alguno de los cargos y para mayor control de que las labores se estén realizando satisfactoriamente.

En cuanto a los requisitos ya descritos, estos no son rígidos y pueden estar sujetos a cambios en caso de que se considere que algún postulante cumpla con las condiciones necesarias. Es decir, los requisitos mostrados son una referencia.

En cuanto al aspecto variable del sueldo del jefe de tienda y los vendedores, se busca ser un porcentaje tal que alinee los objetivos de la empresa con los personales, de modo de lograr un mejor desempeño de estos en volumen de venta, y al mismo tiempo, no incentive al vendedor a comportarse de manera agresiva en su estrategia de venta para con el cliente aprovechando para su propio beneficio la asimetría de información que existe entre las partes, deteriorando así otro de los objetivos de la organización el cual es la entrega de un servicio de calidad al consumidor.

Será importante en la contratación de nuevo personal que el nuevo empleado conozca bien el negocio y las áreas que lo componen. Con este propósito, el

nuevo empleado deberá trabajar como asistente de áreas para las cuales no fue contratado, obteniendo una idea global del negocio y adquiriendo conocimientos complementarios. En caso de que algún vendedor demuestre ser capaz en su labor y cuente con los conocimientos suficientes como para dirigir una tienda, en caso de apertura de un nuevo local se le dará la opción de asumir el cargo de jefe de tienda, con los beneficios de sueldo, atribuciones y estabilidad que esto significa.

Se procurará también que todos aquellos clientes que por algún motivo necesiten conversar con algún empleado de la organización, ya sea con cargos bajos como altos, se establezca contacto rápidamente y sin trabas.

A modo de resumen sobre las distintas labores y quién las realizará según la cantidad de tiendas en funcionamiento, se presenta la siguiente tabla:

Labores de:	Realizadas por:		
	1 Tienda	2 Tiendas	3 Tiendas o más
<b>Gerente General</b>	Jefe de Tienda	Gerente General	Gerente General
<b>Jefe de Operaciones</b>	Jefe de Tienda	Gerente General	Jefe de Operaciones
<b>Secretaria</b>	Jefe de Tienda	Gerente General	Secretaria
<b>Jefes de Tienda</b>	Jefe de Tienda	Jefes de Tienda	Jefes de Tienda
<b>Vendedores</b>	Vendedores	Vendedores	Vendedores
<b>Mecánicos</b>	Mecánicos	Mecánicos	Mecánicos
<b>Choferes</b>	Choferes	Choferes	Choferes
<b>Guardias</b>	Guardias	Guardias	Guardias

Tabla 17: Detalle de quién realizará las labores de cada cargo según el número de tiendas. Elaboración propia.

Por último, para determinar el nivel de salarios mencionados previamente se usó como referencia sueldos de mercado<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Fuentes: Laborum.com y Trabajando.com.

## **11 PLAN FINANCIERO**

### **11.1 Inversión**

Las inversiones se encuentran agrupadas en las categorías siguientes.

#### **Herramientas de los talleres mecánicos**

Corresponden al conjunto de herramientas necesarias para que el servicio técnico pueda desarrollarse sin limitaciones. La inversión incluye: un set completo de herramientas profesional para taller de bicicletas , dos pedestales para sostener las bicicletas mientras se trabaja y un centrador de rueda, todos marca Park Tool. Todos estos productos son adquiridos directamente en el mercado minorista.

#### **Mobiliario tienda**

Será necesario equipar el local, por lo cual se invertirá en mesones de exhibición, colgadores de bicicletas, apoyadores bicicletas, vitrinas con llaves, un buzón para encuestas y sillas para el personal. Un monto de \$ 500.000 será asignado a provisiones por medio de un ítem “otros”.

#### **Sistema de control de ventas**

La empresa Mellafe y Salas S.A. proveerá los productos para el control de ventas e inventario. Esto incluye, para cada tienda, un el computador, la pistola lectora de códigos de barra, una impresora fiscal, los softwares Windows XP y CheckOut, las capacitaciones e instalaciones.

#### **Equipamiento tienda**

Consiste en un computador para envío de correos y búsqueda de información relacionada al ciclismo.

#### **Diseño de página web**

A cargo de esta labor estará la empresa M&M Multimedia Estudio, los que habilitarán un sitio web con lo necesario para que el cliente pueda establecer contacto con la empresa y revisar producto. También incluirá la opción de responder la misma encuesta que se puede responder en las tiendas. Además se pagará por el servicio de mantención y hosting para que la página se mantenga en funcionamiento.

#### **Vehículo**

Se realizará la compra de un camión para el traslado de productos, por lo que deberá realizar cargas y descargas en la bodega, en las bodegas de los importadores y en las tiendas. Una vez que se superen las 3 tiendas se

realizará una segunda adquisición. Los camiones serán marca JAC, modelo HFC Urban 1042, los cuales son importados por Derco.

A continuación, se detallan las inversiones asociadas a la oficina en donde el Gerente General, Jefe de Operaciones y Secretaria trabajarán. Estas inversiones serán realizadas solo una vez que se superen las dos tiendas.

### **Mobiliario oficina**

La oficina deberá estar debidamente equipada con el mobiliario necesario para que esta resulte cómoda y se encuentre en condiciones para recibir tanto personal de la empresa como personas externas. Por esto se consideran escritorios, sillas, mesa de reuniones para seis personas y equipamiento básico de cocina. Estos productos serán comprados directamente a minoristas.

### **Equipamiento oficina**

Está referido a las herramientas tecnológicas que utilizarán los empleados. Por lo tanto se necesitarán computadores para cada uno, una impresora multifuncional que también escanea, copia y manda fax, y un computador adicional que será utilizado como servidor para llevar registrada la información de ventas e inventario de las tiendas y bodega, el que estará a cargo del Jefe de Operaciones.

## **11.2 Depreciación**

Con respecto a la vida útil de los activos, se utilizaron los siguientes criterios:

<b>Activo</b>	<b>Vida Util (años)</b>
<b>Equipamiento Tiendas</b>	6
<b>Equipamiento Oficina</b>	6
<b>Herramientas Talleres Mecánicos</b>	3
<b>Mobiliario Oficina</b>	7
<b>Mobiliario Tienda</b>	7
<b>Sistema de Control de Ventas</b>	6
<b>Vehículo</b>	7

Tabla 18: Vida útil de la inversión. Fuente: Servicio de Impuestos Internos ([http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm))

Para mayor información acerca de las inversiones, ver Anexo 14.

## **11.3 Demanda**

Se tomará como caso base una tienda que será abierta en la Región Metropolitana, el resto de las tiendas replicarán los flujos de esta tienda pero en distintos momentos del tiempo. El mercado meta para el año 2010 en la Región Metropolitana alcanzará 40.515 bicicletas. Se tomará en dicho año una participación de mercado de 3% sobre el mercado meta, lo que representa 1.215 bicicletas, lo que resulta razonable considerando los niveles de venta de Zane's (ver Anexo 9). El crecimiento a utilizar será de un 15%, bajo el 20% de Zane's y el 30% de crecimiento esperado proyectado por Bianchi y Lahsen.

Así, adicionando además una capacidad de venta máxima por mes de 350 bicicletas (pues dada la estacionalidad existe mucha diferencia de demanda en algunos meses), tomando en cuenta el tamaño de la tienda (249 m<sup>2</sup>), se obtiene para cada producto:

Año	Número de Productos o Servicios					
	Bicicletas	Componentes	Accesorios	Indumentaria	Herramientas	Mantenciones
2010	1.215	1.988	10.825	9.830	1.546	225
2011	1.360	2.286	12.448	11.305	1.778	258
2012	1.459	2.629	14.315	13.001	2.045	293
2013	1.573	3.024	16.463	14.951	2.352	334
2014	1.704	3.477	18.932	17.194	2.705	381
2015	1.855	3.999	21.772	19.773	3.110	436
2016	1.985	4.599	25.038	22.738	3.577	497
2017	2.126	5.289	28.794	26.149	4.113	567
2018	2.280	6.082	33.113	30.072	4.730	647
2019	2.412	6.994	38.079	34.582	5.440	738

Tabla 19: Demanda por tipo de producto o servicio en el caso de una tienda. Elaboración propia.

En el décimo año se obtendrá el 4,11% del mercado meta. En cuanto a la demanda del resto de los productos se obtiene como proporción del número de bicicletas, obtenido de la encuesta, además se considera que no hay restricciones de espacio en la tienda como en las bicicletas en que se fijó un máximo de 350 unidades. La demanda mostrada para accesorios, indumentaria y servicio técnico se encuentra agregada para los distintos tipos de productos dentro de cada uno.

A continuación se puede apreciar el número de bicicletas demandadas en cada uno de los meses, el resto de los productos también tienen la estacionalidad de este producto dada la dependencia existente.

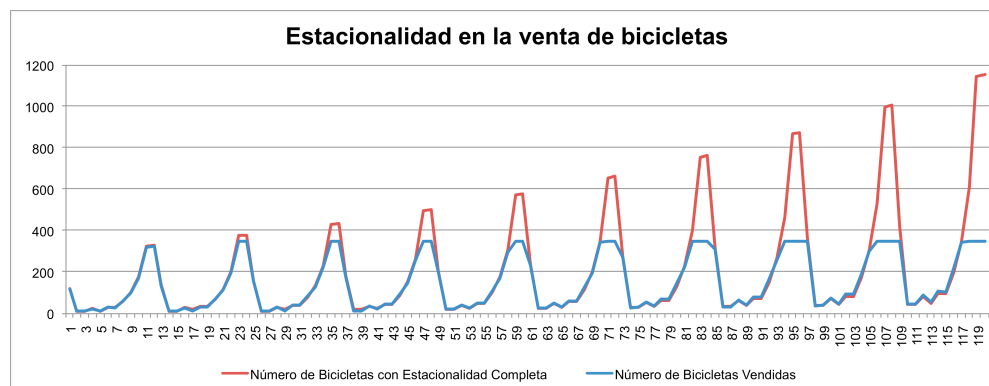


Gráfico 26: Estacionalidad de las unidades vendidas contra estacionalidad del mercado. Elaboración propia.

La reducción de precios durante algunos meses del año ayuda a reducir levemente la estacionalidad. Esta estacionalidad considera el peor de los casos, puesto que no considera impacto de la mayor publicidad en meses de bajas ventas y en el caso de la reducción de un 15% en los precios en los meses de “baja”, se considera el menor impacto posible en el número de unidades vendidas, que será considerar una elasticidad de -1 (tomar en cuenta que debería ser un producto elástico por ser de tipo suntuario).

## 11.4 Ingresos

Para los ingresos asociados a las bicicletas, se discriminó por disposición a pagar de los encuestados y por tipo de bicicleta. A pesar de que las bicicletas tienen precios más bajos se consideró que se vendían solo la mitad de las bicicletas Trek y Gary Fisher, debido a que estas marcas llevan largo tiempo en el mercado y la marca Trek es altamente recordada. Los componentes, que muestran grandes diferencias en sus precios, se clasificaron en tres tipos: alto, medio y bajo. Esta clasificación está definida de la siguiente forma:

- Alto: componentes pertenecientes a bicicletas en el rango de precios \$ 500.000 o más.
- Medio: componentes pertenecientes a bicicletas en el rango de precios \$ 200.000 - \$ 500.000
- Bajo: componentes pertenecientes a bicicletas en el rango de precios \$ 100.000 o menos.

Tomando en cuenta estos rangos de precios y cuantas bicicletas se venden entre esos precios, se calculó el porcentaje que se vendería de cada tipo. Para corroborar de que efectivamente la clasificación de los componentes fue bien asignada se calculó cual sería el precio al armar una bicicleta con dichos productos, los que se mantuvieron en los rangos de precios.

A continuación se muestran los ingresos para los diez años de operación, considerando una merma de un 3% sobre los ingresos originales.

Año	Ingreso por Producto o Servicio						Total
	Bicicletas	Componentes	Accesorios	Indumentaria	Herramientas	Mantenciones	
2010	763.168.544	32.509.278	287.802.248	226.231.334	10.081.822	361.029	1.320.154.254
2011	853.916.133	37.385.670	330.972.585	260.166.035	11.594.095	404.222	1.494.438.739
2012	914.464.443	42.993.520	380.618.472	299.190.940	13.333.209	433.655	1.651.034.239
2013	984.094.999	49.442.548	437.711.243	344.069.581	15.333.190	467.503	1.831.119.065
2014	1.064.170.138	56.858.930	503.367.930	395.680.018	17.633.169	506.429	2.038.216.614
2015	1.156.256.548	65.387.770	578.873.119	455.032.021	20.278.144	551.193	2.276.378.795
2016	1.234.542.746	75.195.935	665.704.087	523.286.824	23.319.866	589.916	2.522.639.374
2017	1.318.415.492	86.475.325	765.559.700	601.779.847	26.817.846	631.603	2.799.679.814
2018	1.410.226.199	99.446.624	880.393.655	692.046.824	30.840.523	677.399	3.113.631.225
2019	1.486.681.908	114.363.618	1.012.452.703	795.853.848	35.466.601	716.609	3.445.535.288

Tabla 20: Ingresos correspondientes a cada categoría de producto. Elaboración propia.

Graficando se obtiene:

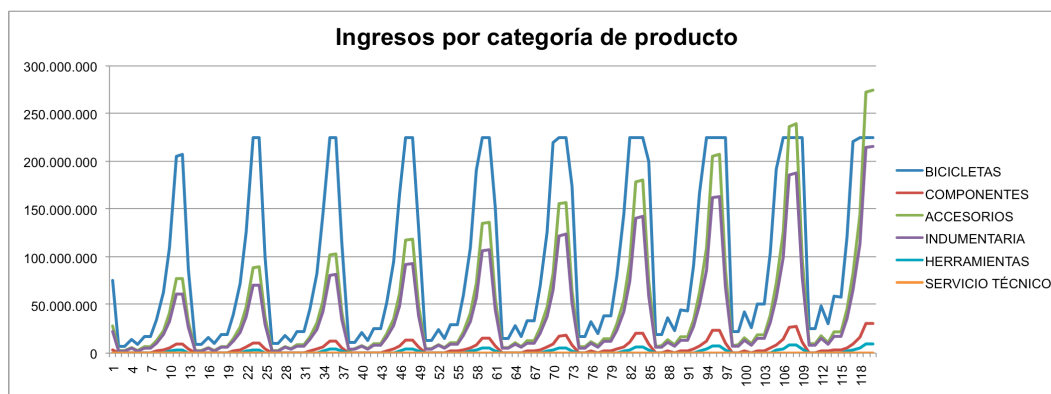


Gráfico 27: Evolución de los ingresos por categoría de producto y servicio. Elaboración propia.

Se puede apreciar que en los últimos periodos de alta demanda los accesorios superan las ventas de bicicletas, producto de la restricción del tamaño de la tienda. Por lo tanto, en promedio de los diez años, el porcentaje que representa cada tipo de producto sobre el total de las ventas queda representado a través del siguiente gráfico:

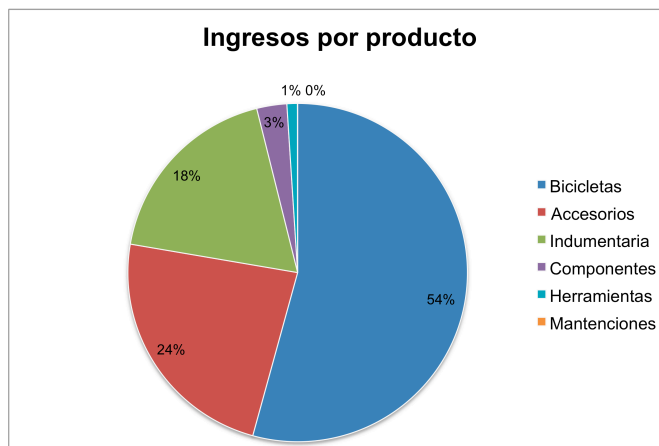


Gráfico 28: Ingresos por tipo de producto. Elaboración propia.

## 11.5 Egresos

### 11.5.1 Costos Variables

#### Compra de productos

Al final de cada periodo se deberán adquirir productos para reponer el inventario inicial, considerado en el capital de trabajo. La reposición se hará mensualmente. El costo de los productos se encuentra sujeto a las fluctuaciones del dólar, por lo tanto, siendo consecuente con la estrategia de precio justo, las variaciones del tipo de cambio serán absorbidas por la compañía.

#### Insumos del servicio técnico

Los insumos necesarios del servicio técnico dependerá del tipo de mantención. Los costos se verán incrementados por los servicios de mantención gratuitos entregados entre febrero y septiembre.

#### Remuneración variable del personal

Solo los vendedores y el jefe de tienda reciben bonos por ventas, los que se entregan mensualmente.

#### Cargo por uso de servicio Transbank

Se cobra un máximo de 2,95% + IVA sobre el monto vendido cuando el cliente paga con tarjeta de crédito y un 2,5% + IVA como máximo para tarjeta de débito, por lo que es posible obtener una tarifa más baja mediante

negociación, sin embargo, se tomó como supuesto conservador que todas las ventas se realizarán bajo la tasa máxima para tarjeta de crédito.

### **11.5.2 Costos fijos**

#### **Publicidad**

Este ítem forma parte de los costos fijos porque tiene la intención de generar beneficios futuros y no es dependiente de la cantidad de productos vendidos. La publicidad incluye publicaciones en medios escritos, auspicios y merchandising. Estos tres tipos de publicidad sufren ajustes en sus magnitudes dependiendo de la inflación.

#### **Viajes a ferias**

Como ya se había mencionado, será importante que tanto el gerente general como el jefe de operaciones participen de las ferias internacionales que se realizan anualmente, esto les permitirá establecer contactos comerciales con potenciales proveedores. Se considerará que asistirán en promedio a dos ferias al año, con un presupuesto de \$ 5.000.000 en el primer año para los dos cargos, ajustado por IPC anualmente.

### **11.5.3 Gastos de administración y ventas**

Para el desarrollo del proyecto se debe incurrir en los siguientes gastos (Anexo 15).

#### **Remuneración del personal**

Los sueldos son ajustados anualmente por IPC y dependen del número de tiendas en operación.

#### **Arriendos**

Considera el arriendo de los locales de las tiendas, la bodega y la oficina una vez que se llega al nivel de 3 tiendas en operación. Los arriendos son ajustados anualmente por IPC.

#### **Gastos Locales y Tiendas**

Corresponde a los gastos de servicios básicos como son el agua, luz, telefonía e internet. Estos servicios se ajustan anualmente por IPC.

#### **Servicio Transbank**

Transbank realiza un cobro mensual por el servicio de red, de autorización y de captura electrónica, el que consiste en 0,9 UF + IVA, por lo que también dependerá de los movimientos de la inflación.



## Sistemas de Seguridad

La empresa ADT cobra 2,2 UF + IVA por prestar el servicio de seguridad, el que incluye sensores de movimiento y magnéticos, pulsador inalámbrico, alarma, aviso a carabineros, móvil de reacción y placa de advertencia ADT. Este servicio se contratará para las tiendas y para la bodega.

## Gastos Vehículo

Los gastos de los camiones consideran bencina y un monto asociado a reparaciones. La bencina es ajustada por inflación y depende del número de tiendas en funcionamiento.

## Otros

Este ítem incluye los implementos de aseo y los insumos de oficina que utilizan tanto tiendas como oficina. Dependen del número de tiendas y del IPC.

## 11.6 Financiamiento

Con la intención de obtener beneficios a través del escudo tributario generado por la incorporación de deuda a los flujos, se consideró un nivel de deuda equivalente a \$ 10.000.000 por cada tienda abierta con el mayor plazo posible (10 años en el caso de la primera tienda y 5 años en caso de que una abriese en el quinto año), lo que representa aproximadamente el 50% de la inversión del primer año. El banco con el que se obtendrá el crédito será el Banco Santander, el que ofrece una tasa de interés anual de 5,85% para créditos hipotecarios para PYMES, obteniendo una cuota de \$ 109.514. De esta forma, se considerará que los socios dejarán como prenda una propiedad.

## 11.7 Estudio de escenarios

Se realizó un estudio de los distintos escenarios posibles, los que incorporan tanto información de mercado como del negocio mismo. A continuación se muestra una tabla resumen con los supuestos tomados para cada escenario, los que serán analizados con y sin financiamiento.

Escenario	Número de tiendas	Bicicletas vendidas el primer año	Crecimiento de las ventas	Tipo de cambio para el último año	Merma
Pesimista	1	20% menos	10%	680	4%
Intermedio	3	1.215	15%	600	3%
Optimista	5	20% más	20%	460	2%

Tabla 21: Escenarios. Elaboración propia.

El crecimiento de las ventas no considera el hecho de que las tiendas tienen una máxima capacidad de venta de bicicletas, por ejemplo, el 20% de crecimiento en el escenario optimista no se verá completamente. El crecimiento efectivo por tienda será el que se muestra a continuación.

Escenario	Crecimiento efectivo
pesimista	7,0%
intermedio	7,9%
optimista	8,5%

Tabla 22: Crecimiento efectivo promedio de las ventas por tienda en los tres escenarios. Elaboración propia.

Continuando con la tabla 21, la distribución de la apertura de tiendas en el tiempo para cada escenario será el siguiente.

Año	Pesimista	Intermedio	Optimista
2010	1	1	1
2011	1	1	1
2012	1	1	2
2013	1	2	2
2014	1	2	3
2015	1	2	3
2016	1	3	4
2017	1	3	4
2018	1	3	5
2019	1	3	5

Tabla 23: Apertura de nuevas tiendas por escenario. Elaboración propia.

El criterio utilizado para la apertura de tiendas fue la disminución del capital de trabajo utilizado. El escenario intermedio toma en cuenta que cadenas como Belda y Fullbike se encuentran operando tres tiendas. En el caso del optimista, aún es factible ya que Altered y Oxford tienen siete y once tiendas respectivamente.

En cuanto al precio del dólar, para el año 2010 se usó el consenso de mercado<sup>15</sup>, el que sitúa el tipo de cambio en 640 pesos por dólar. Por lo tanto, el precio convergerá linealmente al precio del último año de cada escenario. Los niveles de \$ 680 y \$460 son el máximo y mínimo alcanzados en los cinco años pasados.

## 11.8 Resultados del análisis financiero

Considerando el tipo de negocio en el cual se invertirá y tomando como referencia negocios de similares características, se utilizará una tasa de descuento de un 25%. Los flujos para cada escenario se pueden encontrar en los Anexos 16, 17, 18, 19, 20 y 21.

### 11.8.1 Escenarios sin financiamiento

Para el caso en que no existe deuda, los resultados para cada escenario son:

Escenario	Van (\$)	TIR	Capital de Trabajo (\$)	Inversión (\$)	IVAN
Pesimista	-502.553.827	-7,20%	508.562.923	19.692.655	-25,52
Intermedio	439.879.868	59,33%	121.897.960	27.346.201	16,09
Optimista	2.372.925.002	120,73%	111.813.207	36.474.242	65,06

Tabla 24: Resultados para los tres escenarios sin financiamiento. Elaboración propia.

En el escenario intermedio, el punto de equilibrio (VAN=0) en términos de número de bicicletas vendidas es 898 unidades en el primer año, inferior al número de bicicletas vendidas en el escenario pesimista (972 bicicletas). En el

<sup>15</sup> Encuesta de expectativas del Banco Central de Chile, Enero 2009.

siguiente gráfico se puede apreciar las grandes diferencias en los flujos de cada escenario.

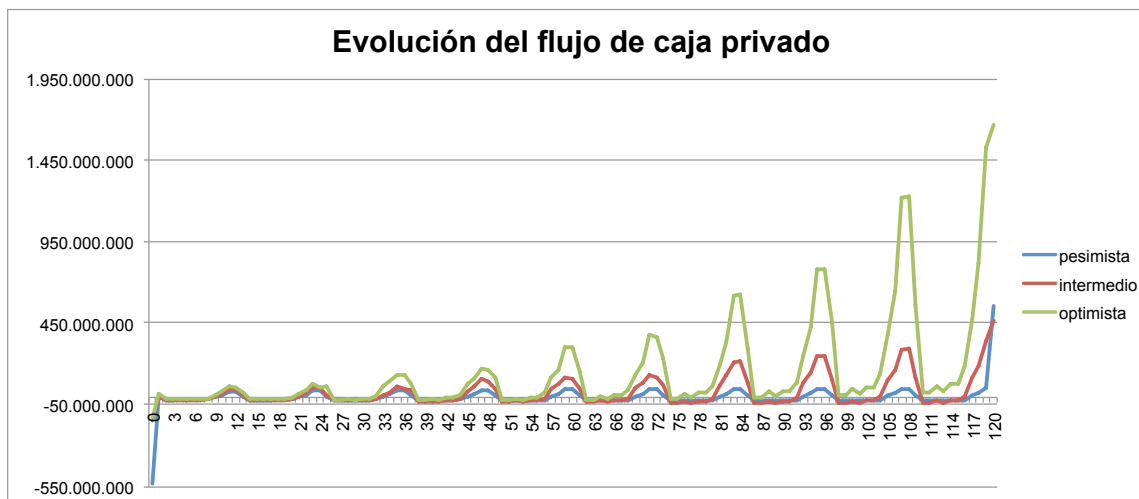


Gráfico 29: Evolución del flujo de caja privado para cada escenario. Elaboración propia.

### 11.8.2 Escenarios con financiamiento

Considerando deuda en el proyecto, se obtiene:

Escenario	Van (\$)	TIR	Capital de Trabajo (\$)	Inversión (\$)	IVAN
Pesimista	-507.373.502	-7,15%	521.258.455	19.692.655	-25,76
Intermedio	444.934.343	60,78%	124.080.163	27.346.201	16,27
Optimista	2.381.034.675	125,22%	112.681.245	36.474.242	65,28

Tabla 25: Resultados para los tres escenarios con financiamiento. Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el escenario pesimista presenta resultados peores a los sin financiamiento, esto es debido a que en la mayor parte de las veces la empresa no tributa. En el caso con financiamiento, el punto de equilibrio para el escenario intermedio son 894 bicicletas para el primer año.

### 11.9 Conclusiones plan financiero

Se puede apreciar que el proyecto es bastante sensible al cambio de las variables, respondiendo con fuerza al tipo de cambio, el crecimiento de las ventas y las ventas en el primer año como se puede ver en las tablas de sensibilidad para el escenario intermedio sin financiamiento del Anexo 22. En cuanto a la variable tipo de cambio, el mercado financiero ofrece opciones para obtener un intercambio de divisas estable, a través de contratos denominados *cross currency swap*. En estos acuerdos, las partes comprometen intercambiar una serie de cantidades de dinero en fechas futuras. Por lo tanto, sería posible contar con un dólar estable para el proyecto, al costo del instrumento derivado.

Los escenarios pesimista y optimista presentan valores muy extremos, debido a que estos combinan los peores y mejores escenarios de cada variable, lo cual dependerá en que tan correlacionadas se encuentren estas en la realidad. Un supuesto importante fue que la apertura de tiendas se realizará en el mes

de enero. Este supuesto juega en contra de los resultados debido a que los meses de bajas ventas presentan flujos negativos, los que aumentan el capital de trabajo y presentan un mayor peso al momento de descontarlos. Es posible que los resultados presenten mejoras si las tiendas son abiertas en los meses de mayor demanda. El capital de trabajo es muy alto en comparación a la inversión, esto se debe a la alta rotación de inventario, lo que requerirá realizar constantes adquisiciones. Finalmente, el hecho de que el negocio consista en una cadena de tiendas, trae beneficios por economías de escala y por mayores ventas por un aumento de capacidad y conocimiento de la tienda. Esto se ve reflejado al comparar el escenario intermedio para las tres tiendas con el mismo escenario pero para una sola tienda, el cual entrega un VAN de \$ 137.963.083 y una TIR de 41,5%, bastante inferiores al caso original.

## 12 CONCLUSIONES

La industria del ciclismo presenta los patrones de una industria que aún tiene un largo camino hacia la consolidación y maduración. De esta forma, considerando la cantidad de actores y lo “*commoditizada*” que se encuentra, la estrategia que mejor se ajusta es la de diferenciación.

La investigación de mercado permitió obtener resultados útiles para el desarrollo del trabajo, en parte ayudando a definir el tamaño del mercado al cual se quiere apuntar y a definir los productos a vender. Sin embargo, también se obtuvieron algunos datos que fueron desechados por su poca aplicabilidad, destacando la importancia de construir una encuesta con objetivos claros.

En este mercado existe una gran desconfianza hacia los vendedores, generalmente poseedores de mayor información y conocimiento. Dado que se debe poner foco en la calidad de servicio y transparencia de los vendedores se estima que es fundamental generar una percepción de que Cyclope es una tienda confiable, lo que genera fidelización y, por ende, relaciones de largo plazo.

El mix de productos escogidos busca adecuarse lo mejor posible a los resultados de la investigación de mercado. En el mercado existe un sinfín de alternativas, por lo que es posible realizar modificaciones sobre esta combinación de productos.

