



## **“PROBIKES”**

### **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Gonzalo Rojas Zúñiga  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, Agosto 2017**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

*PROBIKES* surge como respuesta a la tendencia de algunos segmentos de la sociedad de tener una vida sana y activa físicamente, acompañado de un alto status y nuevas formas de acceso a bienes deportivos.

Este plan de negocio busca satisfacer y aprovechar la oportunidad de ser el primero en dar un servicio integral con posibilidades de financiamiento para bicicletas nuevas, usadas y un completo set de servicios personalizados para bicicletas compradas o no en *PROBIKES*, aprovechando recursos como la variedad en marcas y personal experto.

Las condiciones actuales de Chile y Latinoamérica en infraestructura y desarrollo económico, permiten desarrollar una oferta atractiva y novedosa para quienes buscan diferenciación y una experiencia distinta a los canales ya existentes. La apertura económica permite contar con una gran variedad de productos de distintos orígenes, lo cual es percibido como una oportunidad para la empresa.

Dentro del entorno descrito, *PROBIKES* busca ampliar el mercado mediante una completa oferta de bicicletas y servicios asociados mediante formas de pago innovadoras e inexistentes hasta el momento, con lo cual, usuarios que hoy no tienen acceso a estos productos por disponibilidad o por precio, lo podrán tener gracias al desarrollo del negocio que se detallada en este plan.

Financieramente el plan se evalúa con una inversión inicial de \$58 millones de pesos, estimando flujos a cinco años, que llevan a obtener un valor actual de \$16.335.865.-, una tasa de retorno de 25,49% y un *Payback* de 4,19 años.

En la siguiente propuesta se analiza la oportunidad detectada, las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos y un modelo de negocio perdurable en el tiempo sustentado en la ventaja competitiva.

## Tabla de contenido

I. Oportunidad de negocio .....	1
a) Venta de Bicicletas nuevas.....	1
b) Venta de bicicletas usadas.....	2
c) Venta de servicios.....	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	3
2.1 Industria: .....	3
2.2 Competidores .....	3
FODA PROBIKES.....	4
FODA COMPETIDORES .....	4
2.3 Clientes .....	4
Caracterización de los clientes .....	4
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	6
3.1 Modelo de negocios.....	6
Misión/ Visión .....	6
Ventaja Competitiva.....	6
3.2 Descripción de la empresa. ....	7
3.2.1 Análisis del entorno interno.-.....	7
IV. Plan de Marketing .....	8
4.1 Objetivos de marketing.....	8
4.2 Estrategia de segmentación.....	8
4.3 Estrategia de producto/servicio .....	8
4.4 Estrategia de Precio.....	8
4.5 Estrategia de Distribución. ....	8
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	8
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual. ....	9
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	9
V. Plan de operaciones .....	10
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones. ....	10
5.2 Flujo de operaciones .....	11
Venta de Bicicletas nuevas.....	11
Venta de bicicletas usadas .....	12
Venta de servicios .....	13
5.3 Plan de desarrollo e implementación. ....	14

5.4 Dotación .....	14
VI.- Equipo del proyecto.....	16
6.1 Equipo Gestor .....	16
6.2 Estructura Organizacional .....	16
6.3 Incentivos y Compensaciones .....	17
VII.- Plan Financiero .....	18
7.1 Supuestos .....	18
7.2 Estimación de Ingresos.....	18
7.3 Plan de Inversiones .....	19
7.4 Proyección EERR.....	19
7.5 Flujo de caja.....	20
7.6 Tasa de descuento.....	21
7.7 Capital de trabajo .....	22
7.8 Evaluación Financiera.....	23
7.9 Fuentes de Financiamiento .....	24
7.10 Ratios Financieros .....	24
EBITDA.....	24
EBITDA sobre ventas .....	24
ROE.....	25
Liquidez corriente.....	25
Apalancamiento financiero .....	25
VIII.- Riesgos Críticos .....	26
IX.- Propuesta Inversionista .....	26
X.- Conclusiones .....	27
XI.- Bibliografía .....	28
XII.- Anexos.....	29