Dada la cantidad de productos que se manejan en este negocio, es importante llevar un control exhaustivo de los productos en inventario y su distribución. Es probable que para una tienda sea factible llevar una buena gestión del stock disponible, sin embargo, a medida que el número de tiendas aumenta y la empresa se transforma en una cadena, es vital llevar un registro de la entrada y salida de productos.

La gestión adecuada de los recursos humanos en la búsqueda de cumplir los requerimientos fijados por la estrategia será clave, por lo que el fracaso en este aspecto se traducirá, probablemente, en un fracaso del negocio.

Con respecto a los resultados del plan financiero, es claro que el proyecto es factible económicamente siempre y cuando no se sumen simultáneamente las variables de forma negativa. En el caso del dólar se consideró que en caso de fluctuaciones extremas la empresa absorbería los diferenciales, por lo que se incrementan los resultados ya sean positivos o negativos. En la realidad esto es un poco distinto, pues es posible entregar parte de esos beneficios o costos a los clientes, pero con cierto rezago. En el caso del escenario negativo no se evaluó el costo de cerrar el negocio, que sería fundamental debido a que podría resultar más barato que continuar con el proyecto hasta su final.

Un aspecto que no fue tratado en la memoria, por cuestión de alcance, es el impacto de la actual recesión, que nació a partir de la crisis financiera de

Estados Unidos. En la actualidad, se ha visto como la crisis crediticia ha empezado a pasar a la economía real, la que sufrirá a medida que el desempleo alcanza tasas históricamente altas, las que podrían tardar en volver a una situación de desempleo natural si se consideran las rigideces del mercado laboral chileno. Es probable que la demanda se vea aún afectada a comienzos del 2010, sin embargo, las proyecciones de los agentes de mercado son muy disímiles entre sí, por lo cual no se podría cuantificar el impacto. Es recomendable ver como se desarrolla el panorama nacional e internacional, y en caso de que la economía no muestre signos de recuperación es aconsejable postergar el proyecto.

A modo de resumen, los factores críticos del éxito son:

- Contar con un personal capacitado que fortalezca la relación con el cliente.
- Fidelizar un número de clientes lo suficientemente grande como para sustentar el negocio. El negocio funciona con una base de clientes fieles y otro porcentaje de clientes ocasionales.
- Desarrollo de proveedores. Existen múltiples marcas especializadas, algunas de las cuales son fundamentales para todo negocio de ciclismo (por ejemplo Shimano). Se debe buscar una combinación de marcas que cuentan con representantes en Chile y aquellas que no.
- Manejo de inventario. Mantener un nivel de inventario que asegure cierta calidad de servicio, pero que no sea demasiado alto, para reducir el capital inmovilizado.
- Localización. El lugar geográfico en donde los locales se encuentren establecidos es de suma importancia, generalmente existen ciertos sectores a los que los clientes concurren debido a la mayor concentración de oferta.

Como conclusión final, se recomienda la realización del proyecto tomando en consideración el atractivo de la industria y la rentabilidad del proyecto, sin embargo, asumiendo un riesgo medio-alto.

## 13 BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Michael Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskisson. 2004. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. International Thomson Editores. Tercera Edición. 436p.
- Philip Kotler. 2001. Dirección de Marketing: La Edición del Milenio. Pearson Educación. 718p.
- Nassir Sapag, Reinaldo Sapag. 1995. Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill. Tercera Edición. 404p.
- David A. Aaker, George S. Day. 1989. Investigación de Mercados. McGraw-Hill. Segunda Edición en Español. 715p.
- Julio Gálvez B., Vivian Clarke L. 2004. Contabilidad Financiera Para Dirección de Empresas. 600p.

### Memorias:

- Bruno Gustavo Conforti Vásquez. 2003. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Plan de negocios para un servicio de asesoría de gestión integral orientado al segmento de médicos. 99p.
- Gustavo Adolfo Bopp Montero. 2007. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Plan de negocios para una comercializadora de servicios y productos de golf. 108p.

### Documentos:

- Pericles Christopher Zegras. 2005. Sustainable Urban Mobility: Exploring the Role of the Built Environment. 266p.
- Pucher y Buehler. 2008. Making Cycling Irresistible: Lessons from the Netherlands, Denmark, and Germany. 57p.
- Barías, Browne, Sanhueza, Silsbe, Winkelman y Zegras. 2005. Ponerse en marcha: encontrando una ruta para el transporte en el MDL, Informe Final. 108p.
- Cycling Promotion Fund. 2006. Bicycle Sales in Australia. 2p.
- Adimark GFK. 2004. Mapa Socioeconómico de Chile.

### Internet:

- Bike Europe: <http://www.bike-eu.com/facts-figures/market-reports/>
- Earth Policy Institute: <http://www.earth-policy.org/Indicators/Bike/index.htm>
- Bicycle Retailer and Industry News:  
<http://www.bicycleretailer.com/resources/11.html>

## 14 ANEXOS

### Anexo 1: Producción de bicicletas por país

Producción de Bicicletas en Países Seleccionados, 1990 -2007 (Millones de Unidades)																		
País	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>China</b>	31.9	36.8	40.3	41.0	42.0	41.0	38.0	30.0	33.8	42.7	52.2	51.2	63.0	73.0	73.0	80.7	84.9	87.0
<b>Francia</b>	1.5	1.2	1.0	1.0	1.3	1.3	1.3	1.3	1.6	1.8	1.9	1.6	1.4	1.5	1.7	1.7	1.3	1.1
<b>Alemania</b>	3.9	4.9	4.6	4.1	3.5	3.2	2.9	2.8	3.2	3.2	3.3	3.0	3.1	3.2	2.9	2.7	2.5	2.4
<b>India</b>	8.4	8.8	9.0	9.9	10.5	11.5	11.3	11.0	10.5	11.0	11.0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Indonesia</b>	2.0	2.0	2.2	2.5	2.8	3.0	2.3	3.0	2.8	2.6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Italia</b>	3.5	3.6	4.1	5.2	5.8	5.3	4.0	4.0	3.0	3.2	3.2	2.7	2.4	2.6	2.6	2.4	2.4	2.5
<b>Japón</b>	8.0	7.5	7.3	6.9	6.7	6.6	6.1	6.0	5.9	5.6	4.7	4.2	3.1	2.5	2.5	1.9	1.3	1.1
<b>Corea</b>	1.5	1.5	1.3	1.1	1.2	N/A	0.9	0.8	0.6	0.6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Malasia</b>	0.3	0.4	0.6	0.7	0.8	0.8	0.5	0.8	0.7	0.8	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Taiwan</b>	6.8	7.7	7.5	7.9	9.2	9.7	7.4	11.9	10.5	8.4	8.0	5.0	4.4	4.3	4.4	4.7	4.3	4.9
<b>Tailandia</b>	0.7	0.8	1.0	1.0	1.1	1.8	1.5	1.8	1.6	1.5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Reino Unido</b>	1.3	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2	1.3	1.2	1.3	1.2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Estados Unidos</b>	5.6	7.6	8.9	7.7	7.3	8.8	8.0	6.0	2.5	1.7	0.9	0.9	0.4	0.4	0.3	0.2	0.3	0.3

Series de datos compilados por Earth Policy Institute. Datos obtenidos de Bicycle Retailer and Industry News.

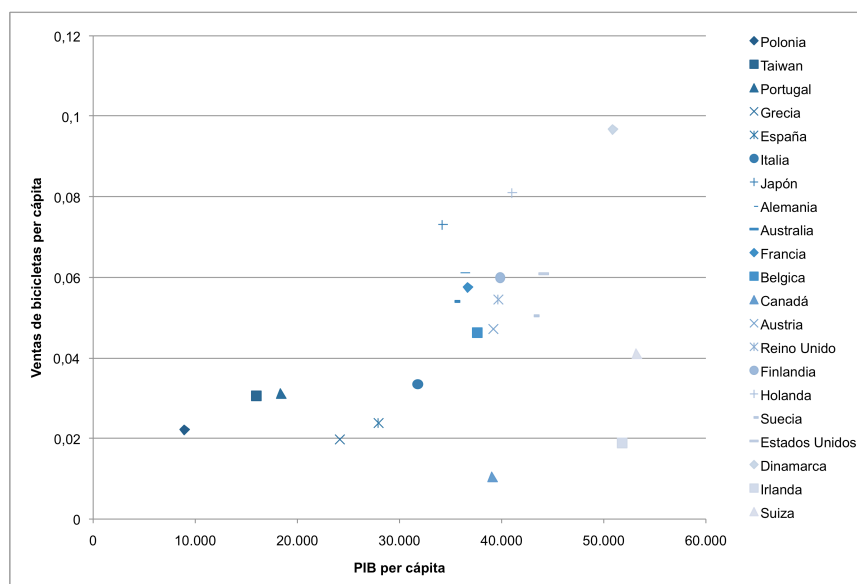


## Anexo 2: Método alternativo para la estimación del mercado total

### Mercado Total

En esta sección se pretende cuantificar la demanda de bicicletas en Chile. Debido a la dificultad que implica conseguir datos estadísticos de las ventas de bicicletas en Chile, se utilizará la información de países como referencia para la obtención de una estimación de la demanda chilena. Posteriormente se analizará el valor que se obtuvo por medio de la extrapolación para concluir si resulta una cifra razonable.

Primero, se estudia el caso de distintos países a partir de las ventas per cápita y el producto interno bruto (PIB) per cápita en el año 2006.



Bike Europe. Fuentes: COLIBI, ZIV (Alemania), FIEV (Francia), BAGB (Reino Unido), ANCMMA (Italia), RAI (Holanda), SEEB (España), FFÖ (Austria), Agoria (Bélgica), FAPIC (Dinamarca), TIF (Finlandia), Danske Cykelhandlere (Dinamarca), BTAC (Canada), CHF (Suiza), Bicycle Transportation Alliance (Australia), NBDA (Estados Unidos), Bicycle Retailer and Industry News, Association of Bicycle Manufacturers Finland.

Debido a que se dispone de las ventas per cápita de países con mayor PIB per cápita que Chile, se tomará el que tenga el valor más cercano, el cual es Polonia. De esta forma, si se ajustan las ventas por el PIB per cápita y el número de habitantes, será posible estimar la cifra deseada. El procedimiento utilizado para obtener una aproximación de las ventas de bicicletas en Chile fue el siguiente:

$V_x$  = Ventas anuales de bicicletas del país de referencia, en unidades.

$V_{Chile}$  = Ventas anuales de bicicletas en Chile, en unidades.

$PIB_x$  = Producto Interno Bruto per cápita país de referencia, en dólares.

$PIB_{Chile}$  = Producto Interno Bruto per cápita chileno, en dólares.

$P_x$  = Tamaño de la población del país de referencia.

$P_{Chile}$  = Tamaño de la población chilena.

$$\frac{V_x/P_x}{V_{Chile}/P_{Chile}} = \frac{PIB_x}{PIB_{Chile}} \quad (1)$$

$$V_{Chile} = \frac{V_x}{P_x} \frac{P_{Chile}}{PIB_x} PIB_{Chile} \quad (2)$$

A continuación se muestran los datos de Chile y Polonia para el año 2006, los cuales permitieron realizar el procedimiento anterior.

Año	País	Población	PIB per cápita (US\$)	Ventas (unidades)
2006	Polonia	38.141.000	8.959	844.000
	Chile	16.381.000	8.903	360.216*
2007	Polonia	38.065.000	11.041	709.300
	Chile	16.580.000	9.879	276.432*

\* Estimación a partir de la extrapolación de los datos de Polonia.

Estimación de ventas anuales chilenas por medio de estadísticas de los años 2006 y 2007 para Chile y Polonia. Fondo Monetario Internacional y Bike Europe.

Por lo tanto, la estimación entrega que en Chile se debiesen haber vendido aproximadamente 360 mil bicicletas en el año 2006 y 276 mil en el año 2007. A continuación se muestran estimaciones de las ventas chilenas por medio de extrapolación de las estadísticas de otros países.

Estadísticas año 2006 de ventas de bicicletas, población y PIB para países de referencia, y estimación de ventas de bicicletas para Chile.						
País	Ventas (unidades)	Población	Ventas per cápita	PIB per cápita (US\$)	Ratio Ventas-PIB	Ventas Chilenas Estimadas
Alemania	4.448.000	82.293.000	0,0540507698	35.433	0,0000015254	222.480
Australia	1.273.781	20.744.000	0,0614047917	36.442	0,0000016850	245.748
Austria	390.000	8.263.000	0,0471983541	39.190	0,0000012043	175.648
Belgica	490.000	10.585.000	0,0462919225	37.614	0,0000012307	179.495
Canadá	341.326	32.604.000	0,0104688382	39.115	0,0000002676	39.035
Dinamarca	525.000	5.428.000	0,0967207074	50.904	0,0000019001	277.117
España	1.051.000	44.068.000	0,0238495053	27.951	0,0000008533	124.446
Estados Unidos	18.220.000	299.077.000	0,0609207662	44.118	0,0000013809	201.393
Finlandia	315.000	5.266.000	0,0598176984	39.828	0,0000015019	219.046
Francia	3.528.000	61.355.000	0,0575014261	36.706	0,0000015665	228.470
Grecia	220.000	11.123.000	0,0197788366	24.157	0,0000008188	119.411
Holanda	1.323.000	16.346.000	0,0809372324	41.046	0,0000019719	287.587
Irlanda	80.000	4.235.000	0,0188902007	51.800	0,0000003647	53.186
Italia	1.943.000	58.435.000	0,0332506203	31.802	0,0000010456	152.491
Japón	9.330.000	127.746.000	0,0730355549	34.264	0,0000021316	310.881
Polonia	844.000	38.141.000	0,0221284182	8.959	0,0000024698	360.217
Portugal	330.000	10.586.000	0,0311732477	18.418	0,0000016925	246.847
Reino Unido	3.300.000	60.533.000	0,0545157187	39.681	0,0000013739	200.371
Suecia	460.000	9.113.000	0,0504773401	43.190	0,0000011687	170.452
Suiza	299.286	7.287.000	0,0410712227	53.245	0,0000007714	112.500
Taiwan	700.000	22.877.000	0,0305984176	15.978	0,0000019151	279.308
<b>Promedio</b>						<b>200.292</b>
<b>Desviación Estándar</b>						<b>82.251</b>

Bike Europe, Bicycle Retailer and Industry News y Fondo Monetario Internacional.

Debido a que Chile es un país predominantemente importador de bicicletas, pues son muy superiores a las exportaciones y la producción nacional es

proporcionalmente pequeña, se utilizarán las importaciones como parámetro de referencia para la validación de los resultados.

Las importaciones de bicicletas en Chile en el año 2006, según datos del Servicio Nacional de Aduanas, alcanzaron una cifra de 735 mil unidades (ver tablas a continuación), muy por encima de los 360 mil, lo que representa un 49% de las importaciones. Sin embargo, el año 2007 volvió a los órdenes de magnitud de los años anteriores al 2006, alcanzando las 523 mil unidades, lo que representa un 53% de las importaciones.

Año	Bicicletas de aro superior a 12" pero inferior o igual a 26"		Bicicletas de aro inferior o igual a 12"		Total	
	Cantidad (unidades)	Valor(US\$)	Cantidad (unidades)	Valor(US\$)	Cantidad	Valor(US\$)
2002	311.234	9.991.483	115.271	933.270	426.505	10.924.753
2003	312.952	8.950.000	110.567	1.051.175	423.519	10.001.175
2004	471.896	15.070.156	109.460	1.066.127	581.356	16.136.283
2005	469.745	17.232.311	67.202	850.704	536.947	18.083.015
2006	606.871	22.809.939	128.397	1.736.734	735.268	24.546.673
2007	419.350	20.892.353	104.640	1.502.916	523.990	22.395.269

Estadísticas de importaciones de bicicletas según tamaño de aro de rueda. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas.

Año	Bicicletas de aro superior a 12" pero inferior o igual a 26"		Bicicletas de aro inferior o igual a 12"		Total	
	Cantidad (unidades)	Valor(US\$)	Cantidad (unidades)	Valor(US\$)	Cantidad	Valor(US\$)
2002	10.040	846.224	767	31.370	10.807	877.594
2003	10.347	784.672	686	26.402	11.033	811.074
2004	5.551	450.730	171	7.802	5.722	458.532
2005	5.467	417.976	171	8.454	5.638	426.430
2006	4.521	225.244	177	3.674	4.698	228.918
2007	4.065	319.335	261	12.497	4.326	331.832

Estadísticas de exportaciones de bicicletas según tamaño de aro de rueda. Fuente: Servicio Nacional de Aduanas.

Se utilizará el valor obtenido para el año 2007 por ser más reciente y más creíble en términos de magnitud sobre las importaciones.

Observando la estimación de las ventas estimadas, es claro que estas se encuentran por debajo de las ventas reales, sin embargo, por ahora ésta resulta ser la mejor aproximación hasta que no se cuente con los datos con los que próximamente se contará. Cabe destacar que este tipo de error es menos grave que una sobreestimación de la demanda.

Finalmente, para la proyección de las ventas para los próximos años, se utilizará como referencia las importaciones chilenas de bicicletas en los últimos 6 años, en donde las unidades importadas han crecido a una tasa del 4,2% anual<sup>16</sup>. A continuación se proyectan las ventas entre los años 2008 y 2013 (el proyecto entraría en funcionamiento en el año 2009).

Año	Estimación de las Unidades Vendidas
2008	288.051
2009	300.157
2010	312.772
2011	325.918
2012	339.616
2013	353.889

Proyección de las ventas anuales de bicicletas en Chile a partir de estimación del año 2007.

<sup>16</sup> Obtenido a partir de las estadísticas entregadas por el Servicio Nacional de Aduanas. [http://www.aduana.cl/prontus\\_aduana/site/edic/base/port/inicio.html](http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/edic/base/port/inicio.html)

## Anexo 3: Competidores

Empresa	Productos	Servicio Técnico	Marca Propia	Tipos de Bicicleta	Precio Mantenición (CH\$)	Importaciones 2006 (US\$)	Importaciones 2007 (US\$)	Exportaciones 2006 (US\$)	Exportaciones 2007 (US\$)	Marcas de Representación	Canal de Ventas	Nº de locales	Observaciones
Bianchi	✓	✓	✓	MTB, Ruta, FS/BMX, Niños.	- Completa: 13.200 - Básica: 7.500 <i>La mantención básica incluye cambio de piolas.</i>	5.093.919	4.840.596	17.484	0		Internet	1	- Orientados principalmente a la venta a grandes tiendas. - Bodega central desde donde envían las bicicletas. - Local a público general solo para servicio técnico. - Orientados principalmente a la venta y no al servicio técnico, el servicio técnico está orientado a los clientes Bianchi.
Belda	✓	✓	✓	MTB, Ruta, FS/BMX, Urbanas, Híbridas, Niños.	- Completa: 30.000	2.515.369	2.155.330		0	Shimano	Local	3	- Cuenta con locales en Santiago y uno en Viña del Mar.
Chancha Pig	✓	✓	✓	MTB, Ruta, FS/BMX, Niños.	- Completa: 30.000 <i>Dependiendo del estado de la bicicleta (entre 20.000 y 30.000).</i>						Local	2	- Tuvo que cerrar locales después de malos resultados.
Bicicletas Vargas	✓	✓	✓	MTB, Ruta, FS/BMX, Urbanas, Reparto, Niños.	- Básica: 15.000 <i>Mantención de acuerdo al estado de la bicicleta, desde 15.000 hacia arriba.</i>	66.906	34.459		0		Local	2	- Solo uno de los locales tiene servicio de mantención.
Bike New	✓	✓	✓	MTB, Ruta, FS/BMX, Niños.	- Completa: 20.000						Local	1	
Intercycles	✓	✓		MTB, Ruta, FS/BMX, Triatlón.	- Completa: 25.000	428.569	750.511		0	Cannondale	Local Internet	1	- Solo algunos productos se encuentran disponibles en la página Web para la compra en línea, cuenta con despacho a domicilio con un cargo por delivery.
Full Bike	✓	✓		MTB, Ruta.	- Completa: 25.000						Local	3	- Ventas a través de la página Web aún no se encuentra disponible pero se espera que esté en funcionamiento en un tiempo más.
Terra Bike	✓	✓	✓	MTB, Ruta, Urbanas, Niños.	- Completa: 24.000 - Básica: 19.900						Local Internet	1	
Sparta	✓	✓		MTB, Ruta, FS/BMX, Triatlón, Niños.	- Completa: 28.000 - Intermedia: 22.000 - Básica: 12.000	13.004.043	15.368.249	10.509	0	Trek	Local	23	- 11 tiendas en Santiago y 12 en regiones. - Las tiendas ofrecen artículos para muchos deportes, dentro de ellos está el ciclismo. - En Mall Sport, la sección ciclismo se encuentra claramente separada del resto de los productos, prácticamente un local independiente. - Descuentos por Internet. - No todas las tiendas cuentan con servicio técnico de bicicletas, solo algunas. - La página de internet ofrece la opción de comprar muchos productos deportivos, salvo los de ciclismo. Quizás en Septiembre se puedan realizar compras de bicicletas por internet.
Giant	✓	✓		MTB, Ruta, FS/BMX, Triatlón, Niños.	- Completa: 25.000					Giant	Local	2	- Cuentan con una tienda recién abierta en el sector de la Dehesa.
Altered	✓	✓	✓	MTB, Ruta, Urbanas, Triatlón, Niños.	- Completa: 20.000 - Básica: 12.000 <i>La completa incluye suspensión y la básica incluye piolas y fundas.</i>						Local	7	- Como muchas tiendas que tienen marca propia importan los marcos y componentes y arman sus propias bicicletas. - Internet es solo para la tienda Colón, principalmente productos de Descenso.
Da'Ski	✓			MTB, FS/BMX, Ruta, Urbanas.		47.169	47.994		0		Local	2	- Tienda orientada al ski, la venta de bicicletas es complementario. - Una de las tiendas cuenta con más productos de ciclismo y las otras están más orientadas al esquí. - Por el momento no hay más servicio técnico de bicicletas debido a que la persona que estaba a cargo se fue. El servicio de mantención completa costaba 25.000.
Oxford	✓	✓	✓	MTB, Ruta, Urbanas.	- Completa: 20.000 - Básica: 10.000	6.671.004	7.591.592	215.109	312.558	Kona Shimano	Local	11	- Cuenta con servicio técnico especial para bicicletas estáticas y máquinas en general. - Ofrecen servicio de mantención a bicicletas tanto en sus locales como en tiendas aliadas. - Tuvieron malas experiencias con los supermercados, por lo que ahora solo le venden a las grandes tiendas.
Scott	✓	✓		MTB, Ruta, Triatlón.	- Completa: 25.000 - Básica: 18.000					Scott	Local	1	- Local grande, de 220 m <sup>2</sup> .
Caupolicán	✓	✓	✓	MTB, Ruta, FS/BMX, Urbanas, Niños.	- Completa: 25.000 - Básica: 10.000 y 15.000.	564.747	484.800		0	Jamis Felt	Local	1	- La telefonista no sabía en que consisten las mantenciones de 15.000 y 10.000.
Freeride Chile	✓	✓		MTB, Híbridas, Urbanas.	- Completa: 25.000 - Básica: 17.500	33.208	136.658		0	Rocky Mountain	Local	1	
Cinelli	✓	✓		MTB, Ruta.	- Completa: 20.000	774.047	568.852		0	Cinelli	Local	1	- Se espera que saquen bicicletas de marca propia en unas semanas más. - Servicio de ventas por internet no está habilitado, solo con correo de contacto.
Wild Bike	✓	✓		MTB, Ruta, Urbanas, Híbridas.	- Completa: 25.000		8.687		0		Local	1	
Supermercados y Grandes Tiendas	✓										Local Internet		- Venden distintas marcas de bicicletas como: Trek, GT, Oxford, Bianchi, Lahasen, Fratta, Mountain Gear, Belda, etc. - Rango de precios amplios, es posible encontrar bicicletas por \$30.000 y otras por sobre \$1.000.000. - Los supermercados venden bicicletas a precios más bajos. - El servicio técnico corre por la cuenta del proveedor.

Análisis de la competencia. Fuente: Importaciones y Exportaciones, Mercantil.cl. Resto de los campos, Elaboración propia.

## **Anexo 4: Metodología**

### **METODOLOGÍA**

La metodología a seguir en este estudio es una adaptación del procedimiento habitual utilizado en un plan de negocio. El objetivo de la metodología es evaluar el proyecto en cinco puntos: viabilidad comercial, técnica, legal, gestión y financiera. Al llegar a una conclusión negativa en cualquiera de los cinco puntos, se determinará que el proyecto no se lleve a cabo. En primer lugar se realizó un análisis de los medios externos e internos, luego un análisis de mercado para, finalmente, definir los planes que permitirán el desarrollo satisfactorio del proyecto. A continuación, la metodología en detalle.

#### **1 Análisis del Medio Externo e Interno**

El estudio del medio externo permitió identificar lo que se podría hacer en base a la descripción de la industria en la cual se estará inserto. Esto se logrará por medio de recopilación de información para conocer a los agentes que participan en el mercado de la bicicleta y el rol que cumplen en él, esto incluye proveedores, distribuidores, representantes de marcas, minoristas, consumidores y todos aquellos agentes partícipes que tienen alguna influencia en la industria. Luego, se estudiaron las las proyecciones de crecimiento de la industria. Con esta información se pudo determinar el atractivo de la industria. Posteriormente se realizó el análisis interno, lo cual permitió identificar los aspectos que se deberán fortalecer de las fortalezas. Se debió determinar los recursos, capacidades y competencias centrales lo que dio origen a las ventajas competitivas.

En base al análisis del medio interno y externo se pudo determinar las principales directrices para una entrada exitosa a la industria y las ventajas competitivas que harán a la empresa sustentable en el tiempo.

##### **1.1 Análisis del Medio Externo**

El entorno externo afecta la rentabilidad y crecimiento de las empresas, esto hace que el desarrollo del análisis externo sea trascendental. Esta etapa constará de cuatro actividades:

- **Búsqueda:** Detectar los primeros indicios de cambios y tendencias del entorno.
- **Observación:** Consiste en dilucidar el significado de los cambios y tendencias.
- **Pronóstico:** Proyectar los resultados anticipadamente, basados en los cambios y tendencias observadas.
- **Evaluación:** Establecer los tiempos y la importancia que los cambios y tendencias del entorno tienen para las estrategias de la empresa y su administración.

El uso de estas cuatro actividades se hace más importante en una industria que se encuentra en un proceso de transformación.

### **1.1.1 Marco General**

Inicialmente se da una descripción general del marco en el cual la empresa funcionará. El marco general está dado por las dimensiones de la sociedad que influyen en la industria y las empresas que ésta contiene. El desarrollo de ésta sección proporcionará los antecedentes generales de la industria. Las dimensiones que se trataron son de índole demográfico, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico y global. Algunas dimensiones tomaron mayor relevancia dependiendo del grado de influencia que tienen sobre un proyecto como el que se pretende estudiar, por ejemplo, quizás la dimensión político-jurídico no es tan importante como la sociocultural.

### **1.1.2 Análisis del Marco Industrial**

Estará basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permitió la identificación y caracterización de la estructura de la industria mediante el análisis de la conducta de los principales agentes implicados. A partir del análisis Porter se pudo determinar el potencial de la industria para generar utilidades y por ende el atractivo de la misma.

El modelo postula que las fuerzas existentes son las siguientes:

1. Intensidad de rivalidad entre competidores: Los competidores son principalmente las empresas dedicadas a la oferta de productos y servicios vinculados a la bicicleta. La rivalidad dependerá principalmente de la cantidad de actores que compitan en el mercado, el crecimiento de la industria, las barreras de salida y de que tan altos sean los costos fijos, los cuales podrían desencadenar una guerra de precios o alguna otra reacción agresiva por parte de los competidores.
2. Amenaza de nuevos participantes: Habrá que determinar si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear para los nuevos competidores que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Se verá si es posible o no construir barreras de ingreso con el objetivo de disuadir la entrada de nuevos competidores. Además, se determinará la existencia de posibles represalias por parte de las empresas que ya se encuentran en la industria.
3. Amenaza de productos sustitutos: Productos sustitutos son principalmente aquellos productos de deportes distintos al ciclismo y productos similares a las bicicletas como, por ejemplo, vehículos de dos ruedas motorizados (en caso de elegir un segmento objetivo que utilice la bicicleta preferentemente como medio de transporte). Los sustitutos serán más atractivos si no existe un gran costo por cambiar, pueden entrar a precios más bajos o es mejor en dimensiones que los clientes valoran (por ejemplo, calidad, servicio postventa, ubicación, etc.).

4. Poder de negociación de los compradores: El poder de los clientes estará dado por la capacidad de organización entre compradores, lo concentrados que estén, los costos de cambio de producto, los sustitutos disponibles y lo diferenciado que sea el producto. Como se trata de un negocio de venta minorista se cree que este punto no debiera representar una amenaza.
5. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores están conformados básicamente por aquellas empresas que se dedican a la venta de artículos de ciclismo. Existe una gran cantidad de marcas disponibles que trabajan en el mercado mayorista. También se encuentran los proveedores de insumos que no se relacionan directamente con el ciclismo pero que son necesarios para el normal desarrollo de un negocio de estas características, sin embargo, no juegan un rol tan preponderante como los que se mencionaron inicialmente. Se determinó el poder de negociación de los proveedores en base a que tan organizados se encuentren entre sí, que tan concentrados se encuentran, que tan claves son los insumos que proveen, la conveniencia de una posible integración hacia delante y la disponibilidad de productos sustitutos (sin incurrir en grandes costos por cambio de proveedor).

Finalmente, se determinaron las amenazas y oportunidades presentes en la industria de los productos y servicios vinculados al ciclismo. Para esto fue fundamental el conocimiento cabal de la industria en la cual el negocio se encontrará operando.

## **1.2 Análisis del Medio Interno**

El objetivo del análisis del medio interno es identificar las ventajas competitivas<sup>17</sup>, que permitirán agregar valor a los clientes, a partir de los recursos, las capacidades y las competencias centrales.

Con el fin de identificar las ventajas competitivas de la firma se utilizó el análisis de la cadena de valor, herramienta que permitió definir cuales son las actividades que generan valor y cuales no.

Las actividades que agregan valor al proyecto se dividen en primarias y de apoyo.

- **Actividades Primarias**

Son las necesarias para fabricar un producto (en este caso armarlo o repararlo), venderlo y distribuirlo entre los compradores, y brindarles servicio después de la venta.

---

<sup>17</sup> Las ventajas competitivas deben ser valiosas, raras, caras de imitar o insustituibles. Michael Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskisson. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. 2004.

- Logística Interna: Recepción, almacenamiento y distribución de insumos. En el caso de este proyecto, el manejo de inventario de artículos de bicicleta es clave.
  - Operaciones: Correspondería al armado de bicicletas y servicio técnico especializado.
  - Logística Externa: Básicamente se reduce al momento y forma de entrega del producto adquirido por el cliente. También está el control de las bicicletas reparadas por el servicio técnico.
  - Marketing y Ventas: Definición del marketing mix y selección de la fuerza de ventas adecuado.
  - Servicios: Actividades destinadas a agregar valor y mantenerlo. Será importante la relación del cliente con el personal, el control de calidad del producto entregado y servicio post-venta ofrecido.
- Actividades de Apoyo

Son las actividades que brindan el soporte necesario para que las actividades primarias se realicen.

- Desarrollo de Tecnología: A pesar de que no habrá investigación y desarrollo, los productos ofrecidos deberán estar a la vanguardia de la oferta en el mercado. Se definirá que tipo de tecnología requieren los empleados para la realización de las tareas asignadas.
- Administración de Recursos Humanos: Corresponde a la búsqueda, contratación, evaluación, motivación y entrenamiento del personal. Será importante el nivel de conocimiento manejado por los empleados.
- Infraestructura de la Empresa: Son las actividades que prestan apoyo a la empresa como planificación, contabilidad, finanzas, asuntos legales, etc. Está referido principalmente a la administración y gestión general.
- Adquisiciones: La compra de los insumos necesarios para mantener en funcionamiento el negocio, esto incluye los productos que serán puestos a la venta y aquellos que son exclusivamente para mantener el negocio en marcha.

Finalmente, se determinaron las fortalezas y debilidades del proyecto, por lo que fue importante tener en consideración el contexto de la industria.

## **2 Análisis del Mercado**

### **2.1 Descripción del Mercado Total**

La definición de mercado total es el universo de clientes con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de la empresa. Inicialmente se recopiló los datos relevantes de la industria del ciclismo en Chile y el mundo para contextualizar los análisis posteriores del mercado potencial y meta. Fue importante la obtención del tamaño del mercado en el cual se trabajará,



medido a través de estadísticas nacionales. Para esta etapa se utilizó exclusivamente información secundaria.

## **2.2 Definición del Mercado Potencial**

A partir de las conclusiones obtenidas a partir de la estimación del mercado total y datos estadísticos obtenidos de datos secundarios se determinó el tamaño del segmento objetivo. En la evaluación del mercado potencial factores como tamaño, ingresos, potencial de crecimiento, comportamiento, preferencias, percepciones, etc. juegan un papel fundamental en esta labor.

## **2.3 Análisis de la Competencia**

Se identificaron los competidores directos e indirectos en el mercado de los productos y servicios relacionados al ciclismo. Fue relevante identificar las ventajas competitivas de cada uno de ellos para identificar las oportunidades explotables en base a necesidades insatisfechas de los clientes por parte de la competencia. Se realizará un catastro de los principales competidores directos junto a una descripción de cada uno de ellos.

## **2.4 Investigación de Mercado**

Interrogantes como disposición a pagar, por qué compran los clientes, que otros productos compran actualmente, las tendencias de la industria, etc. podrán ser determinadas mediante dos métodos:

- Investigación cualitativa: Entrevistas con expertos y personas vinculadas a la industria. Se recurrió a personas que participan en instituciones gubernamentales, empresas, pequeños comerciantes y ciclistas.
- Investigación Cuantitativa: Luego de haber efectuado la investigación cualitativa se rescataron aquellos aspectos relevantes para la realización de una encuesta que permitió el desarrollo del set de productos y servicios a ofrecer. También se hizo un estudio de percepciones de la oferta actual lo que significó un importante aporte para la decisión de posicionamiento de la marca. Dado que no se cuenta con información secundaria lo suficientemente amplia, el desarrollo de este punto será clave.

## **2.5 Definición del Mercado Meta**

La determinación del mercado meta estará dado básicamente por la información relevante que se obtenga a partir de la encuesta, seleccionando el segmento que resulte atractivo.

## **3 Plan de Marketing**

Las decisiones a tomar en el desarrollo del plan de marketing deberán estar fundadas en los apartados anteriores. El correcto desarrollo de esta parte del estudio permitirá alcanzar el mercado meta definido previamente. El plan se

puede dividir en dos partes: marketing estratégico y marketing táctico, los cuales son detallados a continuación.

### **3.1 Marketing Estratégico**

Se definió un nombre y una imagen corporativa para la empresa, imagen acorde con lo que se pretende proyectar hacia el cliente. Para el desarrollo de esta labor se contactó a un especialista.

Posteriormente se definió una estrategia genérica que permitirá entrar en la industria superando el desempeño de los competidores existentes. Se utilizó como base las tres estrategias genéricas de Michael Porter, que son:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque (o de nicho)

Luego, se precisó la estrategia de posicionamiento adoptada para ubicar la marca en la mente de los clientes, la que deberá ser debidamente transmitida a través de los estímulos adecuados para la construcción de la imagen de marca.

### **3.2 Marketing Táctico**

Se detallaron las cuatro variables del marketing mix utilizada. Debido a que el negocio no es directamente el servicio técnico no correspondía considerar las tres variables adicionales usadas para los servicios<sup>18</sup>. A continuación se detallan los elementos del marketing mix.

- **Producto:** Esto considera los tangibles e intangibles que se ofrecerán en el mercado. La decisión de adquisición del cliente estará influenciada por atributos como envase, color, marca, calidad, nivel de servicio, etc. Entre los productos ofrecidos se encontrarán bicicletas, componentes de bicicletas, accesorios, herramientas y repuestos. Se definió un conjunto de productos y marcas que conformarán la oferta en los locales. Por otro lado está la oferta de servicio técnico de bicicletas, complementario a la oferta de productos.
- **Precio:** Corresponde a la cantidad de dinero de intercambio para la realización de la transacción. Se tomó en consideración el costo del producto, los precios de la competencia y la disposición a pagar de los clientes. El precio determinará en gran medida el nivel de ventas por lo que habrá que tener en consideración la elasticidad precio de la demanda de los productos de ciclismo.
- **Plaza:** Se refiere a la forma de comercializar el producto o servicio para que este llegue al cliente. Los productos y servicios serán entregados al cliente

---

<sup>18</sup> Personas, procesos y evidencia física (physical experience).

en los locales de venta, con una ubicación geográfica correcta la cual fue estudiada tomando en cuenta el segmento objetivo.

- Promoción: Tiene por objetivo informar, persuadir y recordarle al mercado la marca. Los métodos promocionales pueden ser: venta personal, publicidad, promoción de venta y relaciones públicas. Se determinó los métodos por los cuales se llegará al cliente, lo cual va conforme a la estrategia de posicionamiento ya definida.

#### **4 Plan Operacional**

Se identificaron los principales procesos asociados a la comercialización de productos y servicios de ciclismo. Posteriormente se categorizaron, se determinaron los agentes participantes y se reconocieron las interacciones entre procesos. Se entiende que los procesos podrán ser clasificados básicamente en tres categorías:

- Procesos relacionados con los clientes
- Procesos de operación
- Procesos administrativos

Fue de gran ayuda tomar como referencia a los actuales actores involucrados en la industria para rescatar aquellos procesos bien logrados, mejorando aquellos que lo requieran y agregar nuevos procesos que pudiesen agregar valor al cliente.

Finalmente, se definió la localización de los locales de acuerdo a los requerimientos de las instalaciones, y los lugares de concurrencia del segmento objetivo. Se tendrá en consideración que generalmente los vendedores de bicicletas se encuentran concentrados en ciertos sectores de la ciudad.

#### **5 Plan de Recursos Humanos**

Una vez concluido el plan operacional se definirán los requerimientos de personal para la asignación de tareas. Para cada conjunto de tareas se identificaron las habilidades o capacidades necesarias con las cuales deberá contar la persona que sea asignada a dicha labor. Se hizo hincapié en que aquellos empleados que tengan contacto directo con el cliente muestren profesionalismo en su desempeño. Además, se deberá determinar el equipo administrativo que se encargará de mantener la empresa funcionando adecuadamente.

También se definió una estructura organizacional conforme a la estrategia de negocio escogida y que permitirá el buen funcionamiento de distintos locales.

Por último, se definieron los métodos de control organizacional y sugerirán las medidas correctivas en caso de que los resultados sean deficientes.

## 6 Plan Financiero

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los análisis y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto para determinar su rentabilidad.

En esta parte se realiza una estimación de la demanda (y su evolución en el tiempo), que junto con los precios definidos en el marketing táctico, se obtuvieron los ingresos. Dada la cantidad de productos que se manejan en un negocio de estas características, se hizo una selección de los productos más relevantes y se agregaron aquellos que presentaban similitudes. Negocios en funcionamiento dieron una referencia de los órdenes de magnitud que se manejan actualmente.

También se hizo una estimación de los costos variables y fijos, que permitirá generar beneficios futuros. Al igual que en los ingresos, la observación de la competencia ayudó a obtener un primer acercamiento.

Se determinó el capital de trabajo necesario para cubrir las posibles pérdidas que puedan existir lo largo del periodo de evaluación para mantener la empresa en funcionamiento.

De acuerdo a las características del proyecto se determinó el horizonte de evaluación y la tasa de descuento adecuados, para lo cual se tomaron como referencia proyectos de similares características.

Posteriormente se construyó el flujo de caja mensual con los datos obtenidos previamente y se realizó un análisis de sensibilidad para aquellas variables más relevantes, entre ellas el número de ventas y el tipo de cambio. A partir de esto se obtuvieron los indicadores VAN, TIR, IVAN y punto de equilibrio. En esta etapa también se determinó el financiamiento acorde al nivel de inversión.

Cabe destacar que se consideraron distintos escenarios posibles para las estimaciones: pesimista, intermedio y optimista.

## Anexo 5: Metodología encuesta

### MARCO METODOLÓGICO DE LA ENCUESTA

Se desarrollará una encuesta que permita recolectar datos acerca de los segmentos conformados por el mercado potencial. La encuesta permitirá generar hipótesis sin estudiar la naturaleza causal. A continuación se detalla el marco teórico en el cual se desarrollará la encuesta.

#### 1 Objetivo de la Encuesta

- Definir el producto: Se quiere determinar los tipos de productos que serán ofrecidos a los clientes.
- Definir el servicio técnico: se desea determinar las características que deberá tener el servicio de mantención y reparaciones.
- Gasto y disposición a pagar en productos y servicios de ciclismo.
- Conocer los hábitos de las personas en el uso de la bicicleta.

#### 2 Requerimientos de Información

A continuación se muestran los objetivos de la encuesta y las preguntas que buscarán alcanzarlos.

Objetivo	Preguntas
<b>Definir el producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccione aquellos propósitos para los cuales utiliza la bicicleta.</li> <li>- ¿Qué tipo de bicicleta tiene usted?</li> <li>- Seleccione aquellos productos de ciclismo que ha comprado en el último año.</li> <li>- ¿Cuáles son las primeras 3 marcas de productos que se le vienen a la mente cuando piensa en ciclismo?</li> <li>- Seleccione aquellos 3 atributos más importantes para usted en la decisión de compra de una bicicleta.</li> </ul>
<b>Definir el servicio técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Usted lleva su bicicleta a un servicio técnico especializado?</li> <li>- Cuando lleva su bicicleta a un servicio técnico especializado, ¿Con cuales de los siguientes propósitos la lleva?</li> <li>- ¿Cuándo fue la última vez que le hizo una mantención a su bicicleta?</li> <li>- Seleccione aquellos 3 atributos más importantes para usted en la decisión de elección de un servicio técnico de bicicletas.</li> </ul>
<b>Gasto y disposición a pagar en productos y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuánto paga por las mantenciones aproximadamente?</li> <li>- ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una bicicleta?</li> </ul>
<b>Conocer los hábitos en el uso de la bicicleta.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuántas veces utilizó la bicicleta el mes anterior?</li> <li>- Seleccione aquellos lugares en los cuales usted anda en bicicleta.</li> <li>- Cuando usted anda en bicicleta, ¿cuánto es el tiempo aproximado de uso?</li> </ul>

Adicionalmente se incluirán cuatro preguntas que permitirán hacer posteriores segmentaciones, estas son: sexo, edad, ciudad, comuna y ocupación.

Cabe destacar que la clasificación de las preguntas mostrada en la tabla fue hecha considerando aquél propósito que mejor cumple la pregunta, sin embargo, en algunos casos una misma pregunta puede cumplir más de un objetivo.

#### 3 Método de Recopilación de Datos

Se utilizarán dos métodos para la recopilación de datos:

- Entrevistas Personales: Un gran número de personas que utilizan la bicicleta de forma esporádica y que no pertenecen a ninguna organización de ciclistas, este tipo de personas pueden ser encontradas en la calle.

Adicionalmente, el lugar en donde se tome la encuesta permitirá segmentar a los ciclistas, por ejemplo, en las ciclovías se puede encontrar a las personas que usan la bicicleta principalmente como medio de transporte que suelen ser menos especializados, por otro lado, están los ciclistas que practican el deporte en carreteras interurbanas y cerros cercanos a la ciudad que son más exigentes y cuentan generalmente con mayores conocimientos. Las comunas seleccionadas para la aplicación también actuarán como una variable segmentadora.

- Internet: Existen organizaciones de ciclistas que cuentan con bases de datos con contactos de los miembros. Instituciones como, por ejemplo, Furiosos Ciclistas, Cicloclub Santiago, Foros de ciclistas, etc.

#### **4 Muestreo**

Se considera razonable aplicar la encuesta a una muestra de al menos 30 personas. La razón es que con dicha cantidad la distribución de las medias se asemeja a la distribución normal. En caso de que el cuestionario incluya preguntas condicionales (aquellas que se responden solo en caso de que haya dado una determinada respuesta en una pregunta previa), se aplicará la encuesta hasta que hayan, al menos, 30 respuestas en cada pregunta.

#### **5 Diseño del Cuestionario**

Para la construcción de la encuesta se solicitará apoyo de personas etendidas en investigación de mercado para que ésta sea correctamente diseñada. Habrá que tomar en cuenta aquellos aspectos más relevantes que hayan surgido en las entrevistas para ser incluidos y considerados al momento de desarrollarla.

El formato de las preguntas será en su mayoría de respuesta cerrada, es decir, existe un conjunto de respuestas posibles dentro de las cuales el entrevistado deberá escoger. Existen dos modalidades: selección a partir de un conjunto de respuestas y escala de una sola alternativa. El número de categorías que mejor permite capturar la mayor parte de los aspectos es entre cinco y siete categorías las cuales deben ser mutuamente excluyentes y cubrir todas las respuestas posibles. En aquellas preguntas en las cuales no sea posible incluir todas aquellas alternativas de forma tal que cubra el universo de posibilidades, se ofrecerá la opción "otras" con la posibilidad de especificar. Existirán solo algunas preguntas abiertas en las cuales se esperará que el encuestado nombre marcas o tiendas.

Con el propósito de obtener preguntas fiables, se pondrá atención en que la extensión de la encuesta sea lo más corta posible y fácil de responder, sin perjuicio de la obtención de la información requerida.

Una vez que se haya concluido el diseño del cuestionario se realizará una prueba piloto para la detección de posibles problemas y recibir críticas de los encuestados para realizar las correcciones pertinentes. Para la ejecución de esta tarea es necesario tomar una muestra pequeña, 15 encuestados es un

número razonable dado que la encuesta no pretende ser muy larga. Una vez hechas las correcciones, la encuesta se encontrará lista para ser realizada.

## **6 Análisis de la Encuesta**

Inicialmente las encuestas respondidas deberán ser debidamente editadas, lo cual consiste en identificar omisiones, ambigüedades y errores en las respuestas. Esta tarea será realizada tanto en el transcurso del desarrollo de la investigación como previo al análisis de los resultados. Se resolvió que aquellas encuestas que presenten problemas serán desechadas íntegramente para evitar posibles errores.

Los resultados serán codificados para simplificar el registro de los resultados. Dado que se tratará de preguntas en su mayoría cerradas, la codificación será simple.

Probablemente habrá que realizar imputaciones de datos en algunos casos, si es requerida o no y el método a utilizar será visto con posterioridad.

El primer paso del análisis consiste en la tabulación de los resultados. Las respuestas serán inicialmente medidas por sí mismas, presentando su distribución de frecuencia y su promedio. Posteriormente el mismo análisis por pregunta será realizado para los distintos grupos de la población, con lo cual se podrán hacer comparaciones que permitan detectar diferencias y similitudes, por lo que será importante el uso de pruebas estadísticas que midan la significancia de la diferencia.

También se realizarán tabulaciones cruzadas, la cual requiere de dos variables del cuestionario. Permitirá repetir el análisis de una sola pregunta para varios subgrupos. Además, los análisis de correlación permitirán detectar el grado de asociación entre dos preguntas de la encuesta.

Se utilizarán herramientas de apoyo visual para la simplificación del análisis de la encuesta como tablas y gráficos

## **7 Conclusiones de la Encuesta**

Luego de haber hecho el análisis de la encuesta, se concluirá acerca de los principales resultados encontrados en la encuesta que influirán sobre las decisiones de las etapas posteriores.

**Anexo 6: Encuesta****ENCUESTA**

Encuestador: \_\_\_\_\_  
 Lugar de aplicación: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

1. **Sexo**
  - a. Masculino
  - b. Femenino
2. **Edad:**
3. **Ciudad de residencia:**
4. **Comuna de residencia:**
5. **Ocupación:**
6. **¿Cuántas veces utilizó la bicicleta el mes anterior? (Agosto del 2008)**
  - a. Ninguna
  - b. De 1 a 3 veces
  - c. De 4 a 6 veces
  - d. De 7 a 9 veces
  - e. 10 o más
7. **Seleccione aquellos propósitos para los cuales utiliza la bicicleta (Puede seleccionar más de una alternativa)**
  - a. Competición
  - b. Recreación
  - c. Salud
  - d. Transporte
  - e. Elemento de Trabajo
  - f. Cicloturismo
8. **¿Qué tipo de bicicleta tiene usted? (Puede seleccionar más de una alternativa)**
  - a. Mountain Bike doble suspensión
  - b. Mountain Bike suspensión delantera
  - c. Mountain Bike sin suspensión
  - d. Rutera
  - e. Paseo
  - f. Otras: \_\_\_\_\_
  - g. Ninguna
9. **Seleccione aquellos lugares en los cuales usted anda en bicicleta (Puede seleccionar más de una alternativa)**
  - a. Ciudad (ciclovías y calles)
  - b. Carreteras
  - c. Caminos de montaña
10. **Cuando usted anda en bicicleta, ¿Cuánto es el tiempo aproximado de uso?**



- a. Menos de 20 minutos
- b. Más de 20 y menos de 40 minutos
- c. Más de 40 y menos de 1 hora
- d. Más de 1 hora

11. ¿Usted lleva su bicicleta a algún servicio técnico especializado?

- a. Si
- b. No (**PASAR A LA PREGUNTA 15**)

12. Cuando lleva su bicicleta a un servicio técnico, ¿Con cuáles de los siguientes propósitos la lleva?

- a. Repararla (**PASAR A LA PREGUNTA 15**)
- b. Realizarle una mantención
- c. Ambas

13. ¿Cuánto paga por las mantenciones aproximadamente?

- a. Entre 0 y \$5.000
- b. Entre \$5.000 y \$10.000
- c. Entre \$10.000 y \$15.000
- d. Entre \$15.000 y \$20.000
- e. Entre \$20.000 y \$25.000
- f. \$25.000 o más

14. ¿Cuándo fue la última vez que le hizo una mantención a su bicicleta?

- a. Hace menos de 1 mes
- b. Menos de 6 meses
- c. Menos de 1 año
- d. Más de 1 año
- e. No recuerda

15. Seleccione aquellos productos de ciclismo que ha comprado los últimos 12 meses (Puede seleccionar más de una)

- |                      |                        |                             |
|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| a. Cascos            | h. Botellas de agua    | o. Shorts                   |
| b. Bombines          | i. Zapatos de ciclismo | p. Kits de reparación       |
| c. Luces             | j. Tricotas (poleras)  | q. Componentes de bicicleta |
| d. Ciclocomputadores | k. Guantes             | r. Bicicletas               |
| e. Candados          | l. Calzas (mallas)     | s. Otros: _____             |
| f. Portabicicletas   | m. Lentes              |                             |
| g. Rodillos          | n. Cortavientos        |                             |

16. ¿Cuáles son las primeras 3 marcas de productos que se le vienen a la mente cuando piensa en ciclismo?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

17. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una bicicleta?

- a. Menos de \$50.000
- b. Más de \$50.000 y menos de \$100.000
- c. Más de \$100.000 y menos de \$200.000
- d. Más de \$200.000 y menos de \$300.000

- e. Más de \$300.000 y menos de \$400.000
- f. Más de \$400.000 y menos de \$500.000
- g. Más de \$500.000

**18. Seleccione aquellos 3 atributos más importantes para usted en la decisión de compra de una bicicleta**

- a. Precio
- b. Marca
- c. Diseño
- d. Peso de la bicicleta
- e. Componentes
- f. País de origen de la marca
- g. Cantidad de cambios
- h. Otros: \_\_\_\_\_

**19. Seleccione aquellos 3 atributos más importantes para usted en la decisión de elección de un servicio técnico de bicicletas**

- a. Precio
- b. Rapidez
- c. Cercanía
- d. Capacidad profesional de los mecánicos
- e. Garantía
- f. Honestidad
- g. Otros: \_\_\_\_\_

## Anexo 7: Mercado meta por comuna de la Región Metropolitana

Comuna	Porcentaje de Tenencia	Mercado por Comuna
Las Condes	21,85%	8.497
Providencia	11,23%	4.367
Vitacura	8,47%	3.292
Nuñoa	7,39%	2.875
La Reina	7,39%	2.872
Peñalolén	5,85%	2.275
Lo Barnechea	5,39%	2.094
Maipu	4,80%	1.866
La Florida	4,66%	1.814
Puente Alto	2,83%	1.102
Santiago	1,63%	634
Macul	1,61%	625
San Miguel	1,58%	613
Estacion Central	1,54%	601
La Cisterna	1,33%	519
Colina	1,10%	428
Independencia	1,08%	422
Quinta Normal	1,04%	405
Recoleta	0,92%	356
Pudahuel	0,83%	323
Huechuraba	0,81%	314
Conchali	0,76%	295
San Bernardo	0,72%	280
La Pintana	0,64%	251
Lampa	0,63%	243
Lo Prado	0,54%	210
Pirque	0,48%	186
El Bosque	0,46%	179
San Joaquín	0,40%	155
Calera de Tango	0,38%	149
P. A. Cerda	0,36%	141
Renca	0,28%	107
Lo Espejo	0,26%	101
Quilicura	0,24%	94
La Granja	0,22%	86
Cerro Navia	0,17%	67
Cerrillos	0,06%	22
San Ramón	0,06%	22
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>38.881</b>

Mercado de bicicletas por comuna en la Región Metropolitana para los hogares con ingreso superior a \$1.000.000. Fuente: Sectra, encuesta origen destino 2001; INE, Censo Nacional de Población y Vivienda 2002.

## Anexo 8: Tabla de frecuencias de la encuesta

<b>PREGUNTA 1: Sexo</b>		
Femenino	19	26,03%
Masculino	54	73,97%
Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 2: Edad</b>		
25 o menos	26	35,62%
26-35	20	27,40%
36-45	9	12,33%
46 o más	18	24,66%
Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 3: Ciudad</b>		
Santiago	73	100,00%
Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 4: Comuna</b>		
La Reina	6	10,27%
Las Condes	25	34,25%
Lo Barnechea	2	2,74%
Nuñoa	17	23,29%
Providencia	11	17,12%
Vitacura	9	12,33%
Grand Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 6: ¿Cuántas veces utilizó la bicicleta el mes anterior?</b>		
Ninguna	9	12,33%
De 1 a 3 veces	11	15,07%
De 4 a 6 veces	13	17,81%
De 7 a 9 veces	9	12,33%
10 o más	31	42,47%
Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 7: Seleccione aquellos propósitos para los cuales utiliza la bicicleta (Puede seleccionar más de una alternativa)</b>		
Competición	12	16,44%
Recreación	52	71,23%
Salud	46	63,01%
Transporte	34	46,58%
Elemento de Trabajo	1	1,37%
Cicloturismo	15	20,55%
<b>PREGUNTA 8: ¿Qué tipo de bicicleta tiene usted? (Puede seleccionar más de una alternativa)</b>		
Mountain Bike doble suspensión	17	23,29%
Mountain Bike suspensión delantera	33	45,21%
Mountain Bike sin suspensión	15	20,55%
Rutera	10	13,70%
Paseo	4	5,48%
Otras		0,00%
Ninguna	3	4,11%
<b>PREGUNTA 9: Seleccione aquellos lugares en los cuales usted anda en bicicleta (Puede seleccionar más de una alternativa)</b>		
Ciudad (ciclovías y calles)	64	87,67%
Carreteras	24	32,88%
Caminos de montaña	24	32,88%
<b>PREGUNTA 10: Cuando usted anda en bicicleta, ¿Cuánto es el tiempo aproximado de uso?</b>		
Menos de 20 minutos	5	6,85%
Más de 20 y menos de 40 minutos	21	28,77%
Más de 40 y menos de 1 hora	18	24,66%
Más de 1 hora	29	39,73%
Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 11: ¿Usted lleva su bicicleta a algún servicio técnico especializado?</b>		
Si	22	30,14%
No	51	69,86%
Total	73	100,00%
<b>PREGUNTA 12: Cuando lleva su bicicleta a un servicio técnico, ¿Con cuáles de los siguientes propósitos la lleva?</b>		
Repararla	2	9,09%
Realizarle una mantención	7	31,82%
Ambas	13	59,09%
Total	22	100,00%

<b>PREGUNTA 13: ¿Cuánto paga por las mantenciones aproximadamente?</b>		
Entre 0 y \$5.000	3	14,29%
Entre \$5.000 y \$10.000	3	14,29%
Entre \$10.000 y \$15.000	7	33,33%
Entre \$15.000 y \$20.000	5	23,81%
Entre \$20.000 y \$25.000	1	4,76%
\$25.000 o más	2	9,52%
Total	21	100,00%
<b>PREGUNTA 14: ¿Cuándo fue la última vez que le hizo una mantención a su bicicleta?</b>		
Hace menos de 1 mes	6	28,57%
Menos de 6 meses	7	33,33%
Menos de 1 año	3	14,29%
Más de 1 año	5	23,81%
No recuerda	0	0,00%
Total	21	100,00%
<b>PREGUNTA 15: Seleccione aquellos productos de ciclismo que ha comprado los últimos 12 meses (Puede seleccionar más de una)</b>		
Cascos	25	34,25%
Bombines	16	21,92%
Luces	16	21,92%
Ciclocomputadores	6	8,22%
Candados	24	32,88%
Portabicicletas	13	17,81%
Rodillos	5	6,85%
Botellas de agua	18	24,66%
Zapatos de ciclismo	5	6,85%
Tricotas (poleras)	13	17,81%
Guantes	15	20,55%
Calzas	15	20,55%
Lentes	8	10,96%
Cortavientos	8	10,96%
Shorts	8	10,96%
Kits de reparación	14	19,18%
Componentes de bicicletas	18	24,66%
Bicicletas	11	15,07%
Otros	4	5,48%
<b>PREGUNTA 16: ¿Cuáles son las primeras 3 marcas de productos que se le vienen a la mente cuando piensa en ciclismo?</b>		
Adidas	2	2,74%
Altered	1	1,37%
Altitude	2	2,74%
Amoeba	1	1,37%
Bell	1	1,37%
Bernardi	2	2,74%
Bianchi	40	54,79%
Campagnolo	3	4,11%
Cannondale	10	13,70%
Cateye	1	1,37%
Caupolican	1	1,37%
Colnago	1	1,37%
Doite	1	1,37%
Giant	2	2,74%
Gios Torino	1	1,37%
Giro	1	1,37%
GT	12	16,44%
Icbikes	1	1,37%
Jamis	2	2,74%
Juanito Mena	4	5,48%
Lahsen	2	2,74%
Motobecane	1	1,37%
MTB	2	2,74%
Nike	1	1,37%
Oxford	29	39,73%
Profile	1	1,37%
Raleigh	1	1,37%
Santini	1	1,37%
Scott	1	1,37%
Shimano	19	26,03%
Specialized	3	4,11%
Speedo	1	1,37%
Tacx	1	1,37%
Trek	51	69,86%
Vargas	1	1,37%
XCR	1	1,37%
Zoom	1	1,37%

**PREGUNTA 17: ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una bicicleta?**

Menos de \$50.000	2	2,74%
Más de \$50.000 y menos de \$100.000	13	17,81%
Más de \$100.000 y menos de \$200.000	24	32,88%
Más de \$200.000 y menos de \$300.000	15	20,55%
Más de \$300.000 y más de \$400.000	4	5,48%
Más de \$400.000 y menos de \$500.000	3	4,11%
Más de \$500.000	12	16,44%
Total	73	100,00%

**PREGUNTA 18: Seleccione aquellos 3 atributos más importantes para usted en la decisión de compra de una bicicleta**

Precio	47	64,38%
Marca	34	46,58%
Diseño	25	34,25%
Peso de la bicicleta	36	49,32%
Componentes	30	41,10%
País de origen de la marca	2	2,74%
Cantidad de cambios	9	12,33%
Otros	3	4,11%

**PREGUNTA 19: Seleccione aquellos 3 atributos más importantes para usted en la decisión de elección de un servicio técnico de bicicletas**

Precio	50	68,49%
Rapidez	30	41,10%
Cercanía	37	50,68%
Capacidad profesional de los mecánicos	30	41,10%
Garantía	17	23,29%
Honestidad	30	41,10%
Otros	1	1,37%

## Anexo 9: Caso Zane's

### The Old Pillars of New Retailing

Leonard L. Berry

April 2001

Zane's Cycles in Brandford, Connecticut, is one of the most successful independent bicycle retailers in the United States. **Zane's has grown its one-store business at least 20% every year** since it was founded in 1981, selling 4,250 bicycles in 2000 along with a full array of accessories. The company's success illustrates the appeal of fair pricing.