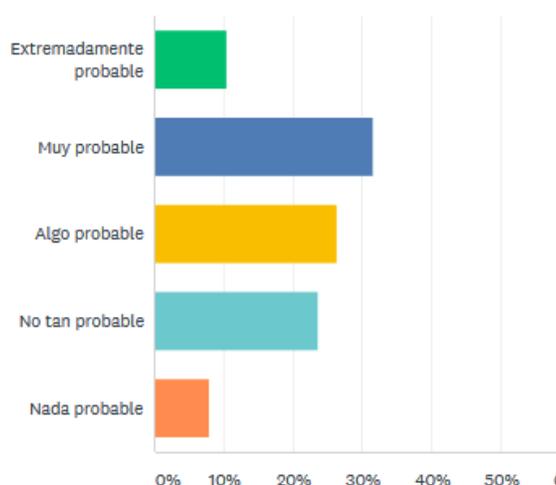
TABLA 1.....	1
TABLA 2.....	3
TABLA 3.....	3
TABLA 4.....	4
TABLA 5.....	5
TABLA 6.....	5
TABLA 7.....	6
TABLA 8.....	6
TABLA 9.....	7
TABLA 10.....	7
TABLA 11.....	11
TABLA 12.....	12
TABLA 13.....	13
TABLA 14.....	14
TABLA 15.....	15
TABLA 16.....	16
TABLA 17.....	17
TABLA 18.....	18
TABLA 19.....	19
TABLA 20.....	20
TABLA 21.....	20
TABLA 22.....	21
TABLA 23.....	21
TABLA 24.....	22
TABLA 25.....	22
TABLA 26.....	24
TABLA 27.....	26

## I. Oportunidad de negocio

---

Luego de la realización de encuestas en terreno y el análisis del mercado respectivo, se detecta una oportunidad de negocio relacionado a la venta de bicicletas profesionales y semiprofesionales, existiendo en Chile un mercado en alza tanto del deporte y actividad física en general, como del ciclismo, amateur y profesional de forma específica. Ante la pregunta sobre la probabilidad de cambiar su actual bicicleta el proyecto tuvo una buena acogida según se muestra en la tabla N°1.

Tabla 1



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

Se presentan 3 propuestas de valor complementarias, las cuales se pueden realizar al mismo tiempo, sin necesidad de duplicar recursos.

### a) Venta de Bicicletas nuevas.

La mayor oferta de bicicletas profesionales (BMX, Ruta y Montaña) y con la posibilidad de comprarla vía compra inteligente o alguna otra modalidad financiera (Leasing y/o 12 o 24 cuotas sin interés) y además renovarla todos los años, entregando la bicicleta usada, llevándose una nueva, y pudiendo comercializar esa bicicleta usada a un precio mucho más asequible.

### **b) Venta de bicicletas usadas.**

Generación de un mercado formal de bicicletas usadas, entregando una garantía de 3 meses luego de la compra a los clientes. Se ocuparan las mismas dependencias de la tienda de bicicletas nuevas, con una sección especial para los modelos usados. En esta línea de negocios se hacen bastante importantes los técnicos mecánicos de la Organización, ya sea revisando y validando las bicicletas entregadas en parte de pago de las nuevas, como manteniendo estas mismas y agregando detalles técnicos y visuales en su mantención, para así agregar valor y que este sea traspasado al precio de venta de estos mismos modelos.

### **c) Venta de servicios.**

La más completa línea de accesorios, reparación, mantención, seguros y auto-mantención de bicicletas, compradas o no en la tienda. Se aprovechará la misma tienda física para tener esta línea de negocio que se llamara “servicios”, la cual obliga a estar revisando y analizando el mercado y generar un conocimiento sólido de los cambios de la industria. Se desprende esta opción de mercado ya que la mayoría de los talleres cuentan con un volumen bastante pequeño de bicicletas o tienen un carácter semiprofesional, así mismo, muchas de las piezas de bicicletas profesionales son traídas del extranjero, no existiendo stock en Chile. Tampoco se encuentra una tienda profesional, que entregue una mantención a bicicletas dado cierto kilometraje, como es el ejemplo de los autos cada 10.000 kilómetros.