Zane's sells better bike brands with prices starting at \$250. It stands behind what it sells with a 30-day test-drive offer (customers can return a bike within 30 days and exchange it for another) and a 90-day price protection guarantee (if a buyer finds the same bike in Connecticut at a lower price within 90 days, Zane's will refund the difference plus 10%).

**Zane's also offers free lifetime service on all new bicycles it sells;** it was likely the first bicycle retailer in the United States to take this step. This promise of lifetime service includes annual tuneups, brake and gear adjustments, wheel straightening and more.

Zane's holds only one promotional sale a year, a three-day spring weekend event featuring discounts in all products. Vendors and former employees come to work at the huge event - some even fly in to participate. Customers who purchase a bicycle within 90 days before the sale are encouraged to return during the event for a refund based on the discounted price of their bike. The company refunded about \$3,000 during the 2000 sale, but most of that money remained in the store because customers bought more gear.

Zane's sold 560 bicycles during the 2000 sale - that's more than the typical one-store U.S. bicycle retailer sells in an entire year. And yet the limited duration of the sale means that Zane's sells about 85% of its bicycles at the regular price.

When Connecticut passed a bike-helmet law in 1992, Zane's sold helmets to kids at cost rather than take advantage of legislated demand. Owner Chris Zane convinced area school administrators to distribute flyers to students under 12 announcing that policy. "We sold a ton of helmets and made a lot of new friends for the store", Zane says. "Our customers trust us. They come in and say, 'I am here to get a bike. What do I need'. **They have confidence in our ability to find them just the right bike at a fair price and to stand behind what we sell**".

**Constant sales, markdowns on over inflated prices, and other forms of pressure pricing may boost sales in the short term. Winning customers' trust through fair pricing will pay off in the long term.**

### Zane's Philosophy

*"In the business, where bicycles and accessories are pretty much the same, it's people and policy of company that make a difference. We know that it's your satisfaction with us that keeps us in business. That is why we, without reservation, guarantee that if for any reason, at any time, you are not completely satisfied with any item you purchased from us, we will gladly repair, replace, or refund your money."*

## Anexo 10: Productos por categoría y sus precios

BICICLETAS		Descripción	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Mountainbikes</b>							
Coluer ACID RAIN	Aluminio, suspensión delantera	300.269	340.752	420.376	40%	-	
Coluer ACID RAIN DISC HID.	Aluminio, suspensión delantera	380.705	457.560	532.986	40%	-	
Coluer ALICE	Aluminio, suspensión delantera, mujer	232.736	305.040	325.830	40%	-	
Coluer ALICE XC DISC	Aluminio, suspensión delantera, mujer	285.837	342.984	400.172	40%	-	
Coluer BUNKER 1.0 HID. 27 v	Aluminio, doble suspensión	479.622	575.856	671.471	40%	-	
Coluer BUNKER 1.0 MEC	Aluminio, doble suspensión	379.902	458.304	531.863	40%	-	
Coluer CYANURE 2.0 LIMITED	Aluminio, doble suspensión	1.641.861	1.916.544	2.298.605	40%	-	
Coluer CYANURE 1.0	Aluminio, doble suspensión	730.559	860.064	1.022.783	40%	-	
Coluer CYANURE 2.0	Aluminio, doble suspensión	1.033.388	1.205.280	1.446.744	40%	-	
Coluer DIAMOND	Aluminio, suspensión delantera, mujer	165.164	218.736	231.230	40%	-	
Coluer DIRTY S	Aluminio, suspensión delantera, mujer	154.121	195.672	215.770	40%	-	
Coluer DIRTY XC	Aluminio, suspensión delantera	214.381	276.396	300.134	40%	-	
Coluer DIRTY XC DISC	Aluminio, suspensión delantera	240.875	307.272	337.225	40%	-	
Coluer DIVINE	Aluminio, suspensión delantera, mujer	119.730	156.240	167.623	40%	-	
Coluer DIVINE ALU	Aluminio, suspensión delantera, mujer	133.741	168.888	187.238	40%	-	
Coluer ELIXIR	Aluminio, suspensión delantera, mujer	210.433	267.840	294.606	40%	-	
Coluer FREQUENCY V/BRAKE	Aluminio, suspensión delantera	246.046	330.336	344.464	40%	-	
Coluer FREQUENCY DISC HID	Aluminio, suspensión delantera	349.294	421.848	489.012	40%	-	
Coluer FURIA PRO DISC	Aluminio, suspensión delantera	451.422	524.520	631.991	40%	-	
Coluer FURIA XC DISC	Aluminio, suspensión delantera	416.904	492.528	583.665	40%	-	
Coluer IMPACT 1.0	Aluminio, doble suspensión	845.068	986.544	1.183.095	40%	-	
Coluer IMPACT 2.0	Aluminio, doble suspensión	1.051.743	1.225.368	1.472.440	40%	-	
Coluer IMPACT 2.0 LIMITED	Aluminio, doble suspensión	1.554.560	1.813.872	2.176.383	40%	-	
Coluer INFERNO 1.0	Aluminio, suspensión delantera	260.745	329.592	365.043	40%	-	
Coluer INFERNO 1.0 HOMELESS	Aluminio, suspensión delantera	291.722	364.560	408.411	40%	-	
Coluer INFERNO 2.0 18 V	Aluminio, suspensión delantera	437.908	556.512	613.071	40%	-	
Coluer INFERNO 2.0 HOMELESS	Aluminio, suspensión delantera	371.827	463.512	520.557	40%	-	
Coluer INFERNO PRO	Aluminio, suspensión delantera	728.445	957.528	1.019.823	40%	-	
Coluer INFERNO PRO HOMELESS	Aluminio, suspensión delantera	671.981	755.160	940.773	40%	-	
Coluer NEW SOUND 21 V	Aluminio, suspensión delantera	153.471	191.952	214.860	40%	-	
Coluer NUCLEUS 2.0	Aluminio, suspensión delantera	666.860	740.280	933.604	40%	-	
Coluer NUCLEUS 2.0 PRO	Aluminio, suspensión delantera	710.766	773.016	995.072	40%	-	
Coluer OXYDE 2.0	Aluminio, doble suspensión	1.031.720	1.246.200	1.444.408	40%	-	
Coluer POISON 2.0	Aluminio, suspensión delantera	867.931	1.012.584	1.215.103	40%	-	
Coluer POISON CRN	Carbono, suspensión delantera	1.177.587	1.373.424	1.648.622	40%	-	
Coluer POISON TEAM	Aluminio, suspensión delantera	1.144.050	1.335.480	1.601.670	40%	-	
Coluer POISON TEAM CARBON	Carbono, suspensión delantera	1.638.358	1.911.336	2.293.701	40%	-	
Coluer RAVE DISC MEC.	Aluminio, suspensión delantera	227.781	293.880	318.893	40%	-	
Coluer RAVE DISC XC HID	Aluminio, suspensión delantera	296.256	357.864	414.759	40%	-	
Coluer RAVE V/ BRAKE	Aluminio, suspensión delantera	201.032	269.328	281.445	40%	-	
Coluer RAVE XC	Aluminio, suspensión delantera	238.327	297.600	333.658	40%	-	
Coluer SIR-HILL	Aluminio, suspensión delantera	465.395	551.304	651.553	40%	-	
Coluer SIR-HILL PRO	Aluminio, suspensión delantera	564.032	660.672	789.645	40%	-	
Coluer SOUND XC 21 V	Aluminio, suspensión delantera	166.476	206.088	233.067	40%	-	
Coluer SOUND XC DISC 21 V	Aluminio, suspensión delantera	192.715	235.104	269.801	40%	-	
Coluer SPHERA C/ SPHERA S	Aluminio, suspensión delantera	147.752	189.720	206.853	40%	-	
Coluer VOLUME	Aluminio, suspensión delantera	133.741	168.888	187.238	40%	-	
Coluer YETI 26 HS MICRO	Aluminio, suspensión delantera	108.267	138.086	151.574	40%	-	
Coluer YETI 26 MICRO	Aluminio, suspensión delantera	101.898	129.456	142.658	40%	-	
Coluer YETI-26	Aluminio, suspensión delantera	114.636	141.360	160.490	40%	-	
Coluer YETI-26 HS	Aluminio, suspensión delantera	119.730	148.056	167.623	40%	-	
Gary Fisher Advance	Aluminio, suspensión delantera	199.993	269.990	269.990	35%	35,0%	
Gary Fisher Ferrous 29	Aluminio, suspensión delantera	1.295.556	1.749.000	1.749.000	35%	35,0%	
Gary Fisher HiFi Carbon	Carbono, doble suspensión	2.511.111	3.390.000	3.390.000	35%	35,0%	
Gary Fisher HiFi Deluxe 29	Aluminio, doble suspensión	1.622.222	2.190.000	2.190.000	35%	35,0%	
Gary Fisher HiFi Plus 29	Aluminio, doble suspensión	1.474.074	1.990.000	1.990.000	35%	35,0%	
Gary Fisher HiFi Pro 29	Aluminio, doble suspensión	1.918.519	2.590.000	2.590.000	35%	35,0%	
Gary Fisher HiFi Pro Carbon	Carbono, doble suspensión	3.474.074	4.690.000	4.690.000	35%	35,0%	
Gary Fisher Marlin	Aluminio, suspensión delantera	311.104	419.990	419.990	35%	35,0%	
Gary Fisher Procaliber HiFi	Aluminio, doble suspensión	3.622.222	4.890.000	4.890.000	35%	35,0%	
Gary Fisher Supercaliber HiFi	Aluminio, doble suspensión	2.140.741	2.890.000	2.890.000	35%	35,0%	
Gary Fisher Tarpon	Aluminio, suspensión delantera	170.363	229.990	229.990	35%	35,0%	
Gary Fisher Wahoo	Aluminio, suspensión delantera	237.030	319.990	319.990	35%	35,0%	
Gary Fisher Wahoo Disc	Aluminio, suspensión delantera	274.067	369.990	369.990	35%	35,0%	
Trek 3700	Aluminio, suspensión delantera	177.770	239.990	239.990	35%	35,0%	
Trek 3700 WSD	Aluminio, suspensión delantera, mujer	177.770	239.990	239.990	35%	35,0%	
Trek 3900	Aluminio, suspensión delantera	192.585	259.990	259.990	35%	35,0%	
Trek 3900 WSD	Aluminio, suspensión delantera, mujer	192.585	259.990	259.990	35%	35,0%	
Trek 4300	Aluminio, suspensión delantera	222.215	299.990	299.990	35%	35,0%	
Trek 4300 Disc	Aluminio, suspensión delantera	274.067	369.990	369.990	35%	35,0%	
Trek 4300 WSD	Aluminio, suspensión delantera, mujer	222.215	299.990	299.990	35%	35,0%	
Trek 4500	Aluminio, suspensión delantera	318.511	429.990	429.990	35%	35,0%	
Trek 4500 WSD	Aluminio, suspensión delantera, mujer	318.511	429.990	429.990	35%	35,0%	
Trek 6000 Disc	Aluminio, suspensión delantera	481.474	649.990	649.990	35%	35,0%	
Trek 6300 Disc	Aluminio, suspensión delantera	518.511	699.990	699.990	35%	35,0%	
Trek 6500 Disc	Aluminio, suspensión delantera	629.622	849.990	849.990	35%	35,0%	
Trek 69er 3x9	Carbono, suspensión delantera	2.955.556	3.990.000	3.990.000	35%	35,0%	
Trek 69er Single	Carbono, suspensión delantera	2.214.815	2.990.000	2.990.000	35%	35,0%	
Trek 820	Aceró, suspensión delantera	162.956	219.990	219.990	35%	35,0%	
Trek 820 WSD	Aluminio, suspensión delantera, mujer	162.956	219.990	219.990	35%	35,0%	
Trek Elite 9.8	Carbono, suspensión delantera	1.918.519	2.590.000	2.590.000	35%	35,0%	
Trek Elite 9.9	Carbono, suspensión delantera	2.214.815	2.990.000	2.990.000	35%	35,0%	
Trek Elite 9.9 SSL	Carbono, suspensión delantera	3.696.296	4.990.000	4.990.000	35%	35,0%	
Trek Fuel EX 9.0 OCLV	Carbono, doble suspensión	2.362.963	3.190.000	3.190.000	35%	35,0%	
Trek Fuel EX 9.5 OCLV	Carbono, doble suspensión	3.628.889	4.899.000	4.899.000	35%	35,0%	
Trek Top Fuel 9.8	Carbono, doble suspensión	2.659.259	3.590.000	3.590.000	35%	35,0%	
Trek Top Fuel 9.8 WSD	Carbono, doble suspensión, mujer	2.659.259	3.590.000	3.590.000	35%	35,0%	
Trek Top Fuel 9.9 SSL	Carbono, doble suspensión	4.066.667	5.490.000	5.490.000	35%	35,0%	



BICICLETAS		Descripción	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Niños</b>							
Coluer LUCY-240	Aro 24", aluminio		138.836	171.864	194.371	40%	-
Coluer LUCY-240 HS	Aro 24", aluminio, suspensión delantera		147.752	175.584	206.853	40%	-
Coluer RANDY-240	Aro 24", aluminio, suspensión delantera		137.563	170.376	192.588	40%	-
Coluer RANDY-240 HS	Aro 24", aluminio, suspensión delantera		147.752	175.584	206.853	40%	-
Coluer RIDER-120	Aro 12", acero, ruedas laterales		77.697	100.068	108.776	40%	-
Coluer RIDER-160	Aro 16", acero		89.161	115.692	124.825	40%	-
Coluer RIDER-180	Aro 18", acero		89.161	115.692	124.825	40%	-
Coluer RIDER-201 1 VEL.	Aro 20", acero		91.708	118.296	128.392	40%	-
Coluer RIDER-206 6 VEL.	Aro 20", acero		96.077	127.968	137.308	40%	-
Coluer YETI -16	Aro 16", acero		73.876	96.720	103.427	40%	-
Coluer YETI -18	Aro 18", acero		76.424	101.928	106.993	40%	-
Coluer YETI -201	Aro 20", acero		76.424	112.344	106.993	40%	-
Coluer YETI -206	Aro 20", acero		84.066	122.016	117.692	40%	-
Coluer YETI -24 A	Aro 24", aluminio, suspensión delantera		100.625	151.032	140.874	40%	-
Coluer YETI -24 HS	Aro 24", aluminio, suspensión delantera		106.993	159.960	149.790	40%	-
Coluer YETI-206 HS	Aro 20", acero		91.708	137.640	128.392	40%	-
<b>Ruteras</b>							
Coluer CHRONO CARBON	Carbono		2.185.717	2.343.600	3.060.004	40%	-
Trek 1.2 D	Aluminio		407.400	549.990	549.990	35%	35,0%
Trek 1.5 D	Aluminio		444.437	599.990	599.990	35%	35,0%
Trek 1.9 C	Aluminio		999.993	1.349.990	1.349.990	35%	35,0%
Trek 2.1 C	Aluminio		629.622	849.990	849.990	35%	35,0%
Trek Equinox 7	Aluminio		1.147.407	1.549.000	1.549.000	35%	35,0%
Trek Equinox 7 WSD	Aluminio, mujer		1.147.407	1.549.000	1.549.000	35%	35,0%
Trek Equinox TTX 9,0	Carbono		1.770.370	2.390.000	2.390.000	35%	35,0%
Trek Equinox TTX 9,5	Carbono		2.140.741	2.890.000	2.890.000	35%	35,0%
Trek Equinox TTX 9,9	Carbono		2.437.037	3.290.000	3.290.000	35%	35,0%
Trek Equinox TTX 9,9 SSL	Carbono		4.362.963	5.890.000	5.890.000	35%	35,0%
Trek Madone 5.2	Carbono		2.214.815	2.990.000	2.990.000	35%	35,0%
Trek Madone 5.2 Pro	Carbono		2.214.815	2.990.000	2.990.000	35%	35,0%
Trek Madone 5.2 WSD	Carbono, mujer		2.214.815	2.990.000	2.990.000	35%	35,0%
Trek Madone 5.5	Carbono		2.362.963	3.190.000	3.190.000	35%	35,0%
Trek Madone 5.5 Pro	Carbono		2.362.963	3.190.000	3.190.000	35%	35,0%
Trek Madone 5.5 WSD	Carbono, mujer		2.362.963	3.190.000	3.190.000	35%	35,0%
Trek Madone 6.5	Carbono		3.696.296	4.990.000	4.990.000	35%	35,0%
Trek Madone 6.5 WSD	Carbono, mujer		3.696.296	4.990.000	4.990.000	35%	35,0%
<b>Urbanas</b>							
Coluer BAHIA 240 1 VEL	Aluminio, parrilla, canasto, tapabarro, mujer		127.373	169.632	178.322	40%	33,2%
Coluer BAHIA 240 6 VEL	Aluminio, parrilla, canasto, tapabarro, mujer		140.110	183.768	196.154	40%	31,2%
Coluer BAHIA 260 1 VEL	Aluminio, parrilla, canasto, tapabarro, mujer		127.373	169.632	178.322	40%	33,2%
Coluer BAHIA 260 6 VEL	Aluminio, parrilla, canasto, tapabarro, mujer		140.110	187.488	196.154	40%	33,8%
Coluer COSTA DORADA CLASSIC	Aluminio, parrilla, canasto, tapabarro, mujer		165.585	218.736	231.818	40%	32,1%
Coluer COSTA DORADA LUX	Aluminio, suspensión delantera, parrilla, canasto, tapabarro		202.204	267.840	283.086	40%	32,5%
Coluer RETRO 700 C	Aluminio, parrilla, tapabarro, luz delabtera y trasera		128.710	170.376	180.194	40%	32,4%
Coluer RETRO 700 S	Aluminio, parrilla, tapabarro, luz delabtera y trasera		128.710	170.376	180.194	40%	32,4%
Coluer SIXTY 'S - C	Aluminio, suspensión delantera, parrilla, tapabarro, luz delabtera y trasera		206.344	267.840	288.882	40%	29,8%
Coluer SIXTY 'S - S	Aluminio, suspensión delantera, parrilla, tapabarro, luz delabtera y trasera		206.344	267.840	288.882	40%	29,8%
Coluer TRANSIT LOVER 20" 6 VEL.	Aluminio, parrilla, tapabarro, plegable		152.847	200.136	213.986	40%	30,9%
Trek 7.1 FX	Aluminio		222.215	299.990	299.990	35%	35,0%
Trek 7.2 FX	Aluminio		259.252	349.990	349.990	35%	35,0%
Trek Drift 3S	Aluminio		185.178	249.990	249.990	35%	35,0%
Trek Navigator 2.0	Aluminio, suspensión delantera		185.178	249.990	249.990	35%	35,0%
Trek Navigator 2.0 Equipped	Aluminio, suspensión delantera, parrilla, tapabarro		296.289	399.990	399.990	35%	35,0%
Trek Navigator 2.0 WSD	Aluminio, suspensión delantera, mujer		185.178	249.990	249.990	35%	35,0%
Trek Wasabi Bamboo 3S	Aluminio, mujer		185.178	249.990	249.990	35%	35,0%
Trek Wasabi Beach 20"	Aro 20", aluminio, mujer		125.919	169.990	169.990	35%	35,0%
Trek Wasabi Beach 24"	Aro 24", aluminio, mujer		133.326	179.990	179.990	35%	35,0%

<b>ACCESORIOS</b>	<b>Costo con IVA (\$)</b>	<b>Precio Competencia (\$)</b>	<b>Precio Cyclope (\$)</b>	<b>Margen Cyclope</b>	<b>Margen Competencia</b>
<b>Bombines</b>					
Pro Touring Silver, de pie	13.637	14.900	17.047	25,0%	9,3%
Pro Professional, de pie	36.664	39.900	45.830	25,0%	8,8%
Pro Ultra-High, de pie	40.127	44.900	50.159	25,0%	11,9%
Pro Compressor, mini	11.722	12.900	14.652	25,0%	10,1%
Pro Alloy CNC, mini	14.304		17.880	25,0%	-
Pro Carbon, mini	24.133	27.900	30.167	25,0%	15,6%
Pro Performance Telescopic, mini	6.152	9.900	7.690	25,0%	60,9%
Pro Performance 2-way, mini	6.152	9.900	7.690	25,0%	60,9%
Pro Performance Alloy, mini	5.157	6.900	6.447	25,0%	33,8%
<b>Candados</b>					
SW LK-3203	4.194		5.871	40,0%	-
GHL 323	2.111		2.955	40,0%	-
GHL 317	2.855		3.997	40,0%	-
Saiguan DSL-009	4.534		6.347	40,0%	-
Fukai con llave	6.401		8.961	40,0%	-
SW LK-3706	940		1.316	40,0%	-
<b>Caramagiolas</b>					
Pro Hydra 550cc	2.670	3.390	3.605	35,0%	26,9%
Pro Hydra 750cc	4.170	6.500	5.629	35,0%	55,9%
Pro Térmica 500cc	11.912	18.900	16.081	35,0%	58,7%
Pro Hydrasilver 550cc	3.273	4.150	4.418	35,0%	26,8%
Huaxin Amarilla 500cc	487		657	35,0%	-
Swan Especial	815		1.100	35,0%	-
Shimano Y278	677		914	35,0%	-
<b>Ciclocomputadores</b>					
Pro DIGI-X5	5.838	14.900	9.341	60,0%	155,2%
Pro DIGI-X10	7.435	16.900	11.896	60,0%	127,3%
Pro DIGI-W7	14.307	25.900	22.892	60,0%	81,0%
Pro DIGI-W12 Silver	18.614	28.900	29.782	60,0%	55,3%
Pro DIGI-W12 Carbon	20.132	30.900	32.212	60,0%	53,5%
Echowell BRI-7W	14.137	19.900	22.620	60,0%	40,8%
Echowell BRI-10W	15.263	21.900	24.421	60,0%	43,5%
Echowell BRI-12W	20.028	27.990	32.044	60,0%	39,8%
<b>Luces</b>					
Pro LED-01 delantera	9.988	15.900	15.980	60,0%	59,2%
Pro LED-03 delantera	8.967	14.900	14.347	60,0%	66,2%
Pro LED-04 delantera	12.095	18.900	19.352	60,0%	56,3%
Pro LED-06 delantera	10.590	17.900	16.944	60,0%	69,0%
Pro LED-1W delantera	28.706	43.900	45.930	60,0%	52,9%
Pro RL-02L trasera	5.144	8.900	8.231	60,0%	73,0%
Pro RL-03L trasera	5.315	8.900	8.503	60,0%	67,5%
Pro set LS-01 delantera y trasera	8.430	18.900	13.488	60,0%	124,2%
Pro set LS-02 delantera y trasera	15.171	23.900	24.274	60,0%	57,5%
Zéfal XF626	5.287	6.990	8.459	60,0%	32,2%
<b>Portabicicletas</b>					
Allen 102D 2 bicicletas	34.296	56.900	54.873	60,0%	65,9%
Allen 103D 3 bicicletas	45.475	64.900	72.759	60,0%	42,7%
Allen 104D 4 bicicletas	64.403	91.900	103.044	60,0%	42,7%
Allen 430RR 3 bicicletas	71.327	119.900	114.124	60,0%	68,1%
Allen 440RR 4 bicicletas	89.667	139.900	143.466	60,0%	56,0%
Allen 530RR 3 bicicletas	71.341	119.900	114.145	60,0%	68,1%
Allen 540RR 4 bicicletas	89.667	149.900	143.466	60,0%	67,2%
Allen 640RR 4 bicicletas	94.903	149.900	151.844	60,0%	58,0%
<b>Rodillos de Entrenamiento</b>					
Rodillo 800N	45.478		72.765	60,0%	-
Rodillo rueda trasera	34.510		55.216	60,0%	-

<b>INDUMENTARIA</b>	<b>Costo con IVA (\$)</b>	<b>Precio Competencia (\$)</b>	<b>Precio Cyclope (\$)</b>	<b>Margen Cyclope</b>	<b>Margen Competencia</b>
<b>Calzas</b>					
LG Class larga	20.932	-	33.491	60,0%	-
LG Oslo larga	19.599	-	31.359	60,0%	-
LG Short	16.023	-	25.637	60,0%	-
LG Ergo	15.057	-	24.091	60,0%	-
LG Mat	11.293	-	18.069	60,0%	-
LG Request	7.676	-	12.281	60,0%	-
<b>Cascos</b>					
Michelin MX Comp	33.916	48.800	49.178	45,0%	43,9%
Michelin MX Tribal	24.206	32.500	35.098	45,0%	34,3%
Michelin MX Sport	23.622	32.500	34.251	45,0%	37,6%
Michelin MX Street	21.232	-	30.786	45,0%	-
Michelin Urban Dark	21.840	-	31.668	45,0%	-
Michelin MX BIB niño	13.806	-	20.019	45,0%	-
Le-Tour niño	3.233	5.900	4.688	45,0%	82,5%
Le-Tour urbano	6.519	8.990	9.452	45,0%	37,9%
Le-Tour standard	5.171	-	7.497	45,0%	-
Moon MV-015	4.900	-	7.106	45,0%	-
Moon MV-018	4.900	-	7.106	45,0%	-
Moon MV-26	14.012	-	20.318	45,0%	-
<b>Cortavientos</b>					
Pro Micro	17.207	-	27.532	60,0%	-
Pro Rainshell	17.469	-	27.951	60,0%	-
Pro All Weather	21.539	-	34.462	60,0%	-
<b>Guantes</b>					
LG X-Vents	15.512	-	24.819	60,0%	-
LG Evolution	12.828	-	20.525	60,0%	-
LG Sierra	4.909	-	7.854	60,0%	-
LG Enzo	6.519	-	10.430	60,0%	-
LG Rex	8.509	-	13.614	60,0%	-
LG Biogel Air	7.723	-	12.357	60,0%	-
LG Biogel Air Woman	7.723	-	12.357	60,0%	-
Shakeland tejido/cuero	3.627	-	5.803	60,0%	-
<b>Lentes</b>					
Pro Jetstream	16.279	19.500	19.535	20,0%	19,8%
Pro Thrust	15.006	17.900	18.007	20,0%	19,3%
Pro Torque	17.672	-	21.206	20,0%	-
Pro Swift	16.458	-	19.749	20,0%	-
<b>Tricotas</b>					
LG Carbon	20.885	-	33.415	60,0%	-
LG Cosmos	17.541	-	28.065	60,0%	-
LG Pro	15.982	-	25.571	60,0%	-
LG Pro Jers	16.220	-	25.952	60,0%	-
LG Roadster	13.376	-	21.401	60,0%	-
LG Tourvill	9.808	-	15.693	60,0%	-
<b>Zapatillas</b>					
Shimano SH-R075 Negras	31.769	49.900	50.831	60,0%	57,1%
Shimano SH-R085 Silver	39.188	61.900	62.701	60,0%	58,0%
Shimano SH-R220 Pearl White	101.684	169.900	162.695	60,0%	67,1%
Shimano SH-M122B Azul-Negro	39.695	79.900	63.512	60,0%	101,3%
Shimano SH-M182 Steel Metalic	61.123	129.900	97.797	60,0%	112,5%
Shimano SH-MT31	26.482	-	42.372	60,0%	-
Shimano SH-MT41	30.449	45.900	48.718	60,0%	50,7%
Shimano SH-MT51	34.423	55.900	55.077	60,0%	62,4%
Shimano SH-R099	45.911	64.990	73.458	60,0%	41,6%
Shimano SH-M075 Negras	31.777	44.990	50.843	60,0%	41,6%
Shimano SH-M181	25.169	44.990	40.270	60,0%	78,8%