\*El detalle se encuentra en la parte I del Plan de Negocios

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

---

### 2.1 Industria:

La industria a la cual se hace mención en este trabajo es a las tiendas especializadas de bicicletas nuevas y usadas en contexto de venta al público (*Retail*)

### 2.2 Competidores

Los principales competidores de bicicletas nuevas son distribuidores o representantes de marcas como *Trek*, *Giant*, *Scott*, *Bianchi*, *GT*, *Cannondale*, etc.

**Tabla 2**

*Cuadro, Bicicletas nuevas*

Nombre del competidor	Marcas	Rango de precios
Trek Bicycle Store	Treck, Gary Fisher, Bontrager y Klein	Desde los \$200.000.-
Bike Factory	Multi marca	Accesorios desde los \$5.000.- Bicicletas desde los \$90.000.-
Icbikes	Jamis, Moon, Protec, KHS, etc	Accesorios desde los \$10.000.- Bicicletas desde los \$150.000.-
Full Bike	Merida, Shimano, etc	Accesorios desde los \$8.000.- Bicicletas desde los \$75.000.-
Intercycles	Cannondale, GT, Mongoose, Schwinn y Lego	Accesorios desde los \$3.000.- Bicicletas desde los \$70.000.-
Kona	Kona, Oxford	Desde los \$700.000.-
Just Bikes	Bianchi	Desde los \$200.000.-
Giant	Giant	Desde los \$700.000.-
Scott	Scott	Desde los \$700.000.-

**Tabla 3**

*Cuadro, Bicicletas usadas.*

Nombre	Mercado	Rango de precios
YAPO.CL	Usadas	Todos
MERCADO LIBRE	Usadas	Todos
FORO BIKEMONTT	Usadas	Sobre \$500.000.-
ALTERED	Usadas	Sobre \$500.000.-
MACRIS	Usadas	Sobre \$1.000.000.-

## FODA PROBIKES

Fortalezas:

- Es una alternativa nueva de compra de bicicletas profesionales.

Oportunidades:

- Es una industria en pleno desarrollo con crecimientos de dos dígitos año a año.

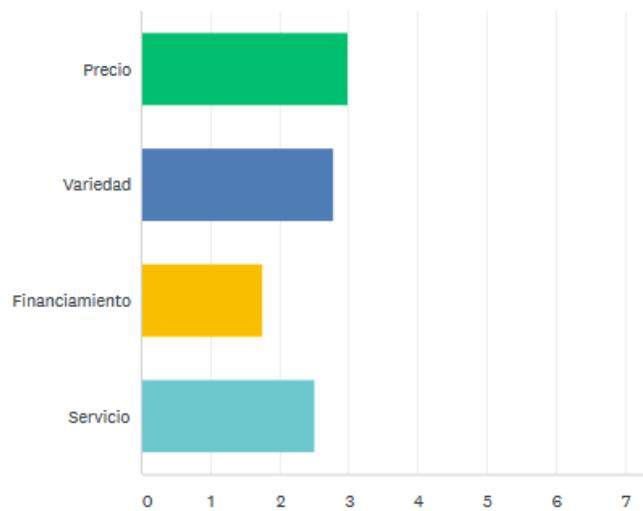
Amenazas:

- Riesgo de no obtener factibilidad técnica y comercial de las modalidades financieras planteadas.

## FODA COMPETIDORES

En el **anexo 5** se muestra un resumen de los principales actores de la industria en Chile y quienes competirán directamente con el negocio de *PROBIKES*.