<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>Costo con IVA (\$)</b>	<b>Precio Competencia (\$)</b>	<b>Precio Cyclope (\$)</b>	<b>Margen Cyclope</b>	<b>Margen Competencia</b>
<b>Llaves</b>					
Pro extractor de cadena	3.246	5.900	5.681	75,0%	81,7%
Pro llave de cono 15 y 16 mm	2.539	4.500	4.444	75,0%	77,2%
Pro extractor de piñón	7.631	14.900	13.355	75,0%	95,2%
Pro llave allen "Y", 2-2.5-3 mm	4.110	6.900	7.193	75,0%	67,9%
Pro llave allen "Y", 4-5-6 mm	1.728	4.500	3.024	75,0%	160,4%
Pro desmontador resina, 3 piezas	1.139	2.900	1.993	75,0%	154,6%
Pro multillave allen mini	2.481	4.500	4.342	75,0%	81,4%
Pro multillave compact	6.807	9.590	11.912	75,0%	40,9%
Pro extractor de motor	4.136	8.900	7.239	75,0%	115,2%
Pro multillave	10.249	19.900	17.937	75,0%	94,2%
Shimano extractor de cadena TL-CN27	10.708	13.490	18.738	75,0%	26,0%
Lifu multillave 3-4-5-6 mm	4.241	5.790	7.422	75,0%	36,5%
Lifu extractor piñón	665	1.990	1.164	75,0%	199,2%
Lifu extractor de cadena	1.100	1.990	1.924	75,0%	81,0%
Lifu llave dado "Y" 8-9-10 mm	732	1.100	1.281	75,0%	50,3%
Tira rayo genérico	1.591	2.690	2.784	75,0%	69,1%
Alligator adaptador centrer lock HK-CLA01	5.485	7.490	9.598	75,0%	36,6%
<b>Otros</b>					
Pro lava cadenas	9.516	19.900	16.654	75,0%	109,1%
Pro escobilla de limpieza	2.343	4.500	4.100	75,0%	92,1%
Thumbs up parches medianos 48 unidades	458	990	802	75,0%	116,1%
Victoria solución 10cc	201	330	352	75,0%	64,1%
Victoria solución 20cc	253	390	444	75,0%	53,9%
Shimano aceite mineral freno de disco 50 ml	5.081	6.990	8.892	75,0%	37,6%
Hozan lubricante C-15	9.294	-	16.264	75,0%	-
Alligator Aceite Mineral	2.592	-	4.536	75,0%	-

COMPONENTES	Tipo	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Cables</b>						
Shimano 1,6 m, freno	-	327	790	655	100,0%	141,4%
Shimano acero, freno	-	857	-	1.714	100,0%	-
Shimano acero 2 m, cambio	-	1.152	-	2.304	100,0%	-
Shimano acero 2,1 m, cambio	-	2.291	-	4.582	100,0%	-
Shimano XTR, cambio	-	2.587	-	5.174	100,0%	-
Shimano BR-M525, freno	-	6.367	-	12.733	100,0%	-
Shimano BR-M756, freno	-	8.589	-	17.179	100,0%	-
<b>Cadenas</b>						
Shimano CN-HG50	MTB	3.381	-	4.226	25,0%	-
Shimano CN-HG40	MTB	4.433	5.490	5.541	25,0%	23,9%
Shimano CN-HG50	MTB	6.545	6.990	8.181	25,0%	6,8%
Shimano CN-HG53	MTB	7.128	8.990	8.910	25,0%	26,1%
Shimano CN-HG73	MTB	10.294	12.990	12.867	25,0%	26,2%
Shimano CN-5600 105	Ruta	13.072	14.990	16.340	25,0%	14,7%
Shimano CN-HG93	MTB	13.626	17.990	17.032	25,0%	32,0%
Shimano CN-7701 XTR	MTB	15.093	20.990	18.866	25,0%	39,1%
Shimano CN-6600 Ultegra	Ruta	15.714	17.990	19.642	25,0%	14,5%
Shimano CN-7801 Dura Ace	Ruta	18.785	28.900	23.482	25,0%	53,8%
<b>Cámaras</b>						
Duro 12,5 x 2,25	MTB	881	990	1.497	70,0%	12,4%
Ralson 28 x 1,5	MTB	950	1.390	1.614	70,0%	46,4%
Vee 20 x 1,75	MTB	964	1.290	1.639	70,0%	33,8%
Duro 28 x 1 5/8	MTB	1.303	1.990	2.215	70,0%	52,7%
Tioga 700 x 25/32 40 mm	Ruta	1.517	3.490	2.579	70,0%	130,0%
Tioga 700 x 25/32 60mm	Ruta	1.517	2.990	2.579	70,0%	97,1%
Tioga 700 x 18/25	Ruta	1.517	3.490	2.579	70,0%	130,0%
Hutchinson 26 x 1/1,25	MTB	1.604	3.990	2.727	70,0%	148,7%
Tioga 26 x 1	MTB	1.618	2.990	2.751	70,0%	84,8%
Tioga 26 x 1,5/1,75	MTB	1.618	3.490	2.751	70,0%	115,6%
Tioga 26 x 1,9/2,125	MTB	2.178	3.490	3.702	70,0%	60,3%
Maxxis 26 x 2,2/2,5	MTB	3.233	4.490	5.496	70,0%	38,9%
Hutchinson 26 x 1,70/2,35	MTB	4.778	5.990	8.122	70,0%	25,4%
<b>Cambiadores Delanteros</b>						
Shimano FD-C050	MTB	3.390	-	4.577	35,0%	-
Shimano FD-M310	MTB	4.026	-	5.435	35,0%	-
Shimano FD-412 Alivio	MTB	7.056	8.900	9.525	35,0%	26,1%
Shimano FD-M530-L Deore	MTB	12.735	18.900	17.193	35,0%	48,4%
Shimano FD-M531 Deore	MTB	12.769	15.900	17.238	35,0%	24,5%
Shimano FD-M601 Hone	MTB	13.858	-	18.708	35,0%	-
Shimano FD-4500 Tiagra	Ruta	14.482	17.900	19.551	35,0%	23,6%
Shimano FD-660 SLX	MTB	16.006	19.900	21.607	35,0%	24,3%
Shimano FD-5600 105 Negro	Ruta	17.285	-	23.334	35,0%	-
Shimano FD-M770 Deore XT	MTB	19.022	29.900	25.680	35,0%	57,2%
Shimano FD-6600-G Ultegra	Ruta	23.669	29.900	31.953	35,0%	26,3%
Shimano FD-M970 XTR	MTB	53.491	83.900	72.212	35,0%	56,9%
<b>Cambiadores Traseros</b>						
Shimano TY-18	MTB	2.422	-	3.269	35,0%	-
Shimano RD-TX31	MTB	4.176	-	5.637	35,0%	-
Shimano RD-TX71	MTB	5.995	-	8.094	35,0%	-
Shimano RD-M340-S Acera	MTB	7.269	9.990	9.813	35,0%	37,4%
Shimano RD-M310-L Altus	MTB	7.723	10.900	10.426	35,0%	41,1%
Shimano RD-3400SS Sora	Ruta	11.412	12.900	15.406	35,0%	13,0%
Shimano RD-M410-L Alivio	MTB	12.152	19.900	16.406	35,0%	63,8%
Shimano RD-M531-L Deore	MTB	19.670	28.900	26.554	35,0%	46,9%
Shimano RD-4500-SS Tiagra	Ruta	20.052	-	27.070	35,0%	-
Shimano RD-M581 Deore LX	MTB	25.863	31.900	34.916	35,0%	23,3%
Shimano RD-5600 105	Ruta	26.968	29.900	36.407	35,0%	10,9%
Shimano RD-M771 Deore XT	MTB	38.789	49.990	52.365	35,0%	28,9%
Shimano RD-M810 Saint	MTB	55.934	79.990	75.510	35,0%	43,0%
Shimano RD-7800-SS Dura-Ace	Ruta	68.112	84.900	91.951	35,0%	24,6%
Shimano RD-M971 XTR	MTB	74.893	99.990	101.105	35,0%	33,5%
<b>Direcciones</b>						
Neco H128	-	1.435	-	1.937	35,0%	-
Neco CC-845	-	1.759	-	2.374	35,0%	-
Neco CC-847	-	3.321	-	4.484	35,0%	-
Pro S-20	-	3.456	-	4.665	35,0%	-
Pro Araña Carbon	-	4.451	6.900	6.008	35,0%	55,0%
Shimano HP-741 STX	-	5.281	-	7.130	35,0%	-
VP A45	-	10.618	-	14.335	35,0%	-
VP A56	-	12.019	-	16.226	35,0%	-
Pro RM-11	-	15.446	19.990	20.852	35,0%	29,4%
Pro FR-11	-	23.654	-	31.932	35,0%	-
Shimano HP-7600 Dura Ace	-	32.169	-	43.429	35,0%	-

COMPONENTES	Tipo	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Frenos</b>						
Shimano BR-M421	MTB	6.783	11.580	9.496	40,0%	70,7%
Shimano BR-M415	MTB	12.095	15.990	16.933	40,0%	32,2%
Shimano BR-M530 Deore	MTB	13.295	17.900	18.613	40,0%	34,6%
Shimano BR-3300 Sora	Ruta	15.776	21.900	22.086	40,0%	38,8%
Shimano BR-M535 Deore	MTB	21.337	35.900	29.871	40,0%	68,3%
Shimano BR-M580 Deore LX	MTB	22.573	25.980	31.602	40,0%	15,1%
Shimano BR-4500 Tiagra	Ruta	23.288	28.900	32.604	40,0%	24,1%
Shimano BR-M585 Deore LX	MTB	24.011	39.900	33.615	40,0%	66,2%
Shimano BR-M770 Deore XT	MTB	35.788	46.990	50.103	40,0%	31,3%
Shimano BR-M760 XT	MTB	39.252	-	54.953	40,0%	-
Shimano BR-5600-L CS-49 105	Ruta	47.417	-	66.383	40,0%	-
Shimano BR-6600 CS-49 Ultegra	Ruta	70.079	79.900	98.111	40,0%	14,0%
Shimano BR-M970 XTR	MTB	85.231	147.800	119.324	40,0%	73,4%
Shimano ST-M975 XTR	MTB	146.537	-	205.151	40,0%	-
<b>Fundas</b>						
Shimano SIS 2,8 m	-	161	-	217	35,0%	-
Jaider 10 m	-	826	-	1.115	35,0%	-
Jaider 15 m	-	1.142	-	1.542	35,0%	-
Jaider 50 m	-	5.116	-	6.906	35,0%	-
Genérica 100 m	-	10.367	-	13.996	35,0%	-
<b>Horquillas</b>						
Zoom 621	MTB	12.828	-	20.525	60,0%	-
Zoom Ahead	Ruta	14.137	-	22.620	60,0%	-
RST Gila T6	MTB	21.900	34.900	35.039	60,0%	59,4%
RST Omega	MTB	22.240	49.900	35.584	60,0%	124,4%
Suntour XCR-LO	MTB	39.532	67.990	63.251	60,0%	72,0%
Suntour XCR-RL	MTB	47.975	74.900	76.760	60,0%	56,1%
Vision Ahead	Ruta	48.407	-	77.451	60,0%	-
Suntour Raidon-LOD	MTB	50.004	79.900	80.006	60,0%	59,8%
RST Space Free	MTB	74.220	93.900	118.752	60,0%	26,5%
RST Space Jump	MTB	90.976	-	145.561	60,0%	-
<b>Llantas</b>						
Mirrimex Mill Finish 700	Ruta	3.564	-	4.455	25,0%	-
Rocket Aero S29 700	Ruta	3.868	-	4.834	25,0%	-
Alex Rims Y303	MTB	4.019	-	5.023	25,0%	-
Alex Rims DC19 26	MTB	6.336	7.590	7.919	25,0%	19,8%
SW AR5600 700	Ruta	6.706	-	8.382	25,0%	-
Alex Rims Sub 26	MTB	9.294	11.290	11.617	25,0%	21,5%
Alex Rims DA28 26	MTB	14.137	17.990	17.672	25,0%	27,3%
Mavic CXP 22 700	Ruta	25.559	-	31.949	25,0%	-
Mavic EX 325 26	MTB	28.589	33.990	35.736	25,0%	18,9%
Mavic CXP 33 700	Ruta	40.771	-	50.963	25,0%	-
Mavic XC 717 26	MTB	43.019	49.990	53.773	25,0%	16,2%
Mavic EX 729 26	MTB	47.269	57.990	59.086	25,0%	22,7%
Mavic XM 819 26	MTB	50.532	59.900	63.165	25,0%	18,5%
Shimano WH-5600	Ruta	73.845	-	92.307	25,0%	-
Shimano WH-776	MTB	132.886	-	166.108	25,0%	-
<b>Manillas de Cambio</b>						
Shimano SL-TX30	MTB	3.749	-	5.248	40,0%	-
Shimano SL-RS41	MTB	6.401	-	8.961	40,0%	-
Shimano ST-410 Alivio	MTB	17.247	19.900	24.145	40,0%	15,4%
Shimano ST-M660 SLX	MTB	34.968	49.900	48.955	40,0%	42,7%
Shimano SL-M800 Saint	MTB	58.292	79.900	81.609	40,0%	37,1%
Shimano SI-M970 XTR	MTB	89.042	154.900	124.658	40,0%	74,0%
<b>Manillas de Cambio y Freno</b>						
Shimano SB-C055	MTB	7.890	-	10.257	30,0%	-
Shimano ST-EF40 7v Tourney	MTB	9.770	11.990	12.701	30,0%	22,7%
Shimano ST-EF50	MTB	11.613	18.900	15.097	30,0%	62,7%
Shimano ST-EF35 8v Acera	MTB	12.912	16.490	16.785	30,0%	27,7%
Shimano ST-EF50 7v	MTB	13.239	15.990	17.210	30,0%	20,8%
Shimano ST-M405 8v Alivio	MTB	17.326	21.990	22.524	30,0%	26,9%
Shimano ST-2200	Ruta	56.494	71.900	73.442	30,0%	27,3%
Shimano ST-M580 Deore LX	MTB	56.658	-	73.656	30,0%	-
Shimano ST-3400 Sora	Ruta	71.217	89.900	92.582	30,0%	26,2%
Shimano ST-M800	MTB	104.701	-	136.111	30,0%	-
Shimano ST-6600 Ultegra	Ruta	151.009	199.900	196.311	30,0%	32,4%

COMPONENTES	Tipo	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Manillas de Freno</b>						
Shimano BL-M420	MTB	4.871	5.600	6.819	40,0%	15,0%
Shimano BL-M535 Disco Deore	MTB	16.376	19.900	22.926	40,0%	21,5%
Shimano BL-M775 Disco Deore XT	MTB	26.454	42.900	37.035	40,0%	62,2%
Shimano BL-M585 Deore LX	MTB	35.046	49.800	49.064	40,0%	42,1%
Shimano BL-M975 Disco XTR	MTB	36.569	59.900	51.196	40,0%	63,8%
Shimano SLX BL-M665 Hidráulica	MTB	40.424	53.800	56.594	40,0%	33,1%
Shimano BL-M810 Hidráulica Saint	MTB	58.798	79.800	82.317	40,0%	35,7%
<b>Manubrios</b>						
Zoom acero	MTB	2.094	-	2.932	40,0%	-
Zoom Decal AL-101	MTB	3.731	-	5.223	40,0%	-
Zoom aluminio	Ruta	4.228	-	5.919	40,0%	-
Zoom aluminio	Ruta	5.315	-	7.440	40,0%	-
Kore BFD 6061	MTB	10.315	13.490	14.441	40,0%	30,8%
Kore Elite 31.8	Ruta	15.970	36.990	22.358	40,0%	131,6%
Pro FRS OS Cross Country 67 cm	MTB	16.720	22.900	23.407	40,0%	37,0%
Pro FRS OS DH 70 cm	MTB	17.279	22.900	24.190	40,0%	32,5%
Zoom 153CF Carbon	MTB	19.897	-	27.856	40,0%	-
Pro Carbon	MTB	34.415	-	48.181	40,0%	-
Pro OS Carbon	MTB	41.650	-	58.310	40,0%	-
Vision HB-03	Ruta	68.487	-	95.882	40,0%	-
Vision HB-04	Ruta	74.377	-	104.128	40,0%	-
Pro Synop Carbon	Ruta	141.116	-	197.563	40,0%	-
<b>Marcos</b>						
Gios Beach mujer	Urbana	11.650	-	16.310	40,0%	-
Gios Beach hombre	Urbana	11.650	-	16.310	40,0%	-
Kuwahara Dual Slalom acero	MTB	13.745	-	19.242	40,0%	-
Gios acero	MTB	14.137	19.990	19.792	40,0%	41,4%
Gios acero tableado con suspensión	MTB	16.886	-	23.641	40,0%	-
Kuwahara Flat aluminio	MTB	18.845	-	26.383	40,0%	-
T.Head Diamon aluminio	MTB	19.023	-	26.633	40,0%	-
Sparton aluminio	MTB	20.647	-	28.905	40,0%	-
Gios acero con suspensión	MTB	20.813	-	29.138	40,0%	-
Gios aluminio	MTB	23.038	-	32.254	40,0%	-
Gios 700 aluminio	Ruta	26.049	-	36.469	40,0%	-
Kuwahara aluminio	MTB	26.085	-	36.519	40,0%	-
Gios aluminio pulido	MTB	27.450	-	38.430	40,0%	-
Kuwahara Dark Agressor aluminio	MTB	32.667	-	45.733	40,0%	-
TSR SPS-659 aluminio	MTB	91.518	-	128.125	40,0%	-
Mosso 747 aluminio	MTB	96.582	-	135.214	40,0%	-
<b>Mazas Delanteras</b>						
Shimano HB-RM65	MTB	6.008	-	9.012	50,0%	-
Shimano HB-RM65, par	MTB	6.524	11.950	9.786	50,0%	83,2%
Shimano HB-4500 Tiagra	Ruta	9.445	-	14.168	50,0%	-
Shimano HB-M585 Deore LX	MTB	12.017	14.990	18.025	50,0%	24,7%
Shimano HB-M765 Deore XT	MTB	16.908	27.990	25.361	50,0%	65,5%
Shimano HB-M975 XTR	MTB	46.298	84.900	69.447	50,0%	83,4%
<b>Mazas Traseras</b>						
Shimano FH-RM60	MTB	6.715	-	10.073	50,0%	-
Shimano FH-M525L Deore	MTB	13.978	-	20.967	50,0%	-
Shimano FH-4500 Tiagra	Ruta	14.144	-	21.217	50,0%	-
Shimano FH-M535 Deore	MTB	15.474	22.900	23.210	50,0%	48,0%
Shimano FH-M585 Deore LX	MTB	18.178	29.990	27.268	50,0%	65,0%
Shimano FH-M775 Deore XT	MTB	32.201	42.900	48.302	50,0%	33,2%
Shimano FH-5600 105	Ruta	32.368	54.900	48.552	50,0%	69,6%
Shimano FH-7800 Dura Ace	Ruta	77.669	-	116.503	50,0%	-
Shimano FH-M975 XTR	MTB	92.889	149.900	139.334	50,0%	61,4%
<b>Motores</b>						
Shimano LP-28	-	3.689	5.500	5.165	40,0%	49,1%
Shimano BB-UN25	-	4.106	5.200	5.748	40,0%	26,7%
Shimano BB-UN26	-	4.267	5.900	5.974	40,0%	38,3%
Shimano BB-ES25 LX	MTB	5.206	7.490	7.289	40,0%	43,9%
Shimano BB-ES51 XT	MTB	13.382	18.900	18.734	40,0%	41,2%
Shimano BB-5500 105	Ruta	16.102	-	22.543	40,0%	-
Shimano BB-M950 XTR	MTB	21.792	-	30.509	40,0%	-
Shimano BB-7700 Dura Ace	Ruta	37.122	-	51.971	40,0%	-



COMPONENTES	Tipo	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Neumáticos</b>						
Vee VRB185 26 x 2.0	MTB	1.359	2.650	2.718	100,0%	95,0%
Victoria 700 x 23	Ruta	1.676	-	3.351	100,0%	-
Vee VRB058 26 x 1.5	MTB	2.136	5.990	4.272	100,0%	180,4%
Vee VRB159 26 x 1.75	MTB	2.136	5.990	4.272	100,0%	180,4%
Duro Rocky Wolf 26 x 2.1	MTB	2.330	3.590	4.660	100,0%	54,1%
Vee T016 700 x 23	Ruta	5.629	-	11.257	100,0%	-
Vee T171 200 x 20	Ruta	6.818	-	13.635	100,0%	-
Hutchinson Scorpion TS 26 x 2.3	MTB	12.069	21.990	24.138	100,0%	82,2%
Hutchinson Python TS 26 x 2.0	MTB	14.046	24.990	28.091	100,0%	77,9%
Hutchinson Bulldog 26 x 2.1	MTB	14.307	41.990	28.615	100,0%	193,5%
<b>Pedales</b>						
Shimano Exage	Ruta	3.212	-	4.497	40,0%	-
Fast Ace NWL-277	MTB	4.123	-	5.773	40,0%	-
VP 558	MTB	5.616	6.990	7.862	40,0%	24,5%
Kore New Race Plataform	MTB	12.331	19.990	17.263	40,0%	62,1%
Shimano PD-M424	MTB	20.650	33.990	28.910	40,0%	64,6%
Shimano PD-R540	Ruta	21.574	28.990	30.203	40,0%	34,4%
Shimano PD-A520	Ruta	25.673	31.900	35.942	40,0%	24,3%
Shimano PD-M324	MTB	26.986	39.900	37.780	40,0%	47,9%
Shimano PD-M540	MTB	29.976	49.990	41.967	40,0%	66,8%
Shimano PD-5600	Ruta	32.771	49.900	45.880	40,0%	52,3%
Shimano PD-A530	Ruta	34.291	39.900	48.007	40,0%	16,4%
Shimano PD-M545	MTB	37.673	49.990	52.742	40,0%	32,7%
Shimano PD-M647	MTB	43.276	57.990	60.586	40,0%	34,0%
Shimano PD-M770	MTB	45.684	69.900	63.958	40,0%	53,0%
Shimano PD-7810	Ruta	114.753	169.900	160.654	40,0%	48,1%
<b>Piñones</b>						
Shimano MF-TZ20 Tourney	MTB	2.678	3.990	3.615	35,0%	49,0%
Shimano MF-TZ30	MTB	3.439	4.990	4.643	35,0%	45,1%
Shimano CS-HG30-81	MTB	5.040	6.890	6.804	35,0%	36,7%
Shimano CS-HG40	MTB	7.562	10.900	10.209	35,0%	44,1%
Shimano CS-HG50 Alivio	MTB	7.610	10.990	10.274	35,0%	44,4%
Shimano CS-HG50 Deore	MTB	10.692	13.900	14.434	35,0%	30,0%
Shimano CS-M580 Deore LX	MTB	22.058	26.900	29.778	35,0%	22,0%
Shimano CS-HG80	MTB	28.733	39.900	38.789	35,0%	38,9%
Shimano CS-5600 105	Ruta	29.096	41.900	39.279	35,0%	44,0%
Shimano CS-6600 Ultegra	Ruta	38.062	49.900	51.384	35,0%	31,1%
Shimano CS-M770 Deore XT	MTB	38.544	49.900	52.035	35,0%	29,5%
Shimano CS-7800 Dura Ace	Ruta	79.797	-	107.725	35,0%	-
Shimano CS-M970 XTR	MTB	102.452	149.900	138.310	35,0%	46,3%
<b>Puños y Cintas</b>						
Pro Cross Country	MTB	2.042	2.790	2.655	30,0%	36,6%
Pro XC	MTB	2.225	2.990	2.893	30,0%	34,4%
Setlaz Criss Cross	MTB	2.409	3.300	3.131	30,0%	37,0%
Velo VLT-001G	Ruta	2.499	2.990	3.249	30,0%	19,6%
Pro Multi Function	MTB	3.098	3.990	4.027	30,0%	28,8%
Setlaz Kraton	MTB	3.639	-	4.731	30,0%	-
Pro Gel	Ruta	4.084	5.700	5.309	30,0%	39,6%
Pro Adhesive SL	Ruta	4.320	5.490	5.616	30,0%	27,1%
Pro Microfiber	Ruta	4.542	5.790	5.905	30,0%	27,5%
Pro BMX	MTB	7.370	-	9.581	30,0%	-
Setlaz Tenacious	MTB	7.841	-	10.193	30,0%	-
<b>Sillines</b>						
Le-Tour paseo con resortes	-	2.539	3.990	4.063	60,0%	57,1%
Selle San Remo 3220	-	4.850	5.990	7.761	60,0%	23,5%
Active FM-525	-	8.589	11.490	13.743	60,0%	33,8%
Pro Hawk Fec	MTB	8.666	13.900	13.865	60,0%	60,4%
Pro Kite Fec - Lady	MTB	11.297	18.900	18.075	60,0%	67,3%
Pro Comfort 2	MTB	11.382	18.900	18.212	60,0%	66,0%
Pro Comfort 1	MTB	11.382	19.900	18.212	60,0%	74,8%
Pro Kite Fec	-	11.925	19.900	19.080	60,0%	66,9%
Pro Kite Fec Gel	-	13.810	21.900	22.096	60,0%	58,6%
Pro Comfort 2 Gel	-	15.891	24.900	25.426	60,0%	56,7%
Pro Comfort 1 Gel	-	15.891	26.900	25.426	60,0%	69,3%
Pro Eagle Gel FEC BK	-	16.794	28.900	26.871	60,0%	72,1%
Pro Eagle Gel FEC BL	-	16.808	28.900	26.892	60,0%	71,9%
Pro Eagle Gel FEC SV	-	16.933	28.900	27.092	60,0%	70,7%
Pro Comfort 2 TA	-	18.090	27.900	28.945	60,0%	54,2%
Pro Eagle FEC	-	20.499	31.000	32.798	60,0%	51,2%
Pro Eagle FEC TA	-	20.931	31.900	33.489	60,0%	52,4%
Pro Condor Carbon	-	42.451	64.900	67.921	60,0%	52,9%

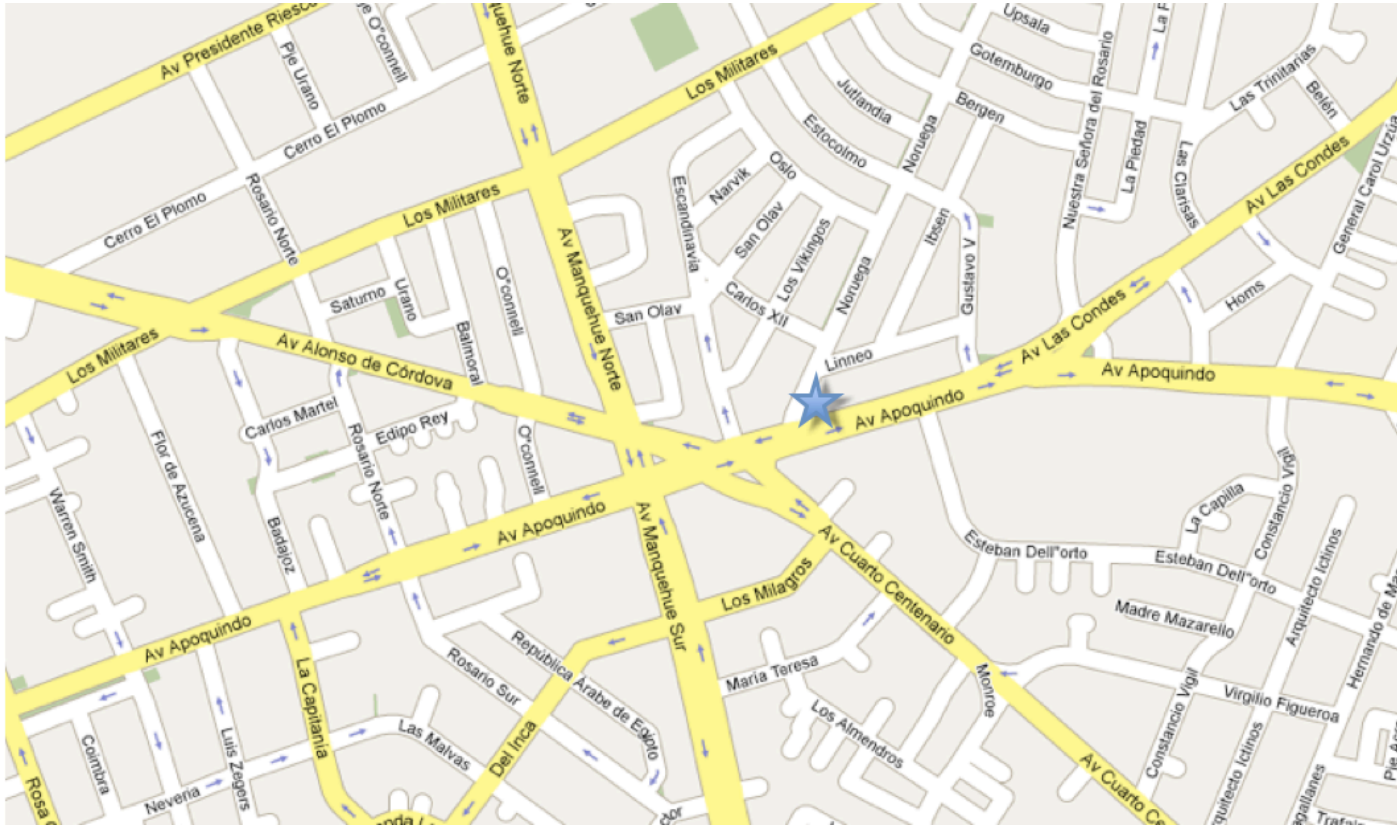


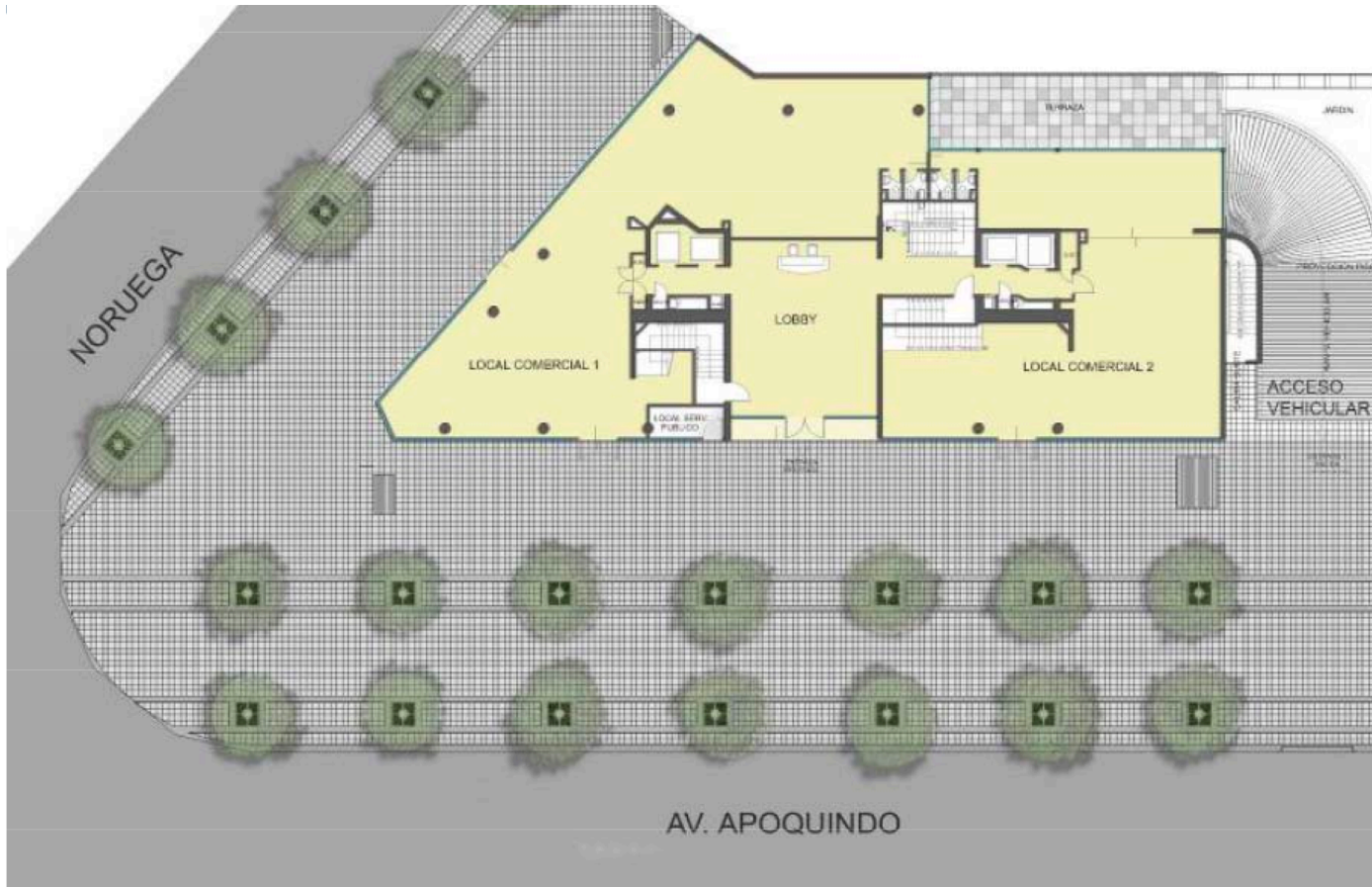
COMPONENTES	Tipo	Costo con IVA (\$)	Precio Competencia (\$)	Precio Cyclope (\$)	Margen Cyclope	Margen Competencia
<b>Tee</b>						
Zoom TDS-A141	MTB	3.921	-	5.882	50,0%	-
Tioga Cube 286	MTB	8.175	-	12.263	50,0%	-
Pro FR-S	MTB	9.739	15.900	14.608	50,0%	63,3%
Pro Shorty	MTB	10.433	14.650	15.649	50,0%	40,4%
Qbest 35	MTB	11.594	18.990	17.391	50,0%	63,8%
Guizzo CNC		13.718	17.490	20.577	50,0%	27,5%
Kore Elite	MTB	15.080	-	22.620	50,0%	-
Pro PLT OS	Ruta	16.965	28.900	25.447	50,0%	70,4%
Pro Radix	MTB	20.525	-	30.788	50,0%	-
Pro PLT Carbon	Ruta	48.878	73.900	73.317	50,0%	51,2%
<b>Tubos de Sillines</b>						
Kalloy 25,4 x 350 mm	-	2.957	3.990	4.731	60,0%	34,9%
Zoom 25,4 x 400 mm	-	3.115	3.990	4.985	60,0%	28,1%
Zoom 27,2 x 400 mm	-	3.403	7.990	5.445	60,0%	134,8%
Kalloy SP256 25,8 x 300 mm	-	5.460	-	8.736	60,0%	-
Shimano Ultegra 26,6/26,8	-	9.249	-	14.798	60,0%	-
Pro PLT 31,6 x 400 mm	-	17.029	28.900	27.246	60,0%	69,7%
Pro PLT 27,2 x 350 mm	-	18.902	28.900	30.243	60,0%	52,9%
Vision SP04 31,6 x 350 mm	-	45.579	-	72.927	60,0%	-
<b>Volantes</b>						
Shimano FC-TX70	MTB	7.624	-	10.674	40,0%	-
Shimano FC-M191	MTB	9.477	-	13.268	40,0%	-
Shimano FC-NX60	MTB	11.631	-	16.283	40,0%	-
Shimano FC-M341-L Acera	MTB	13.471	19.900	18.859	40,0%	47,7%
Shimano FC-M410-L Alivio	MTB	17.077	23.990	23.907	40,0%	40,5%
Shimano FC-4401 Tiagra	Ruta	30.920	-	43.288	40,0%	-
Shimano FC-4500 Tiagra	Ruta	35.222	59.990	49.310	40,0%	70,3%
Shimano FC-M530-L Deore	MTB	36.638	46.990	51.293	40,0%	28,3%
Shimano FC-MM532-L Deore	MTB	41.614	59.900	58.260	40,0%	43,9%
Shimano FC-M600 Hone	MTB	67.549	82.900	94.569	40,0%	22,7%
Shimano FC-M582-C Deore LX	MTB	74.651	89.900	104.512	40,0%	20,4%
Shimano FC-M5600 105	Ruta	114.065	149.900	159.691	40,0%	31,4%
Shimano FC-M770 Deore XT	MTB	118.166	169.900	165.432	40,0%	43,8%
Shimano FC-M800 Saint	MTB	150.378	-	210.529	40,0%	-
Shimano FC-M970 XTR	MTB	229.509	399.900	321.313	40,0%	74,2%





Anexo 13: Local primera tienda









## Anexo 14: Inversiones

INVERSIONES	Costo Unitario (\$)	Unidades	Total (\$)	Descripción
<b>Herramientas Taller Mecánico</b>				
Park Tool Professional Tool Kit PK-63	599.900	1	599.900	Set de herramientas completo para taller
Park Tool PRS-4 Pedestal	165.900	1	165.900	Pedestal fijo con abrazadera para sujeción de bicicleta
Park Tool Professional Race Stand PRS-15	279.900	1	279.900	Pedestal de piso con abrazadera para sujeción de bicicleta
Park Tool TS-8 Centrador de Rueda	59.900	1	59.900	Centrador Atornillable
Otros	100.000	1	100.000	-
<b>Mobiliario Tienda</b>				
Mesones de Exhibición	259.900	2	519.800	Mesón de madera con vitrina para exhibir productos
Prohoists Colgador Bicicletas	25.600	10	256.000	Anclable a muro, capacidad 2 bicicletas
Seurat Diseño Delta	25.453	40	1.018.112	Apoyador de piso, con capacidad para 2 bicicletas
Saris Apoyador de Arco	14.714	100	1.471.360	Apoyador de piso, con capacidad para 1 bicicleta
Vitrina con Llave	189.900	2	379.800	Vitrina con cuatro tablonos y llave de seguridad
Buzón Encuestas	50.000	1	50.000	Buzón acrílico
Sillas	26.990	5	134.950	Sillón ejecutivo respaldo bajo con brazos cuerina negro, Asenti
Otros	500.000	1	500.000	-
<b>Sistema de Control de Ventas</b>				
Equipos	1.635.200	1	1.635.200	POS HP RP-5700, pistola scanner PSC QS-2500
Softwares	734.720	1	734.720	CheckOut v3, Windows XP, instalación, configuración y capacitación
Instalación	256.640	1	256.640	Instalación, configuración de bases de datos y certificación de equipos
<b>Equipamiento Local</b>				
Computadores	459.990	1	459.990	Computador Compaq Presario SG3509LA
<b>Mobiliario Oficina</b>				
Escritorio Gerente	189.990	1	189.990	Escritorio esquinero 129x150x74 cm. cerezo, Scanbirk
Escritorios	29.990	2	59.980	Escritorio esquinero 120x95x71 cm. derecho peral, Scandinova
Silla Gerente	39.990	1	39.990	Sillón ejecutivo respaldo alto con brazos cuerina negro, Asenti
Sillas	26.990	8	215.920	Sillón ejecutivo respaldo bajo con brazos cuerina negro, Asenti
Mesa Reuniones	79.990	1	79.990	Mesa de comedor 150x90x70 cm. Shintu nogal, Scandinova
Sillas Mesa de Reuniones	15.990	6	95.940	Silla fija Fabric negro, Scandinova
Refrigerador	69.990	1	69.990	Frigobar Daewoo modelo FR-063
Hervidor Eléctrico	19.990	1	19.990	Hervidor Balck & Decker Modelo JKC-750
Juego de Loza	24.990	1	24.990	Set de Porcelana 30 piezas Peach Attimo
Sevicios (tenedores, cucharas y cuchillos)	6.990	1	6.990	Cuchillería Attimo 24 Piezas Azul Transparente
Bandejas	2.140	2	4.280	Agatha Bandeja Basica Con Asas
<b>Equipamiento Oficina</b>				
Computadores	459.990	4	1.839.960	Computador Compaq Presario SG3509LA
Multifuncional (impresión, escáner, copia y fax)	319.474	1	319.474	Xerox Phaser 3200 MFP
<b>Vehículo</b>				
JAC HFC Urban 1042	10.460.100	1	10.460.100	Camión pequeño importado por Derco, se agrega uno más al superar las 3 tiendas
<b>Diseño Página Web</b>				
Sitio Web tipo intermedio	480.000	1	480.000	M&M Multimedia Estudio

## Anexo 15: Gastos de administración y ventas

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>Monto primer año (\$)</b>
<b>Remuneraciones Personal</b>	
Gerente General	1.400.000
Secretaria	400.000
Contador	200.000
Jefe Operacional	800.000
Jefe de Tienda	600000 + 0,15% variable
Vendedores	300000 + 0,3% variable
Mecánicos	500.000
Guardias de Seguridad	300.000
Choferes	300.000
<b>Servicios Básicos</b>	
<b>Luz</b>	100.000
<b>Agua</b>	50.000
<b>Telefonía</b>	20.000
<b>Internet</b>	20.000
<b>Arriendos</b>	
<b>Oficina</b>	399.703
<b>Local</b>	5.244.438
<b>Bodega</b>	2.131.624
<b>Sitio Web</b>	
Mantenición	50.000
<b>Contrato Transbank</b>	
Pago mensual	22.491
<b>Insumos Aseo</b>	
Papel higienico	2.490
Escobas	4.990
Jabón Líquido	2.990
Detergentes	15.000
Paños	3.500
<b>Insumos Oficinas</b>	
Resma Papel 500 hojas	5.000
Tóner Impresora	50.000
Lápices	750
Destacadores	1.500
Corcheteras	2.500
Corchetes	1.000



## Anexo 16: Escenario intermedio sin financiamiento

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Ingresos Totales</b>	<b>1.320.154.254</b>	<b>1.494.438.739</b>	<b>1.651.034.239</b>	<b>3.101.137.185</b>	<b>3.431.167.141</b>	<b>3.783.960.817</b>	<b>5.664.564.277</b>	<b>6.316.603.420</b>	<b>7.066.448.435</b>	<b>7.928.770.202</b>	
1.1 Venta de Bicicletas	763.168.544	853.916.133	914.464.443	1.407.348.137	1.483.372.136	1.544.071.308	1.801.157.020	1.873.778.675	1.957.293.578	2.053.335.717	
1.2 Venta de Componentes	32.509.278	37.385.670	42.993.520	98.885.096	113.717.860	130.775.539	225.587.805	259.425.976	298.339.872	343.090.853	
1.3 Venta de Accesorios	287.802.248	330.972.585	380.618.472	875.422.486	1.006.735.859	1.157.746.238	1.997.112.261	2.296.679.100	2.641.180.965	3.037.358.110	
1.4 Venta de Indumentaria	226.231.334	260.166.035	299.190.940	688.139.162	791.360.036	910.064.041	1.569.860.471	1.805.339.542	2.076.140.473	2.387.561.544	
1.5 Venta de Herramientas	10.081.822	11.594.095	13.333.209	30.666.381	35.266.338	40.556.289	69.959.598	80.453.537	92.521.568	106.399.803	
1.6 Servicio Técnico	361.029	404.222	433.655	675.923	714.912	747.401	887.121	926.589	971.977	1.024.174	
<b>2 Costos Variables</b>	<b>- 1.048.890.436</b>	<b>- 1.178.907.040</b>	<b>- 1.291.999.535</b>	<b>- 2.391.458.213</b>	<b>- 2.623.664.437</b>	<b>- 2.868.275.150</b>	<b>- 4.227.569.671</b>	<b>- 4.669.757.040</b>	<b>- 5.175.635.719</b>	<b>- 5.754.198.902</b>	
2.1 Compra de Bicicletas	- 610.914.744	- 679.254.068	- 723.617.810	- 1.119.935.246	- 1.176.134.168	- 1.220.801.260	- 1.438.594.514	- 1.491.709.386	- 1.553.358.025	- 1.624.740.493	
2.2 Compra de Componentes	- 23.650.383	- 27.009.066	- 30.843.220	- 70.439.833	- 80.431.299	- 91.835.308	- 157.276.223	- 179.557.021	- 204.983.344	- 233.997.530	
2.3 Compra de Accesorios	- 198.915.553	- 227.164.324	- 259.412.127	- 592.446.146	- 676.481.060	- 772.396.410	- 1.322.798.312	- 1.510.194.740	- 1.724.047.134	- 1.968.075.864	
2.4 Compra de Indumentaria	- 156.712.378	- 178.967.712	- 204.373.618	- 466.749.044	- 532.954.582	- 608.519.928	- 1.042.145.100	- 1.189.782.322	- 1.358.262.446	- 1.550.516.506	
2.5 Compra de Herramientas	- 6.082.065	- 6.945.803	- 7.931.816	- 18.114.703	- 20.684.164	- 23.616.883	- 40.446.036	- 46.175.892	- 52.714.668	- 60.176.119	
2.6 Insumos Servicio Técnico	- 332.228	- 380.640	- 433.685	- 955.746	- 1.091.007	- 1.244.956	- 1.968.409	- 2.172.771	- 2.407.786	- 2.678.054	
2.7 Remuneración Variable Personal	- 5.939.070	- 6.723.155	- 7.427.703	- 13.952.076	- 15.437.035	- 17.024.460	- 25.486.547	- 28.420.546	- 31.794.644	- 35.674.857	
2.8 Cargo Uso de Servicio Transbank	- 46.344.015	- 52.462.272	- 57.959.557	- 108.865.421	- 120.451.122	- 132.835.944	- 198.854.529	- 221.744.363	- 248.067.672	- 278.339.478	
<b>3 Diferencia de IVA</b>	<b>- 43.311.030</b>	<b>- 50.379.011</b>	<b>- 57.324.869</b>	<b>- 113.310.088</b>	<b>- 128.929.003</b>	<b>- 146.201.913</b>	<b>- 229.436.114</b>	<b>- 262.941.859</b>	<b>- 301.894.467</b>	<b>- 347.200.460</b>	
<b>4 Costos Fijos</b>	<b>- 87.264.391</b>	<b>- 87.864.391</b>	<b>- 88.488.391</b>	<b>- 94.761.671</b>	<b>- 95.661.562</b>	<b>- 96.597.449</b>	<b>- 103.897.366</b>	<b>- 105.162.685</b>	<b>- 106.478.617</b>	<b>- 107.847.186</b>	
3.1 Publicidad	- 82.264.391	- 82.664.391	- 83.080.391	- 89.137.351	- 89.812.269	- 90.514.185	- 97.570.771	- 98.583.027	- 99.635.772	- 100.730.627	
3.2 Viajes a Ferias	- 5.000.000	- 5.200.000	- 5.408.000	- 5.624.320	- 5.849.293	- 6.083.265	- 6.326.595	- 6.579.659	- 6.842.845	- 7.116.559	
<b>5 Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>- 144.413.878</b>	<b>- 151.604.581</b>	<b>- 158.548.108</b>	<b>- 281.077.503</b>	<b>- 294.228.294</b>	<b>- 307.999.976</b>	<b>- 498.233.503</b>	<b>- 522.111.870</b>	<b>- 547.614.483</b>	<b>- 574.906.610</b>	
4.1 Remuneraciones Personal	- 45.809.084	- 48.767.595	- 51.621.642	- 89.526.250	- 95.038.991	- 100.867.101	- 186.363.027	- 197.790.574	- 210.344.336	- 224.169.727	
4.2 Arriendo Locales	- 62.933.256	- 65.450.586	- 68.068.610	- 141.582.708	- 147.246.016	- 153.135.857	- 238.891.937	- 248.447.615	- 258.385.519	- 268.720.940	
4.3 Arriendo Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.4 Arriendo Bodega	- 25.579.488	- 26.602.667	- 27.666.774	- 28.773.445	- 29.924.383	- 31.121.358	- 32.366.212	- 33.660.861	- 35.007.295	- 36.407.587	
4.5 Gastos Locales	- 2.280.000	- 2.371.200	- 2.466.048	- 5.129.380	- 5.334.555	- 5.547.937	- 8.654.782	- 9.000.973	- 9.361.012	- 9.735.453	
4.6 Gastos Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.7 Servicio Transbank	- 269.892	- 280.688	- 291.915	- 607.184	- 631.471	- 656.730	- 1.024.498	- 1.065.478	- 1.108.098	- 1.152.421	
4.8 Mantenimiento Sitio Web	- 300.000	- 624.000	- 648.960	- 674.918	- 701.915	- 729.992	- 789.559	- 821.141	- 853.987	- 887.923	
4.9 Sistema de Seguridad ADT Locales	- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 1.518.863	- 1.579.618	- 1.642.803	- 2.562.772	- 2.665.283	- 2.771.895	- 2.882.770	
4.10 Sistema de Seguridad ADT Bodega	- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923	
4.11 Gastos Vehículo	- 4.802.894	- 4.971.010	- 5.145.851	- 10.055.369	- 10.433.584	- 10.826.927	- 16.554.007	- 17.192.167	- 17.855.854	- 18.546.088	
4.12 Otros	- 1.089.000	- 1.132.560	- 1.177.862	- 2.449.954	- 2.547.952	- 2.649.870	- 4.133.797	- 4.299.149	- 4.471.115	- 4.649.960	
<b>6 Ganancia/Pérdida de Capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>7 Intereses por Créditos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>8 Depreciaciones Legales</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 5.256.082</b>	<b>- 3.143.207</b>	<b>- 3.143.207</b>	<b>- 2.226.916</b>	
<b>9 Pérdida Ejercicio Anterior</b>	<b>-</b>	<b>- 6.754.647</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>10 Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>- 6.754.647</b>	<b>15.899.904</b>	<b>51.644.171</b>	<b>216.367.544</b>	<b>284.521.679</b>	<b>360.724.163</b>	<b>600.171.541</b>	<b>753.486.759</b>	<b>931.681.941</b>	<b>1.142.390.058</b>	
<b>11 Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>- 2.702.984</b>	<b>- 8.779.509</b>	<b>- 36.782.483</b>	<b>- 48.368.685</b>	<b>- 61.323.108</b>	<b>- 102.029.162</b>	<b>- 128.092.749</b>	<b>- 158.385.930</b>	<b>- 194.206.310</b>	
<b>12 Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>- 6.754.647</b>	<b>13.196.920</b>	<b>42.864.662</b>	<b>179.585.062</b>	<b>236.152.993</b>	<b>299.401.055</b>	<b>498.142.379</b>	<b>625.394.010</b>	<b>773.296.011</b>	<b>948.183.748</b>	
<b>13 Depreciaciones Legales</b>	<b>3.029.166</b>	<b>3.029.166</b>	<b>3.029.166</b>	<b>4.162.166</b>	<b>4.162.166</b>	<b>4.162.166</b>	<b>5.256.082</b>	<b>3.143.207</b>	<b>3.143.207</b>	<b>2.226.916</b>	
<b>Pérdida Ejercicio Anterior</b>	<b>-</b>	<b>- 6.754.647</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>14 Ganancia/Pérdida de Capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>15 Flujo de Caja Operacional</b>	<b>- 3.725.480</b>	<b>22.980.733</b>	<b>45.893.828</b>	<b>183.747.228</b>	<b>240.315.159</b>	<b>303.563.221</b>	<b>503.398.460</b>	<b>628.537.217</b>	<b>776.439.218</b>	<b>950.410.664</b>	
<b>16 Inversión Total</b>	<b>- 20.062.272</b>	<b>-</b>	<b>- 9.085.692</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 11.998.456</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
15.1 Equipamiento Taller Mecánico	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	-	- 1.205.600	-	-	-	-	
15.2 Sistema de Control de Ventas	- 2.626.560	-	- 2.590.080	-	-	- 2.535.360	-	-	-	-	
15.3 Mobiliario Oficina	-	-	-	-	-	- 808.050	-	-	-	-	
15.4 Equipamiento Oficina	-	-	-	-	-	- 2.159.434	-	-	-	-	
15.5 Mobiliario Local	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	-	- 4.330.022	-	-	-	-	
15.6 Equipamiento Local	- 459.990	-	- 459.990	-	-	- 459.990	-	-	-	-	
15.7 Diseño Página Web	- 480.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.8 Vehículo	- 10.460.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.9 Otros	- 500.000	-	- 500.000	-	-	- 500.000	-	-	-	-	
<b>17 Valor Residual de los Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>18 Capital de Trabajo</b>	<b>-121.897.960</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>19 Recuperación del Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>20 Péstamos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>21 Amortizaciones</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>22 Flujo de Capital</b>	<b>-141.960.232</b>	<b>-</b>	<b>- 9.085.692</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 11.998.456</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 125.848.652</b>	
<b>23 Flujo de Caja Privado</b>	<b>-141.960.232</b>	<b>- 3.725.480</b>	<b>22.980.733</b>	<b>36.808.136</b>	<b>183.747.228</b>	<b>240.315.159</b>	<b>291.564.765</b>	<b>503.398.460</b>	<b>628.537.217</b>	<b>776.439.218</b>	<b>1.076.259.315</b>