**Tabla 4**



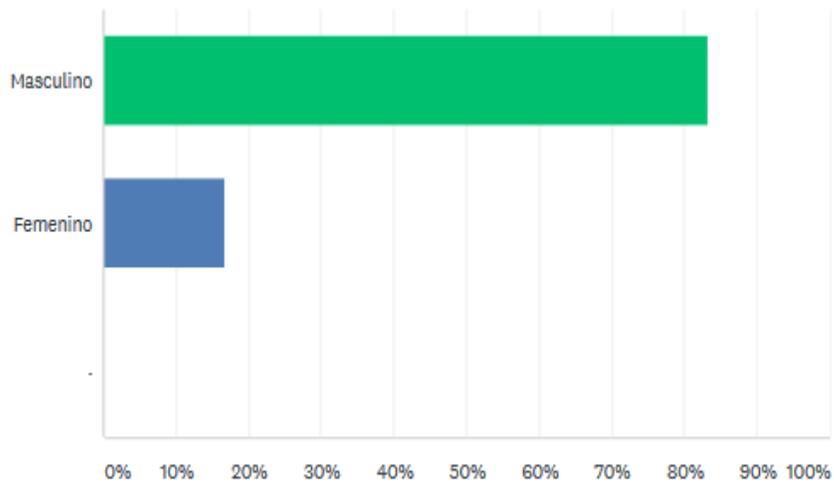
Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

### 2.3 Clientes

#### Caracterización de los clientes

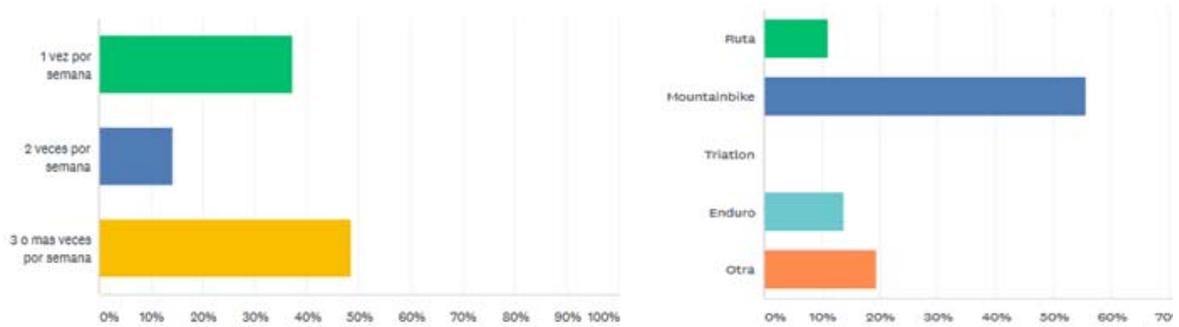
El cliente-usuario son hombres y mujeres de todas las edades, deportistas amateur y profesionales.

Tabla 5



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

Tabla 6



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

\*El detalle se encuentra en la parte I del Plan de Negocios

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de negocios

##### Misión/ Visión

Brindar a los clientes la mayor variedad de marcas de bicicletas nuevas y usadas, accesorios y servicio de primer nivel. Contribuir al estilo de vida sana de los clientes siendo el proveedor de bicicletas profesionales y accesorios con la mejor oferta

##### Ventaja Competitiva

La competencia central “Vender bicicletas de alta gama con la mejor facilidad de pago y el mejor servicio de mantención”. **Anexo N°7, modelo CANVAS.**

Tabla 7



Tabla 8

#### ANALISIS VRIO

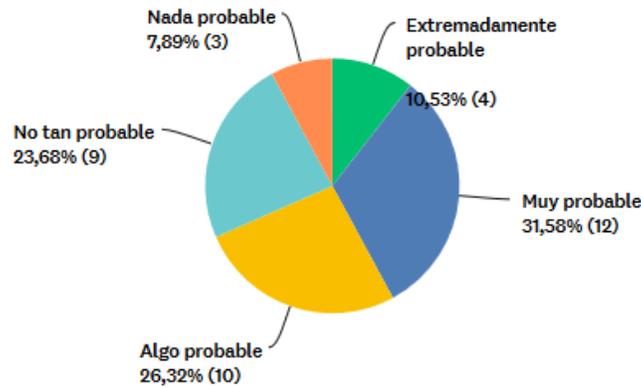
VALIOSO	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPPLICANCIA COMPETITIVA
Poseer variedad de marcas de bicicletas nuevas y usadas	Modalidad de pago ( En parte de pago o credito en 12 o mas cuotas)	El metodo de pago es facil de imitar, pero la representación de las marcas es difícil.	Se cuenta con una plataforma web apoyada con un plan de MKT digital.	Posibilidad de ser uno los proveedores que concentran el 80% de la venta de bicicletas.