## Anexo 17: Escenario intermedio con financiamiento

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Ingresos Totales</b>	<b>1.320.154.254</b>	<b>1.494.438.739</b>	<b>1.651.034.239</b>	<b>3.101.137.185</b>	<b>3.431.167.141</b>	<b>3.783.960.817</b>	<b>5.664.564.277</b>	<b>6.316.603.420</b>	<b>7.066.448.435</b>	<b>7.928.770.202</b>	
1.1 Venta de Bicicletas	763.168.544	853.916.133	914.464.443	1.407.348.137	1.483.372.136	1.544.071.308	1.801.157.020	1.873.778.675	1.957.293.578	2.053.335.717	
1.2 Venta de Componentes	32.509.278	37.385.670	42.993.520	98.885.096	113.717.860	130.775.539	225.587.805	259.425.976	298.339.872	343.090.853	
1.3 Venta de Accesorios	287.802.248	330.972.585	380.618.472	875.422.486	1.006.735.859	1.157.746.238	1.997.112.261	2.296.679.100	2.641.180.965	3.037.358.110	
1.4 Venta de Indumentaria	226.231.334	260.166.035	299.190.940	688.139.162	791.360.036	910.064.041	1.569.860.471	1.805.339.542	2.076.140.473	2.387.561.544	
1.5 Venta de Herramientas	10.081.822	11.594.095	13.333.209	30.666.381	35.266.338	40.556.289	69.959.598	80.453.537	92.521.568	106.399.803	
1.6 Servicio Técnico	361.029	404.222	433.655	675.923	714.912	747.401	887.121	926.589	971.977	1.024.174	
<b>2 Costos Variables</b>	<b>- 1.048.890.436</b>	<b>- 1.178.907.040</b>	<b>- 1.291.999.535</b>	<b>- 2.391.458.213</b>	<b>- 2.623.664.437</b>	<b>- 2.868.275.150</b>	<b>- 4.227.569.671</b>	<b>- 4.669.757.040</b>	<b>- 5.175.635.719</b>	<b>- 5.754.198.902</b>	
2.1 Compra de Bicicletas	- 610.914.744	- 679.254.068	- 723.617.810	- 1.119.935.246	- 1.176.134.168	- 1.220.801.260	- 1.438.594.514	- 1.491.709.386	- 1.553.358.025	- 1.624.740.493	
2.2 Compra de Componentes	- 23.650.383	- 27.009.066	- 30.843.220	- 70.439.833	- 80.431.299	- 91.835.308	- 157.276.223	- 179.557.021	- 204.983.344	- 233.997.530	
2.3 Compra de Accesorios	- 198.915.553	- 227.164.324	- 259.412.127	- 592.446.146	- 676.481.060	- 772.396.410	- 1.322.798.312	- 1.510.194.740	- 1.724.047.134	- 1.968.075.864	
2.4 Compra de Indumentaria	- 156.712.378	- 178.967.712	- 204.373.618	- 466.749.044	- 532.954.582	- 608.519.928	- 1.042.145.100	- 1.189.782.322	- 1.358.262.446	- 1.550.516.506	
2.5 Compra de Herramientas	- 6.082.065	- 6.945.803	- 7.931.816	- 18.114.703	- 20.684.164	- 23.616.883	- 40.446.036	- 46.175.892	- 52.714.668	- 60.176.119	
2.6 Insumos Servicio Técnico	- 332.228	- 380.640	- 433.685	- 955.746	- 1.091.007	- 1.244.956	- 1.968.409	- 2.172.771	- 2.407.786	- 2.678.054	
2.7 Remuneración Variable Personal	- 5.939.070	- 6.723.155	- 7.427.703	- 13.952.076	- 15.437.035	- 17.024.460	- 25.486.547	- 28.420.546	- 31.794.644	- 35.674.857	
2.8 Cargo Uso de Servicio Transbank	- 46.344.015	- 52.462.272	- 57.959.557	- 108.865.421	- 120.451.122	- 132.835.944	- 198.854.529	- 221.744.363	- 248.067.672	- 278.339.478	
<b>3 Diferencia de IVA</b>	<b>- 43.311.030</b>	<b>- 50.379.011</b>	<b>- 57.324.869</b>	<b>- 113.310.088</b>	<b>- 128.929.003</b>	<b>- 146.201.913</b>	<b>- 229.436.114</b>	<b>- 262.941.859</b>	<b>- 301.894.467</b>	<b>- 347.200.460</b>	
<b>4 Costos Fijos</b>	<b>- 87.264.391</b>	<b>- 87.864.391</b>	<b>- 88.488.391</b>	<b>- 94.761.671</b>	<b>- 95.661.562</b>	<b>- 96.597.449</b>	<b>- 103.897.366</b>	<b>- 105.162.685</b>	<b>- 106.478.617</b>	<b>- 107.847.186</b>	
3.1 Publicidad	- 82.264.391	- 82.664.391	- 83.080.391	- 89.137.351	- 89.812.269	- 90.514.185	- 97.570.771	- 98.583.027	- 99.635.772	- 100.730.627	
3.2 Viajes a Ferias	- 5.000.000	- 5.200.000	- 5.408.000	- 5.624.320	- 5.849.293	- 6.083.265	- 6.326.595	- 6.579.659	- 6.842.545	- 7.116.559	
<b>5 Gastos de Administración y Ventas</b>	<b>- 144.413.878</b>	<b>- 151.604.581</b>	<b>- 158.548.108</b>	<b>- 281.077.503</b>	<b>- 294.228.294</b>	<b>- 307.999.976</b>	<b>- 498.233.503</b>	<b>- 522.111.870</b>	<b>- 547.614.483</b>	<b>- 574.906.681</b>	
4.1 Remuneraciones Personal	- 45.809.084	- 48.767.595	- 51.621.642	- 89.526.250	- 95.038.991	- 100.867.101	- 186.363.027	- 197.790.574	- 210.344.336	- 224.169.727	
4.2 Arriendo Locales	- 62.933.256	- 65.450.586	- 68.068.610	- 141.582.708	- 147.246.016	- 153.135.857	- 238.891.937	- 248.447.615	- 258.385.519	- 268.720.940	
4.3 Arriendo Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.4 Arriendo Bodega	- 25.579.488	- 26.602.667	- 27.666.774	- 28.773.445	- 29.924.383	- 31.121.358	- 32.366.212	- 33.660.861	- 35.007.295	- 36.407.587	
4.5 Gastos Locales	- 2.280.000	- 2.371.200	- 2.466.048	- 5.129.380	- 5.334.555	- 5.547.937	- 8.654.782	- 9.000.973	- 9.361.012	- 9.735.453	
4.6 Gastos Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.7 Servicio Transbank	- 269.892	- 280.688	- 291.915	- 607.184	- 631.471	- 656.730	- 1.024.498	- 1.065.478	- 1.108.098	- 1.152.421	
4.8 Mantenimiento Sitio Web	- 300.000	- 624.000	- 648.960	- 674.918	- 701.915	- 729.992	- 759.191	- 789.559	- 821.141	- 853.987	
4.9 Sistema de Seguridad ADT Locales	- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 1.518.863	- 1.579.618	- 1.642.803	- 2.562.772	- 2.665.283	- 2.771.895	- 2.882.770	
4.10 Sistema de Seguridad ADT Bodega	- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923	
4.11 Gastos Vehículo	- 4.802.894	- 4.971.010	- 5.145.851	- 10.055.369	- 10.493.584	- 10.826.927	- 16.554.007	- 17.192.167	- 17.855.854	- 18.546.088	
4.12 Otros	- 1.089.000	- 1.132.560	- 1.177.862	- 2.449.954	- 2.547.952	- 2.649.870	- 4.133.797	- 4.299.149	- 4.471.115	- 4.649.960	
<b>6 Ganancia/Pérdida de Capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>7 Intereses por Créditos</b>	<b>- 550.126</b>	<b>- 505.429</b>	<b>- 458.118</b>	<b>- 408.039</b>	<b>- 355.031</b>	<b>- 298.922</b>	<b>- 239.530</b>	<b>- 176.663</b>	<b>- 110.120</b>	<b>- 39.683</b>	
<b>8 Depreciaciones Legales</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 5.256.082</b>	<b>- 3.143.207</b>	<b>- 3.143.207</b>	<b>- 2.226.916</b>	
<b>9 Pérdida Ejercicio Anterior</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>10 Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>- 7.304.772</b>	<b>- 14.844.349</b>	<b>- 51.186.053</b>	<b>- 215.959.505</b>	<b>- 284.166.648</b>	<b>- 360.425.242</b>	<b>- 599.932.011</b>	<b>- 753.310.095</b>	<b>- 931.571.821</b>	<b>- 1.142.350.375</b>	
<b>11 Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>- 2.523.539</b>	<b>- 8.701.629</b>	<b>- 36.713.116</b>	<b>- 48.308.330</b>	<b>- 61.272.291</b>	<b>- 101.988.442</b>	<b>- 128.062.716</b>	<b>- 158.367.210</b>	<b>- 194.199.564</b>	
<b>12 Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>- 7.304.772</b>	<b>- 12.320.809</b>	<b>- 42.484.424</b>	<b>- 179.246.389</b>	<b>- 235.858.318</b>	<b>- 299.152.951</b>	<b>- 497.943.569</b>	<b>- 625.247.379</b>	<b>- 773.204.612</b>	<b>- 948.150.811</b>	
<b>13 Depreciaciones Legales</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 5.256.082</b>	<b>- 3.143.207</b>	<b>- 3.143.207</b>	<b>- 2.226.916</b>	
<b>Pérdida Ejercicio Anterior</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>14 Ganancia/Pérdida de Capital</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>15 Flujo de Caja Operacional</b>	<b>- 4.275.606</b>	<b>- 22.654.748</b>	<b>- 45.513.590</b>	<b>- 183.408.555</b>	<b>- 240.020.483</b>	<b>- 303.315.116</b>	<b>- 503.199.651</b>	<b>- 628.390.586</b>	<b>- 776.347.819</b>	<b>- 950.377.727</b>	
<b>16 Inversión Total</b>	<b>- 20.062.272</b>	<b>-</b>	<b>- 9.085.692</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 11.998.456</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
15.1 Equipamiento Taller Mecánico	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	-	-	-	-	-	-	
15.2 Sistema de Control de Ventas	- 2.626.560	-	- 2.590.080	-	-	- 2.535.360	-	-	-	-	
15.3 Mobiliario Oficina	-	-	-	-	-	- 808.050	-	-	-	-	
15.4 Equipamiento Oficina	-	-	-	-	-	- 2.159.434	-	-	-	-	
15.5 Mobiliario Local	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	-	- 4.330.022	-	-	-	-	
15.6 Equipamiento Local	- 459.990	-	- 459.990	-	-	- 459.990	-	-	-	-	
15.7 Diseño Página Web	- 480.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.8 Vehículo	- 10.460.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.9 Otros	- 500.000	-	- 500.000	-	-	- 500.000	-	-	-	-	
<b>17 Valor Residual de los Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>18 Capital de Trabajo</b>	<b>-124.080.163</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>19 Recuperación del Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>20 Péstamos</b>	<b>10.000.000</b>	<b>-</b>	<b>- 7.571.175</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 4.690.669</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>21 Amortizaciones</b>	<b>-</b>	<b>- 764.040</b>	<b>- 808.737</b>	<b>- 856.048</b>	<b>- 1.812.253</b>	<b>- 1.918.270</b>	<b>- 2.030.489</b>	<b>- 3.223.909</b>	<b>- 3.412.508</b>	<b>- 3.612.139</b>	<b>- 3.823.450</b>
<b>22 Flujo de Capital</b>	<b>-134.142.435</b>	<b>- 764.040</b>	<b>- 808.737</b>	<b>- 2.370.565</b>	<b>- 1.812.253</b>	<b>- 1.918.270</b>	<b>- 9.338.277</b>	<b>- 3.223.909</b>	<b>- 3.412.508</b>	<b>- 3.612.139</b>	<b>- 3.823.450</b>
<b>23 Flujo de Caja Privado</b>	<b>-134.142.435</b>	<b>- 5.039.647</b>	<b>- 21.846.011</b>	<b>- 43.143.025</b>	<b>- 181.596.302</b>	<b>- 238.102.213</b>	<b>- 293.976.840</b>	<b>- 499.975.742</b>	<b>- 624.978.079</b>	<b>- 772.735.679</b>	<b>- 1.074.585.133</b>

### Anexo 18: Escenario pesimista sin financiamiento

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>1 Ingresos Totales</b>		<b>1.045.238.510</b>	<b>1.149.762.361</b>	<b>1.264.738.598</b>	<b>1.391.212.457</b>	<b>1.498.155.188</b>	<b>1.603.388.020</b>	<b>1.719.144.134</b>	<b>1.846.475.860</b>	<b>1.986.540.759</b>	<b>2.140.612.148</b>	
1.1 Venta de Bicicletas		604.240.661	664.664.728	731.131.200	804.244.320	852.505.250	893.193.888	937.951.389	987.184.641	1.041.341.218	1.100.913.452	
1.2 Venta de Componentes		25.739.305	28.313.235	31.144.558	34.259.014	37.684.916	41.453.407	45.598.748	50.158.623	55.174.485	60.691.934	
1.3 Venta de Accesorios		227.868.171	250.654.988	275.720.487	303.292.536	333.621.790	366.983.968	403.682.365	444.050.602	488.455.662	537.301.228	
1.4 Venta de Indumentaria		179.119.242	197.031.166	216.734.283	238.407.711	262.248.482	288.473.331	317.320.664	349.052.730	383.958.003	422.353.803	
1.5 Venta de Herramientas		7.982.308	8.780.539	9.658.593	10.624.452	11.686.897	12.855.587	14.141.146	15.555.261	17.110.787	18.821.865	
1.6 Servicio Técnico		288.823	317.705	349.476	384.423	407.853	427.838	449.822	474.004	500.604	529.865	
<b>2 Costos Variables</b>		<b>- 838.681.252</b>	<b>- 928.637.725</b>	<b>- 1.028.198.681</b>	<b>- 1.138.385.450</b>	<b>- 1.232.941.607</b>	<b>- 1.326.768.513</b>	<b>- 1.430.336.813</b>	<b>- 1.544.680.959</b>	<b>- 1.670.944.879</b>	<b>- 1.810.393.529</b>	
2.1 Compra de Bicicletas		- 488.731.795	- 541.338.343	- 599.578.882	- 664.054.145	- 709.319.004	- 749.104.027	- 792.881.463	- 841.076.387	- 894.158.964	- 952.649.217	
2.2 Compra de Componentes		- 18.920.306	- 20.956.867	- 23.211.537	- 25.707.572	- 28.470.699	- 31.529.375	- 34.915.080	- 38.662.632	- 42.810.544	- 47.401.411	
2.3 Compra de Accesorios		- 159.132.442	- 176.261.281	- 195.224.564	- 216.217.891	- 239.457.637	- 265.183.153	- 293.659.196	- 325.178.617	- 360.065.329	- 398.677.598	
2.4 Compra de Indumentaria		- 125.369.902	- 138.864.579	- 153.804.492	- 170.343.743	- 188.652.798	- 208.920.227	- 231.354.614	- 256.186.675	- 283.671.604	- 314.091.650	
2.5 Compra de Herramientas		- 4.865.652	- 5.389.386	- 5.969.209	- 6.611.104	- 7.321.685	- 8.108.271	- 8.978.958	- 9.942.700	- 11.009.400	- 12.190.013	
2.6 Insumos Servicio Técnico		- 265.783	- 292.361	- 321.597	- 353.757	- 387.183	- 423.202	- 462.822	- 506.404	- 554.345	- 607.079	
2.7 Remuneración Variable Personal		- 4.702.274	- 5.172.501	- 5.689.751	- 6.258.726	- 6.739.863	- 7.213.321	- 7.734.124	- 8.307.008	- 8.937.181	- 9.630.370	
2.8 Cargo Uso de Servicio Transbank		- 36.693.098	- 40.362.408	- 44.398.648	- 48.838.513	- 52.592.738	- 56.286.936	- 60.350.555	- 64.820.535	- 69.737.513	- 75.146.189	
<b>3 Diferencia de IVA</b>		<b>- 32.979.730</b>	<b>- 35.305.614</b>	<b>- 37.766.877</b>	<b>- 40.367.337</b>	<b>- 42.345.026</b>	<b>- 44.166.140</b>	<b>- 46.112.093</b>	<b>- 48.185.741</b>	<b>- 50.389.258</b>	<b>- 52.723.981</b>	
<b>4 Costos Fijos</b>		<b>- 87.264.391</b>	<b>- 87.864.391</b>	<b>- 88.488.391</b>	<b>- 89.137.351</b>	<b>- 89.812.269</b>	<b>- 90.514.185</b>	<b>- 91.244.176</b>	<b>- 92.003.368</b>	<b>- 92.792.927</b>	<b>- 93.614.068</b>	
4.1 Publicidad		- 82.264.391	- 82.664.391	- 83.080.391	- 83.513.031	- 83.962.977	- 84.430.920	- 84.917.581	- 85.423.769	- 85.950.082	- 86.497.509	
4.2 Viajes a Ferias		- 5.000.000	- 5.200.000	- 5.408.000	- 5.624.320	- 5.849.293	- 6.083.265	- 6.326.595	- 6.579.659	- 6.842.845	- 7.116.559	
<b>5 Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>- 141.923.079</b>	<b>- 148.471.099</b>	<b>- 155.027.350</b>	<b>- 161.909.992</b>	<b>- 168.842.991</b>	<b>- 175.999.281</b>	<b>- 183.500.856</b>	<b>- 191.367.430</b>	<b>- 199.620.098</b>	<b>- 208.281.447</b>	
4.1 Remuneraciones Personal		- 43.318.285	- 45.634.113	- 48.100.885	- 50.730.468	- 53.240.287	- 55.796.468	- 58.513.930	- 61.405.028	- 64.483.200	- 67.763.072	
4.2 Arriendo Locales		- 62.933.256	- 65.450.586	- 68.068.610	- 70.791.354	- 73.623.008	- 76.567.929	- 79.630.646	- 82.815.872	- 86.128.506	- 89.573.647	
4.3 Arriendo Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.4 Arriendo Bodega		- 25.579.488	- 26.602.667	- 27.666.774	- 28.773.445	- 29.924.383	- 31.121.358	- 32.366.212	- 33.660.861	- 35.007.295	- 36.407.587	
4.5 Gastos Locales		- 2.280.000	- 2.371.200	- 2.466.048	- 2.564.690	- 2.667.278	- 2.773.969	- 2.884.927	- 3.000.324	- 3.120.337	- 3.245.151	
4.6 Gastos Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.7 Servicio Transbank		- 269.892	- 280.688	- 291.915	- 303.592	- 315.735	- 328.365	- 341.499	- 355.159	- 369.366	- 384.140	
4.8 Mantenición Sitio Web		- 300.000	- 624.000	- 648.960	- 674.918	- 701.915	- 729.992	- 759.191	- 789.559	- 821.141	- 853.987	
4.9 Sistema de Seguridad ADT Locales		- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923	
4.10 Sistema de Seguridad ADT Bodega		- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923	
4.11 Gastos Vehículo		- 4.802.894	- 4.971.010	- 5.145.851	- 5.327.685	- 5.516.792	- 5.713.464	- 5.918.002	- 6.130.722	- 6.351.951	- 6.582.029	
4.12 Otros		- 1.089.000	- 1.132.560	- 1.177.862	- 1.224.977	- 1.273.976	- 1.324.935	- 1.377.932	- 1.433.050	- 1.490.372	- 1.549.987	
<b>6 Ganancia/Pérdida de Capital</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>7 Intereses por Créditos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>8 Depreciaciones Legales</b>		<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.112.875</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>9 Pérdida Ejercicio Anterior</b>		<b>-</b>	<b>- 58.639.109</b>	<b>- 112.184.743</b>	<b>- 159.956.611</b>	<b>- 201.171.583</b>	<b>- 239.585.588</b>	<b>- 276.272.986</b>	<b>- 310.435.665</b>	<b>- 340.197.302</b>	<b>- 367.403.705</b>	
<b>10 Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>- 58.639.109</b>	<b>- 112.184.743</b>	<b>- 159.956.611</b>	<b>- 201.171.583</b>	<b>- 239.585.588</b>	<b>- 276.272.986</b>	<b>- 310.435.665</b>	<b>- 340.197.302</b>	<b>- 367.403.705</b>	<b>- 391.804.582</b>	
<b>11 Impuestos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>12 Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>- 58.639.109</b>	<b>- 112.184.743</b>	<b>- 159.956.611</b>	<b>- 201.171.583</b>	<b>- 239.585.588</b>	<b>- 276.272.986</b>	<b>- 310.435.665</b>	<b>- 340.197.302</b>	<b>- 367.403.705</b>	<b>- 391.804.582</b>	
<b>13 Depreciaciones Legales</b>		<b>3.029.166</b>	<b>3,029.166</b>	<b>3,029.166</b>	<b>2,627.300</b>	<b>2,627.300</b>	<b>2,627.300</b>	<b>2,112.875</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Pérdida Ejercicio Anterior</b>		<b>-</b>	<b>- 58.639.109</b>	<b>- 112.184.743</b>	<b>- 159.956.611</b>	<b>- 201.171.583</b>	<b>- 239.585.588</b>	<b>- 276.272.986</b>	<b>- 310.435.665</b>	<b>- 340.197.302</b>	<b>- 367.403.705</b>	
<b>14 Ganancia/Pérdida de Capital</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>15 Flujo de Caja Operacional</b>		<b>- 55.609.942</b>	<b>- 50.516.469</b>	<b>- 44.742.702</b>	<b>- 38.587.673</b>	<b>- 35.786.705</b>	<b>- 34.060.098</b>	<b>- 32.049.804</b>	<b>- 29.761.637</b>	<b>- 27.206.403</b>	<b>- 24.400.878</b>	
<b>16 Inversión Total</b>		<b>- 20.062.272</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
15.1 Equipamiento Taller Mecánico		- 1.205.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.2 Sistema de Control de Ventas		- 2.626.560	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.3 Mobiliario Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.4 Equipamiento Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.5 Mobiliario Local		- 4.330.022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.6 Equipamiento Local		- 459.990	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.7 Diseño Página Web		- 480.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.8 Vehículo		- 10.460.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15.9 Otros		- 500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>17 Valor Residual de los Activos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>18 Capital de Trabajo</b>		<b>-508.562.923</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>19 Recuperación del Capital de Trabajo</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>508.562.923</b>	
<b>20 Péstamos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>21 Amortizaciones</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>22 Flujo de Capital</b>		<b>-528.625.195</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>508.562.923</b>	
<b>23 Flujo de Caja Privado</b>		<b>-528.625.195</b>	<b>- 55.609.942</b>	<b>- 50.516.469</b>	<b>- 44.742.702</b>	<b>- 38.587.673</b>	<b>- 35.786.705</b>	<b>- 34.060.098</b>	<b>- 32.049.804</b>	<b>- 29.761.637</b>	<b>- 27.206.403</b>	<b>484.162.046</b>

## Anexo 19: Escenario pesimista con financiamiento

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Ingresos Totales</b>		<b>1.045.238.510</b>	<b>1.149.762.361</b>	<b>1.264.738.598</b>	<b>1.391.212.457</b>	<b>1.498.155.188</b>	<b>1.603.388.020</b>	<b>1.719.144.134</b>	<b>1.846.475.860</b>	<b>1.986.540.759</b>	<b>2.140.612.148</b>
1.1 Venta de Bicicletas		604.240.661	664.664.728	731.131.200	804.244.320	852.505.250	893.193.888	937.951.389	987.184.641	1.041.341.218	1.100.913.452
1.2 Venta de Componentes		25.739.305	28.313.235	31.144.558	34.259.014	37.684.916	41.453.407	45.598.748	50.158.623	55.174.485	60.691.934
1.3 Venta de Accesorios		227.868.171	250.654.988	275.720.487	303.292.536	333.621.790	366.983.968	403.682.365	444.050.602	488.455.662	537.301.228
1.4 Venta de Indumentaria		179.119.242	197.031.166	216.734.283	238.407.711	262.248.482	288.473.331	317.320.664	349.052.730	383.958.003	422.353.803
1.5 Venta de Herramientas		7.982.308	8.780.539	9.658.593	10.624.452	11.686.897	12.855.587	14.141.146	15.555.261	17.110.787	18.821.865
1.6 Servicio Técnico		288.823	317.705	349.476	384.423	407.853	427.838	449.822	474.004	500.604	529.865
<b>2 Costos Variables</b>		<b>- 838.681.252</b>	<b>- 928.637.725</b>	<b>- 1.028.198.681</b>	<b>- 1.138.385.450</b>	<b>- 1.232.941.607</b>	<b>- 1.326.768.513</b>	<b>- 1.430.336.813</b>	<b>- 1.544.680.959</b>	<b>- 1.670.944.879</b>	<b>- 1.810.393.529</b>
2.1 Compra de Bicicletas		- 488.731.795	- 541.338.343	- 599.578.882	- 664.054.145	- 709.319.004	- 749.104.027	- 792.881.463	- 841.076.387	- 894.158.964	- 952.649.217
2.2 Compra de Componentes		- 18.920.306	- 20.956.867	- 23.211.537	- 25.707.572	- 28.470.699	- 31.529.375	- 34.915.080	- 38.662.632	- 42.810.544	- 47.401.411
2.3 Compra de Accesorios		- 159.132.442	- 176.261.281	- 195.224.564	- 216.217.891	- 239.457.637	- 265.183.153	- 293.659.196	- 325.178.617	- 360.065.329	- 398.677.598
2.4 Compra de Indumentaria		- 125.369.902	- 138.864.579	- 153.804.492	- 170.343.743	- 188.652.798	- 208.920.227	- 231.354.614	- 256.186.675	- 283.671.604	- 314.091.650
2.5 Compra de Herramientas		- 4.865.652	- 5.389.386	- 5.969.209	- 6.611.104	- 7.321.685	- 8.108.271	- 8.978.958	- 9.942.700	- 11.009.400	- 12.190.013
2.6 Insumos Servicio Técnico		- 265.783	- 292.361	- 321.597	- 353.757	- 387.183	- 423.202	- 462.822	- 506.404	- 554.345	- 607.079
2.7 Remuneración Variable Personal		- 4.702.274	- 5.172.501	- 5.689.751	- 6.258.726	- 6.739.863	- 7.213.321	- 7.734.124	- 8.307.008	- 8.937.181	- 9.630.370
2.8 Cargo Uso de Servicio Transbank		- 36.693.098	- 40.362.408	- 44.398.648	- 48.838.513	- 52.592.738	- 56.286.936	- 60.350.555	- 64.820.535	- 69.737.513	- 75.146.189
<b>3 Diferencia de IVA</b>		<b>- 32.979.730</b>	<b>- 35.305.614</b>	<b>- 37.766.877</b>	<b>- 40.367.337</b>	<b>- 42.345.026</b>	<b>- 44.166.140</b>	<b>- 46.112.093</b>	<b>- 48.185.741</b>	<b>- 50.389.258</b>	<b>- 52.723.981</b>
<b>4 Costos Fijos</b>		<b>- 87.264.391</b>	<b>- 87.864.391</b>	<b>- 88.488.391</b>	<b>- 89.137.351</b>	<b>- 89.812.269</b>	<b>- 90.514.185</b>	<b>- 91.244.176</b>	<b>- 92.003.368</b>	<b>- 92.792.927</b>	<b>- 93.614.068</b>
4.1 Publicidad		- 82.264.391	- 82.664.391	- 83.080.391	- 83.513.031	- 83.962.977	- 84.430.920	- 84.917.581	- 85.423.799	- 85.950.082	- 86.497.509
4.2 Viajes a Ferias		- 5.000.000	- 5.200.000	- 5.408.000	- 5.624.320	- 5.849.293	- 6.083.265	- 6.326.595	- 6.579.659	- 6.842.845	- 7.116.559
<b>5 Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>- 141.923.079</b>	<b>- 148.471.099</b>	<b>- 155.027.350</b>	<b>- 161.909.992</b>	<b>- 168.842.991</b>	<b>- 175.999.281</b>	<b>- 183.500.856</b>	<b>- 191.367.430</b>	<b>- 199.620.098</b>	<b>- 208.281.447</b>
4.1 Remuneraciones Personal		- 43.318.285	- 45.634.113	- 48.100.885	- 50.730.468	- 53.240.287	- 55.796.468	- 58.513.930	- 61.405.028	- 64.483.200	- 67.763.072
4.2 Arriendo Locales		- 62.933.256	- 65.450.586	- 68.068.610	- 70.791.354	- 73.623.008	- 76.567.929	- 79.630.646	- 82.815.872	- 86.128.506	- 89.573.647
4.3 Arriendo Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.4 Arriendo Bodega		- 25.579.488	- 26.602.667	- 27.666.774	- 28.773.445	- 29.924.383	- 31.121.358	- 32.366.212	- 33.660.861	- 35.007.295	- 36.407.587
4.5 Gastos Locales		- 2.280.000	- 2.371.200	- 2.466.048	- 2.564.690	- 2.667.278	- 2.773.969	- 2.884.927	- 3.000.324	- 3.120.337	- 3.245.151
4.6 Gastos Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.7 Servicio Transbank		- 269.892	- 280.688	- 291.915	- 303.592	- 315.735	- 328.665	- 341.999	- 355.159	- 369.366	- 384.140
4.8 Mantenimiento Sitio Web		- 300.000	- 624.000	- 648.960	- 674.918	- 701.915	- 729.992	- 759.191	- 789.559	- 821.141	- 853.987
4.9 Sistema de Seguridad ADT Locales		- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923
4.10 Sistema de Seguridad ADT Bodega		- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923
4.11 Gastos Vehículo		- 4.802.894	- 4.971.010	- 5.145.851	- 5.327.685	- 5.516.792	- 5.713.464	- 5.918.002	- 6.130.722	- 6.351.951	- 6.582.029
4.12 Otros		- 1.089.000	- 1.132.560	- 1.177.862	- 1.224.977	- 1.273.976	- 1.324.935	- 1.377.932	- 1.433.050	- 1.490.372	- 1.549.987
<b>6 Ganancia/Pérdida de Capital</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>7 Intereses por Créditos</b>		<b>- 550.126</b>	<b>- 505.429</b>	<b>- 458.118</b>	<b>- 408.039</b>	<b>- 355.031</b>	<b>- 298.922</b>	<b>- 239.530</b>	<b>- 176.663</b>	<b>- 110.120</b>	<b>- 39.683</b>
<b>8 Depreciaciones Legales</b>		<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.627.300</b>	<b>- 2.112.875</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>9 Pérdida Ejercicio Anterior</b>		<b>-</b>	<b>- 59.189.234</b>	<b>- 113.240.298</b>	<b>- 161.470.284</b>	<b>- 203.093.296</b>	<b>- 241.862.331</b>	<b>- 278.848.651</b>	<b>- 313.250.859</b>	<b>- 343.189.160</b>	<b>- 370.505.682</b>
<b>10 Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>- 59.189.234</b>	<b>- 113.240.298</b>	<b>- 161.470.284</b>	<b>- 203.093.296</b>	<b>- 241.862.331</b>	<b>- 278.848.651</b>	<b>- 313.250.859</b>	<b>- 343.189.160</b>	<b>- 370.505.682</b>	<b>- 394.946.243</b>
<b>11 Impuestos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>12 Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>- 59.189.234</b>	<b>- 113.240.298</b>	<b>- 161.470.284</b>	<b>- 203.093.296</b>	<b>- 241.862.331</b>	<b>- 278.848.651</b>	<b>- 313.250.859</b>	<b>- 343.189.160</b>	<b>- 370.505.682</b>	<b>- 394.946.243</b>
<b>13 Depreciaciones Legales</b>		<b>3.029.166</b>	<b>3.029.166</b>	<b>3,029.166</b>	<b>2.627.300</b>	<b>2.627.300</b>	<b>2.627.300</b>	<b>2.112.875</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Pérdida Ejercicio Anterior</b>		<b>-</b>	<b>- 59.189.234</b>	<b>- 113.240.298</b>	<b>- 161.470.284</b>	<b>- 203.093.296</b>	<b>- 241.862.331</b>	<b>- 278.848.651</b>	<b>- 313.250.859</b>	<b>- 343.189.160</b>	<b>- 370.505.682</b>
<b>14 Ganancia/Pérdida de Capital</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>15 Flujo de Caja Operacional</b>		<b>- 56.160.068</b>	<b>- 51.021.898</b>	<b>- 45.200.820</b>	<b>- 38.995.712</b>	<b>- 36.141.736</b>	<b>- 34.359.020</b>	<b>- 32.289.334</b>	<b>- 29.938.300</b>	<b>- 27.316.523</b>	<b>- 24.440.560</b>
<b>16 Inversión Total</b>		<b>- 20.062.272</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
15.1 Equipamiento Taller Mecánico		- 1.205.600	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.2 Sistema de Control de Ventas		- 2.626.560	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.3 Mobiliario Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.4 Equipamiento Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.5 Mobiliario Local		- 4.330.022	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.6 Equipamiento Local		- 459.990	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.7 Diseño Página Web		- 480.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.8 Vehículo		- 10.460.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15.9 Otros		- 500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>17 Valor Residual de los Activos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>18 Capital de Trabajo</b>		<b>-521.258.455</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>19 Recuperación del Capital de Trabajo</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>20 Péstamos</b>		<b>10.000.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>521.258.455</b>
<b>21 Amortizaciones</b>		<b>- 764.040</b>	<b>- 808.737</b>	<b>- 856.048</b>	<b>- 906.127</b>	<b>- 959.135</b>	<b>- 1.015.245</b>	<b>- 1.074.636</b>	<b>- 1.137.503</b>	<b>- 1.204.046</b>	<b>- 1.274.483</b>
<b>22 Flujo de Capital</b>		<b>-531.320.727</b>	<b>- 764.040</b>	<b>- 808.737</b>	<b>- 856.048</b>	<b>- 906.127</b>	<b>- 959.135</b>	<b>- 1.015.245</b>	<b>- 1.074.636</b>	<b>- 1.137.503</b>	<b>- 1.204.046</b>
<b>23 Flujo de Caja Privado</b>		<b>-531.320.727</b>	<b>- 56.924.108</b>	<b>- 51.830.635</b>	<b>- 46.056.868</b>	<b>- 39.901.839</b>	<b>- 37.100.871</b>	<b>- 35.374.265</b>	<b>- 33.363.970</b>	<b>- 31.075.803</b>	<b>- 28.520.569</b>