### 3.2 Descripción de la empresa.

Es una tienda de bicicletas profesionales y semiprofesionales inserta en el canal *Retail* con venta presencial y online, cuya característica distintiva es ofrecer la posibilidad de adquirir bienes nuevos y usados con financiamiento tipo leasing, compra inteligente o a un mayor número de cuotas de lo que ofrecen los representantes de otras marcas.

**Tabla 9**

#### Posibilidad de cambiar su actual Bicicleta



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

### 3.2.1 Análisis del entorno interno.-.

#### Cadena de Valor

**Tabla 10**



\*El detalle se encuentra en la parte I del Plan de Negocios

## IV. Plan de Marketing

---

### 4.1 Objetivos de marketing.

Todos los esfuerzos de gestión estarán enfocados en los clientes personas adultas hombres y mujeres, quienes también son usuarios.

### 4.2 Estrategia de segmentación.

En consonancia con las tres oportunidades de negocio identificadas, se definirán los segmentos relevantes.

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

El producto que se ofrece son bicicletas de montaña (*cross country*, descenso, enduro) y de Ruta (pista, triatlón, *cyclocros*) profesionales y semiprofesionales. Se generarán alianzas con las principales marcas de bicicletas en Chile y el extranjero quienes serán los proveedores.

### 4.4 Estrategia de Precio

Estrategia de precio tipo **Descremado**, este plan se posiciona en un segmento de precio alto con alta inversión en promoción.

### 4.5 Estrategia de Distribución.

En materia de distribución existirán alianzas con empresas especializadas que tengan cobertura dentro del país y en una segunda etapa en Latinoamérica.

### 4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La comunicación del producto y su ventaja competitiva será a través de una campaña de marketing digital, considerando el objetivo y segmentación se definirán los canales de comunicación, las redes sociales que se ocuparan, la optimización y el manejo de palabras claves que se adquirirán, etc.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.**

En anexo 2 se muestra la estimación de venta para el primer año detallado por tipo de bicicleta, servicio técnico, accesorios y repuestos.

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.**

En esta parte se muestra la estimación de gastos en marketing y sus plazos para lograr las ventas mencionadas en el punto anterior. **(Anexo N°8)**

Se identifican cada una de las acciones a llevar a cabo, el costo de cada una y si corresponde a Precio, Producto, Plaza o Promoción.

\*El detalle se encuentra en la parte I del Plan de Negocios

## **V. Plan de operaciones**

---

### **5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.**

Para las operaciones de la empresa se arrendará un local en Vitacura o Las Condes o en otro lugar cerca de las otras tiendas de bicicleta. La bodega y centro de despacho para ventas Online, en primera instancia funcionará en el mismo local. En la eventualidad de crecimiento se arrendará un lugar especialmente habilitado para bodegaje en comunas como Pudahuel o Lampa. En dicho lugar se habilitará dependencias para el personal administrativo y de operaciones.

Los insumos de funcionamiento, como repuestos y herramientas se importarán desde China por un tema de costos y de proveedores conocidos en la industria para garantizar su calidad y buen funcionamiento.

La estacionalidad del producto se hará efectiva en Diciembre para lo cual se contratará personal externo por un periodo determinado.

En relación al transporte, se estima contar con un servicio externalizado de distribución en una segunda etapa de desarrollo del negocio Online con lo cual se minimiza el riesgo de tener problemas en las entregas. Al inicio del negocio se requiere de transporte para llevar los productos desde el puerto de arribo (San Antonio o Valparaíso) hasta la instalación de la empresa.

Dentro del método de compra de la mercadería existirán 3 opciones que dependiendo de las condiciones de cada producto y proveedor, las cuales son las siguientes:

- Importación directa desde China: se comprarán bicicletas y accesorios directo al productor mediante pagos a convenir (anticipo más carta de crédito, open account, etc.). Esta modalidad deberá entregar mayor cantidad de utilidades a la organización, pero con una cantidad de capital de trabajo alta, aumentando el riesgo de la operación.
- Compra en liquidaciones a marcas de USA: en ciertos periodos del año, marcas norteamericanas realizan grandes volúmenes de ofertas de sus productos por

cambio de temporada, al existir temporadas desfasadas, esto es aprovechado por la organización, comprando con descuento grandes cantidades de mercadería.