## Anexo 20: Escenario optimista sin financiamiento

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Ingresos Totales</b>		<b>1.555.699.007</b>	<b>1.775.816.688</b>	<b>3.435.830.327</b>	<b>3.906.057.935</b>	<b>6.055.712.115</b>	<b>7.000.611.717</b>	<b>10.302.394.683</b>	<b>11.980.568.235</b>	<b>16.986.563.014</b>	<b>19.901.859.567</b>
1.1 Venta de Bicicletas		880.450.557	965.560.149	1.491.592.200	1.573.071.331	1.856.787.158	1.962.026.568	2.241.086.532	2.307.185.655	2.476.972.480	2.490.591.735
1.2 Venta de Componentes		39.413.310	47.295.972	113.510.333	136.212.400	245.182.319	294.218.783	470.750.053	564.900.063	847.350.095	1.016.820.114
1.3 Venta de Accesorios		348.923.137	418.707.765	1.004.898.635	1.205.878.362	2.170.581.052	2.604.697.263	4.167.515.620	5.001.018.744	7.501.528.116	9.001.833.739
1.4 Venta de Indumentaria		274.276.340	329.131.607	789.915.858	947.899.030	1.706.218.253	2.047.461.904	3.275.939.046	3.931.126.855	5.896.690.283	7.076.028.339
1.5 Venta de Herramientas		12.222.909	14.667.491	35.201.979	42.242.375	76.036.275	91.243.530	145.989.648	175.187.578	262.781.367	315.337.640
1.6 Servicio Técnico		412.753	453.704	711.321	754.438	907.057	963.669	1.113.784	1.149.340	1.240.674	1.248.490
<b>2 Costos Variables</b>		<b>- 1.222.880.549</b>	<b>- 1.352.120.107</b>	<b>- 2.514.153.200</b>	<b>- 2.761.255.252</b>	<b>- 4.102.034.338</b>	<b>- 4.568.158.398</b>	<b>- 6.430.125.441</b>	<b>- 7.175.290.580</b>	<b>- 9.707.507.477</b>	<b>- 10.884.770.497</b>
2.1 Compra de Bicicletas		- 698.440.477	- 743.743.382	- 1.128.434.161	- 1.156.939.382	- 1.343.017.967	- 1.375.880.181	- 1.531.310.361	- 1.519.419.533	- 1.574.555.252	- 1.517.859.164
2.2 Compra de Componentes		- 28.380.460	- 32.992.284	- 76.627.241	- 88.887.600	- 154.480.518	- 178.756.028	- 275.416.695	- 317.788.495	- 457.615.432	- 526.257.747
2.3 Compra de Accesorios		- 238.698.663	- 277.487.196	- 644.486.391	- 747.604.214	- 1.299.284.564	- 1.503.457.853	- 2.316.438.766	- 2.672.813.961	- 3.848.852.104	- 4.426.179.919
2.4 Compra de Indumentaria		- 188.054.853	- 218.613.767	- 507.748.103	- 588.987.800	- 1.023.620.176	- 1.184.474.775	- 1.824.968.543	- 2.105.732.934	- 3.032.255.425	- 3.487.093.739
2.5 Compra de Herramientas		- 7.298.478	- 8.484.481	- 19.705.892	- 22.858.834	- 39.727.077	- 45.969.904	- 70.827.704	- 81.724.273	- 117.682.954	- 135.335.397
2.6 Insumos Servicio Técnico		- 396.015	- 469.818	- 1.078.553	- 1.281.393	- 2.071.638	- 2.364.766	- 3.142.043	- 3.326.152	- 3.799.066	- 3.837.000
2.7 Remuneración Variable Personal		- 6.998.788	- 7.989.133	- 15.458.036	- 17.573.866	- 27.246.623	- 31.498.416	- 46.355.764	- 53.907.385	- 76.433.951	- 89.552.752
2.8 Cargo Uso de Servicio Transbank		- 54.612.814	- 62.340.045	- 120.614.824	- 137.122.164	- 212.585.774	- 245.756.474	- 361.665.565	- 420.577.848	- 596.313.295	- 698.654.780
<b>3 Diferencia de IVA</b>		<b>- 53.139.082</b>	<b>- 67.649.034</b>	<b>- 147.158.533</b>	<b>- 182.783.622</b>	<b>- 311.931.746</b>	<b>- 388.374.900</b>	<b>- 618.261.476</b>	<b>- 767.229.205</b>	<b>- 1.162.202.144</b>	<b>- 1.439.703.297</b>
<b>4 Costos Fijos</b>		<b>- 87.264.391</b>	<b>- 87.864.391</b>	<b>- 93.896.391</b>	<b>- 94.761.671</b>	<b>- 101.510.855</b>	<b>- 102.680.714</b>	<b>- 110.223.962</b>	<b>- 111.742.344</b>	<b>- 120.164.308</b>	<b>- 122.080.304</b>
4.1 Publicidad		- 82.264.391	- 82.664.391	- 88.488.391	- 89.137.351	- 95.661.562	- 96.597.449	- 103.897.366	- 105.162.685	- 113.321.463	- 114.963.745
4.2 Viajes a Ferias		- 5.000.000	- 5.200.000	- 5.408.000	- 5.624.320	- 5.849.293	- 6.083.265	- 6.326.595	- 6.579.659	- 6.842.845	- 7.116.559
<b>5 Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>- 146.521.917</b>	<b>- 154.134.354</b>	<b>- 274.353.853</b>	<b>- 288.411.017</b>	<b>- 468.020.103</b>	<b>- 493.241.431</b>	<b>- 657.150.139</b>	<b>- 695.083.410</b>	<b>- 890.313.352</b>	<b>- 946.454.092</b>
5.1 Remuneraciones Personal		- 47.917.123	- 51.297.368	- 90.146.879	- 96.859.764	- 179.633.050	- 193.342.896	- 254.872.398	- 276.738.560	- 357.474.210	- 392.325.384
5.2 Arriendo Locales		- 62.933.256	- 65.450.586	- 136.137.219	- 141.582.708	- 220.869.025	- 229.703.786	- 318.522.583	- 331.263.486	- 430.642.532	- 447.868.233
5.3 Arriendo Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.4 Arriendo Bodega		- 25.579.488	- 26.602.667	- 27.666.774	- 28.773.445	- 29.924.383	- 31.121.598	- 32.366.212	- 33.660.861	- 35.007.295	- 36.407.587
5.5 Gastos Locales		- 2.280.000	- 2.371.200	- 4.932.096	- 5.129.380	- 8.001.833	- 8.321.906	- 11.539.709	- 12.001.298	- 15.601.687	- 16.225.755
5.6 Gastos Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.7 Servicio Transbank		- 269.892	- 280.688	- 583.830	- 607.184	- 947.206	- 985.095	- 1.365.998	- 1.420.638	- 1.846.829	- 1.920.702
5.8 Mantenimiento Sitio Web		- 300.000	- 624.000	- 648.960	- 674.918	- 701.915	- 729.992	- 759.191	- 789.559	- 821.141	- 853.987
5.9 Sistema de Seguridad ADT Locales		- 675.132	- 702.137	- 1.460.446	- 1.518.863	- 2.369.427	- 2.464.204	- 3.417.030	- 3.553.711	- 4.619.824	- 4.804.617
5.10 Sistema de Seguridad ADT Bodega		- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923
5.11 Gastos Vehículo		- 4.802.894	- 4.971.010	- 9.691.701	- 10.055.369	- 15.350.376	- 15.940.391	- 21.872.009	- 22.722.889	- 29.359.756	- 30.510.146
5.12 Otros		- 1.089.000	- 1.132.560	- 2.355.725	- 2.449.954	- 3.821.928	- 3.974.805	- 5.511.730	- 5.732.199	- 7.451.858	- 7.749.933
<b>6 Ganancia/Pérdida de Capital</b>											
<b>7 Intereses por Créditos</b>											
<b>8 Depreciaciones Legales</b>		<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 4.564.032</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 6.172.373</b>	<b>- 5.770.507</b>	<b>- 8.285.248</b>	<b>- 5.770.507</b>	<b>- 6.790.948</b>	<b>- 5.770.507</b>
<b>9 Pérdida Ejercicio Anterior</b>											
<b>10 Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>42.863.902</b>	<b>111.019.636</b>	<b>401.704.317</b>	<b>574.684.208</b>	<b>1.066.042.699</b>	<b>1.442.385.768</b>	<b>2.478.348.417</b>	<b>3.225.452.188</b>	<b>5.099.584.784</b>	<b>6.503.080.870</b>
<b>11 Impuestos</b>		<b>- 7.286.863</b>	<b>- 18.873.338</b>	<b>- 68.289.734</b>	<b>- 97.696.315</b>	<b>- 181.227.259</b>	<b>- 245.205.581</b>	<b>- 421.319.231</b>	<b>- 548.326.872</b>	<b>- 866.929.413</b>	<b>- 1.105.523.748</b>
<b>12 Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>35.577.039</b>	<b>92.146.298</b>	<b>333.414.584</b>	<b>476.987.893</b>	<b>884.815.440</b>	<b>1.197.180.188</b>	<b>2.057.029.186</b>	<b>2.677.125.316</b>	<b>4.232.655.371</b>	<b>5.397.557.122</b>
<b>13 Depreciaciones Legales</b>		<b>3.029.166</b>	<b>3.029.166</b>	<b>4.564.032</b>	<b>4.162.166</b>	<b>6.172.373</b>	<b>5.770.507</b>	<b>8.285.248</b>	<b>5.770.507</b>	<b>6.790.948</b>	<b>5.770.507</b>
<b>Pérdida Ejercicio Anterior</b>											
<b>14 Ganancia/Pérdida de Capital</b>											
<b>15 Flujo de Caja Operacional</b>		<b>38.606.205</b>	<b>95.175.464</b>	<b>337.978.616</b>	<b>481.150.059</b>	<b>890.987.814</b>	<b>1.202.950.694</b>	<b>2.065.314.434</b>	<b>2.682.895.823</b>	<b>4.239.446.319</b>	<b>5.403.327.629</b>
<b>16 Inversión Total</b>		<b>- 20.062.272</b>	<b>- 9.040.092</b>		<b>- 11.843.416</b>		<b>- 19.171.872</b>		<b>- 8.547.612</b>		
16.1 Equipamiento Taller Mecánico		- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-
16.2 Sistema de Control de Ventas		- 2.626.560	-	- 2.544.480	-	- 2.380.320	-	- 2.216.160	-	- 2.052.000	-
16.3 Mobiliario Oficina		-	-	-	-	- 808.050	-	-	-	-	-
16.4 Equipamiento Oficina		-	-	-	-	- 2.159.434	-	-	-	-	-
16.5 Mobiliario Local		- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-
16.6 Equipamiento Local		- 459.990	-	- 459.990	-	- 459.990	-	- 459.990	-	- 459.990	-
16.7 Diseño Página Web		- 480.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16.8 Vehículo		- 10.460.100	-	-	-	-	- 10.460.100	-	-	-	-
16.9 Otros		- 500.000	-	- 500.000	-	- 500.000	-	- 500.000	-	- 500.000	-
<b>17 Valor Residual de los Activos</b>											<b>13.653.924</b>
<b>18 Capital de Trabajo</b>		<b>-111.813.207</b>									
<b>19 Recuperación del Capital de Trabajo</b>											<b>111.813.207</b>
<b>20 Péstamos</b>											
<b>21 Amortizaciones</b>											
<b>22 Flujo de Capital</b>		<b>-131.875.479</b>	<b>- 9.040.092</b>		<b>- 11.843.416</b>		<b>- 19.171.872</b>		<b>- 8.547.612</b>		<b>- 125.467.131</b>
<b>23 Flujo de Caja Privado</b>		<b>-131.875.479</b>	<b>38.606.205</b>	<b>86.135.372</b>	<b>337.978.616</b>	<b>469.306.643</b>	<b>890.987.814</b>	<b>1.183.778.822</b>	<b>2.065.314.434</b>	<b>2.674.348.211</b>	<b>4.239.446.319</b>

## Anexo 21: Escenario optimista con financiamiento

Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Ingresos Totales</b>		<b>1.555.699.007</b>	<b>1.775.816.688</b>	<b>3.435.830.327</b>	<b>3.906.057.935</b>	<b>6.055.712.115</b>	<b>7.000.611.717</b>	<b>10.302.394.683</b>	<b>11.980.568.235</b>	<b>16.986.563.014</b>	<b>19.901.859.567</b>
1.1 Venta de Bicicletas		880.450.557	965.560.149	1.491.592.200	1.573.071.331	1.856.787.158	1.962.026.568	2.241.086.532	2.307.185.655	2.476.972.480	2.490.591.735
1.2 Venta de Componentes		39.413.310	47.295.972	113.510.333	136.212.400	245.182.319	294.218.783	470.750.053	564.900.063	847.350.095	1.016.820.114
1.3 Venta de Accesorios		348.923.137	418.707.765	1.004.898.635	1.205.878.362	2.170.581.052	2.604.697.263	4.167.515.620	5.001.018.744	7.501.528.116	9.001.833.739
1.4 Venta de Indumentaria		274.276.340	329.131.607	789.915.858	947.899.030	1.706.218.253	2.047.461.904	3.275.939.046	3.931.126.855	5.896.690.283	7.076.028.339
1.5 Venta de Herramientas		12.222.909	14.667.491	35.201.979	42.242.375	76.036.275	91.243.530	145.989.648	175.187.578	262.781.367	315.337.640
1.6 Servicio Técnico		412.753	453.704	711.321	754.438	907.057	963.669	1.113.784	1.149.340	1.240.674	1.248.090
<b>2 Costos Variables</b>		<b>- 1.222.880.549</b>	<b>- 1.352.120.107</b>	<b>- 2.514.153.200</b>	<b>- 2.761.255.252</b>	<b>- 4.102.034.338</b>	<b>- 4.568.158.338</b>	<b>- 6.430.125.441</b>	<b>- 7.175.290.580</b>	<b>- 9.707.507.477</b>	<b>- 10.884.770.497</b>
2.1 Compra de Bicicletas		- 698.440.477	- 743.743.382	- 1.128.434.161	- 1.156.939.382	- 1.343.017.967	- 1.375.880.181	- 1.531.310.361	- 1.519.419.533	- 1.574.555.252	- 1.517.859.164
2.2 Compra de Componentes		- 28.380.460	- 32.992.284	- 76.627.241	- 88.887.600	- 154.480.518	- 178.756.028	- 275.416.695	- 317.788.495	- 457.615.432	- 526.257.747
2.3 Compra de Accesorios		- 238.698.663	- 277.487.196	- 644.486.391	- 747.604.214	- 1.299.284.564	- 1.503.457.853	- 2.316.438.766	- 2.672.813.961	- 3.848.852.104	- 4.426.179.919
2.4 Compra de Indumentaria		- 188.054.853	- 218.613.767	- 507.748.103	- 588.987.800	- 1.023.620.176	- 1.184.474.775	- 1.824.968.543	- 2.105.732.934	- 3.032.255.425	- 3.487.093.739
2.5 Compra de Herramientas		- 7.298.478	- 8.484.481	- 19.705.892	- 22.858.834	- 39.727.077	- 45.969.904	- 70.827.704	- 81.724.273	- 117.682.954	- 135.335.397
2.6 Insumos Servicio Técnico		- 396.015	- 469.818	- 1.078.553	- 1.281.393	- 2.071.638	- 2.364.766	- 3.142.043	- 3.326.152	- 3.799.066	- 3.837.000
2.7 Remuneración Variable Personal		- 6.998.788	- 7.989.133	- 15.458.036	- 17.573.866	- 27.246.623	- 31.498.416	- 46.355.764	- 53.907.385	- 76.433.951	- 89.552.752
2.8 Cargo Uso de Servicio Transbank		- 54.612.814	- 62.340.045	- 120.614.824	- 137.122.164	- 212.585.774	- 245.756.474	- 361.665.565	- 420.577.848	- 596.313.295	- 698.654.780
<b>3 Diferencia de IVA</b>		<b>- 53.139.082</b>	<b>- 67.649.034</b>	<b>- 147.158.533</b>	<b>- 182.783.622</b>	<b>- 311.931.746</b>	<b>- 388.374.900</b>	<b>- 618.261.476</b>	<b>- 767.229.205</b>	<b>- 1.162.202.144</b>	<b>- 1.439.703.297</b>
<b>4 Costos Fijos</b>		<b>- 87.264.391</b>	<b>- 87.864.391</b>	<b>- 93.896.391</b>	<b>- 94.761.671</b>	<b>- 101.510.855</b>	<b>- 102.680.714</b>	<b>- 110.223.962</b>	<b>- 111.742.344</b>	<b>- 120.164.308</b>	<b>- 122.080.304</b>
4.1 Publicidad		- 82.264.391	- 82.664.391	- 88.488.391	- 89.137.351	- 95.661.562	- 96.597.449	- 103.897.366	- 105.162.685	- 113.321.463	- 114.963.745
4.2 Viajes a Ferias		- 5.000.000	- 5.200.000	- 5.408.000	- 5.624.320	- 5.849.293	- 6.083.265	- 6.326.595	- 6.579.659	- 6.842.845	- 7.116.559
<b>5 Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>- 146.521.917</b>	<b>- 154.134.354</b>	<b>- 274.353.853</b>	<b>- 288.411.017</b>	<b>- 468.020.103</b>	<b>- 493.241.431</b>	<b>- 657.150.139</b>	<b>- 695.083.410</b>	<b>- 890.313.352</b>	<b>- 946.454.092</b>
5.1 Remuneraciones Personales		- 47.917.123	- 51.297.368	- 90.146.879	- 96.859.764	- 179.633.050	- 193.342.896	- 254.872.398	- 276.738.560	- 357.474.210	- 392.325.384
5.2 Arriendo Locales		- 62.933.256	- 65.450.586	- 136.137.219	- 141.582.708	- 220.869.025	- 229.703.786	- 318.522.583	- 331.263.486	- 430.642.532	- 447.868.233
5.3 Arriendo Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.4 Arriendo Bodega		- 25.579.488	- 26.602.667	- 27.666.774	- 28.773.445	- 29.924.383	- 31.121.358	- 32.366.212	- 33.660.861	- 35.007.295	- 36.407.587
5.5 Gastos Locales		- 2.280.000	- 2.371.200	- 4.932.096	- 5.129.380	- 8.001.833	- 8.321.906	- 11.539.709	- 12.001.298	- 15.601.687	- 16.225.755
5.6 Gastos Oficina		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.7 Servicio Transbank		- 269.892	- 280.688	- 583.830	- 607.184	- 947.206	- 985.095	- 1.365.998	- 1.420.638	- 1.846.829	- 1.920.702
5.8 Mantenimiento Sitio Web		- 300.000	- 624.000	- 648.960	- 674.918	- 701.915	- 729.992	- 759.191	- 789.559	- 821.141	- 853.987
5.9 Sistema de Seguridad ADT Locales		- 675.132	- 702.137	- 1.460.446	- 1.518.863	- 2.369.427	- 2.464.204	- 3.417.030	- 3.553.711	- 4.619.824	- 4.804.617
5.10 Sistema de Seguridad ADT Bodega		- 675.132	- 702.137	- 730.223	- 759.432	- 789.809	- 821.401	- 854.257	- 888.428	- 923.965	- 960.923
5.11 Gastos Vehículo		- 4.802.894	- 4.971.010	- 9.691.701	- 10.055.369	- 15.350.376	- 15.940.391	- 21.872.009	- 22.722.889	- 29.359.756	- 30.510.146
5.12 Otros		- 1.089.000	- 1.132.560	- 2.355.725	- 2.449.954	- 3.821.928	- 3.974.805	- 5.511.730	- 5.732.199	- 7.451.858	- 7.749.933
<b>6 Ganancia/Pérdida de Capital</b>											
<b>7 Intereses por Créditos</b>		<b>- 550.126</b>	<b>- 505.429</b>	<b>- 458.118</b>	<b>- 408.039</b>	<b>- 355.031</b>	<b>- 298.922</b>	<b>- 239.530</b>	<b>- 176.663</b>	<b>- 110.120</b>	<b>- 39.683</b>
<b>8 Depreciaciones Legales</b>		<b>- 3.029.166</b>	<b>- 3.029.166</b>	<b>- 4.564.032</b>	<b>- 4.162.166</b>	<b>- 6.172.373</b>	<b>- 5.770.507</b>	<b>- 8.285.248</b>	<b>- 5.770.507</b>	<b>- 6.790.948</b>	<b>- 5.770.507</b>
<b>9 Pérdida Ejercicio Anterior</b>											
<b>10 Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>42.313.776</b>	<b>110.514.207</b>	<b>401.246.199</b>	<b>574.276.169</b>	<b>1.065.687.668</b>	<b>1.442.086.847</b>	<b>2.478.108.888</b>	<b>3.225.275.524</b>	<b>5.099.474.664</b>	<b>6.503.041.187</b>
<b>11 Impuestos</b>		<b>- 7.193.342</b>	<b>- 18.787.415</b>	<b>- 68.211.854</b>	<b>- 97.626.949</b>	<b>- 181.166.904</b>	<b>- 245.154.764</b>	<b>- 421.278.511</b>	<b>- 548.296.839</b>	<b>- 866.910.693</b>	<b>- 1.105.517.002</b>
<b>12 Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>35.120.434</b>	<b>91.726.792</b>	<b>333.034.345</b>	<b>476.649.220</b>	<b>884.520.765</b>	<b>1.196.932.083</b>	<b>2.056.830.377</b>	<b>2.676.978.685</b>	<b>4.232.563.971</b>	<b>5.397.524.185</b>
<b>13 Depreciaciones Legales</b>		<b>3.029.166</b>	<b>3.029.166</b>	<b>4.564.032</b>	<b>4.162.166</b>	<b>6.172.373</b>	<b>5.770.507</b>	<b>8.285.248</b>	<b>5.770.507</b>	<b>6.790.948</b>	<b>5.770.507</b>
<b>Pérdida Ejercicio Anterior</b>											
<b>14 Ganancia/Pérdida de Capital</b>											
<b>15 Flujo de Caja Operacional</b>		<b>38.149.601</b>	<b>94.755.958</b>	<b>337.598.378</b>	<b>480.811.386</b>	<b>890.693.138</b>	<b>1.202.702.589</b>	<b>2.065.115.625</b>	<b>2.682.749.192</b>	<b>4.239.354.919</b>	<b>5.403.294.692</b>
<b>16 Inversión Total</b>		<b>- 20.062.272</b>	<b>- 9.040.092</b>		<b>- 11.843.416</b>		<b>- 19.171.872</b>		<b>- 8.547.612</b>		
16.1 Equipamiento Taller Mecánico		- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-	- 1.205.600	-
16.2 Sistema de Control de Ventas		- 2.626.560	-	- 2.544.480	-	- 2.380.320	-	- 2.216.160	-	- 2.052.000	-
16.3 Mobiliario Oficina		-	-	-	-	- 808.050	-	-	-	-	-
16.4 Equipamiento Oficina		-	-	-	-	- 2.159.434	-	-	-	-	-
16.5 Mobiliario Local		- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-	- 4.330.022	-
16.6 Equipamiento Local		- 459.990	-	- 459.990	-	- 459.990	-	- 459.990	-	- 459.990	-
16.7 Diseño Página Web		- 480.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16.8 Vehículo		- 10.460.100	-	-	-	-	- 10.460.100	-	-	-	-
16.9 Otros		- 500.000	-	- 500.000	-	- 500.000	-	- 500.000	-	- 500.000	-
<b>17 Valor Residual de los Activos</b>											<b>13.653.924</b>
<b>18 Capital de Trabajo</b>		<b>-112.681.245</b>									
<b>19 Recuperación del Capital de Trabajo</b>											<b>112.681.245</b>
<b>20 Péstamos</b>		<b>10.000.000</b>	<b>8.427.223</b>		<b>6.665.048</b>		<b>4.690.669</b>		<b>2.478.530</b>		
<b>21 Amortizaciones</b>		<b>- 764.040</b>	<b>- 808.737</b>	<b>- 1.712.096</b>	<b>- 1.812.253</b>	<b>- 2.877.405</b>	<b>- 3.045.734</b>	<b>- 4.298.545</b>	<b>- 4.550.010</b>	<b>- 6.020.232</b>	<b>- 6.372.416</b>
<b>22 Flujo de Capital</b>		<b>-122.743.517</b>	<b>- 764.040</b>	<b>- 1.421.606</b>	<b>- 1.712.096</b>	<b>- 6.990.621</b>	<b>- 2.877.405</b>	<b>- 17.526.937</b>	<b>- 4.298.545</b>	<b>- 10.619.093</b>	<b>- 6.020.232</b>
<b>23 Flujo de Caja Privado</b>		<b>-122.743.517</b>	<b>37.385.560</b>	<b>93.334.352</b>	<b>335.886.282</b>	<b>473.820.765</b>	<b>887.815.733</b>	<b>1.185.175.652</b>	<b>2.060.817.079</b>	<b>2.672.130.099</b>	<b>4.233.334.687</b>

## Anexo 22: Análisis de sensibilidad

CLP/USD	VAN	Crecimiento potencial de las ventas	Crecimiento efectivo	VAN	Ventas potenciales primer año	Ventas efectivas primer año	VAN
450	931.212.714	0%	7,15%	-98.502.163	500	500	-713.051.886
470	865.792.851	2%	8,17%	-18.776.241	600	600	-437.593.809
490	800.372.988	5%	8,98%	64.521.026	700	700	-265.712.788
510	734.953.125	8%	9,87%	153.888.146	800	800	-110.815.009
530	669.533.261	10%	10,58%	239.947.571	900	900	41.100.170
550	604.113.398	13%	11,38%	334.587.761	1000	1.000	190.718.205
570	538.693.535	15%	12,28%	439.879.868	1100	1.100	318.179.563
590	472.891.416	18%	13,03%	557.125.411	1200	1.200	424.334.555
610	406.868.321	20%	13,49%	687.562.386	1300	1.300	517.026.003
630	340.845.225	23%	13,93%	833.469.131	1400	1.362	604.603.343
650	274.822.130	25%	14,42%	996.574.911	1500	1.409	691.022.709
670	208.799.035	28%	14,77%	1.179.065.529	1600	1.456	777.096.038
690	132.811.786	30%	14,78%	1.383.276.381	1700	1.503	863.057.472
710	56.627.015				1800	1.551	948.871.342
					1900	1.598	1.034.521.241
					2000	1.645	1.119.527.490