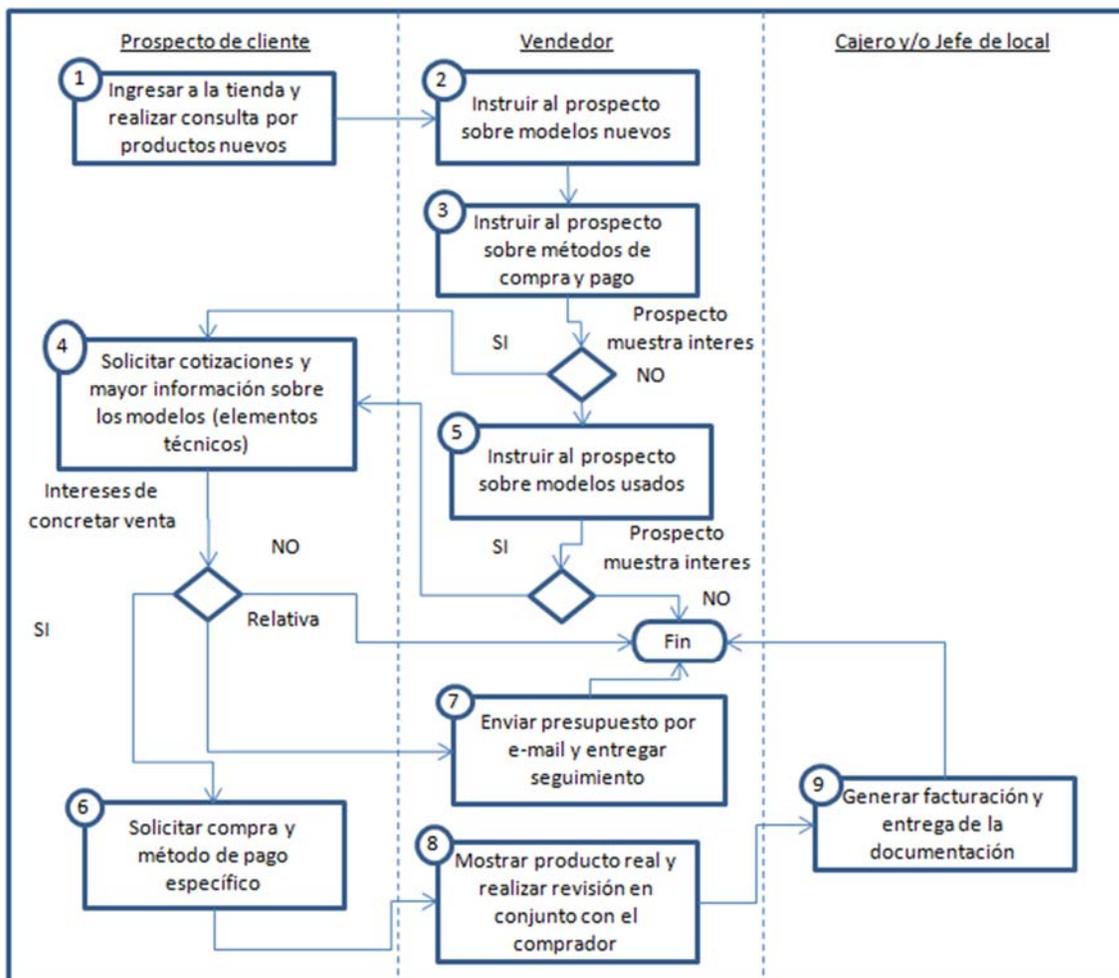
- Concesiones: se buscarán estrategias de concesiones con marcas que tengan mercadería en terreno nacional, pero que no cuenten con tiendas propias. Este método nos puede entregar un menor margen, pero nos asegura stock de bicicletas y accesorios en tienda y es de bajo riesgo operacional.

## 5.2 Flujo de operaciones

Se definen los procesos más importantes para la organización, los cuales corresponden a los de venta de cada línea de negocio planteado en el Canvas.

### Venta de Bicicletas nuevas

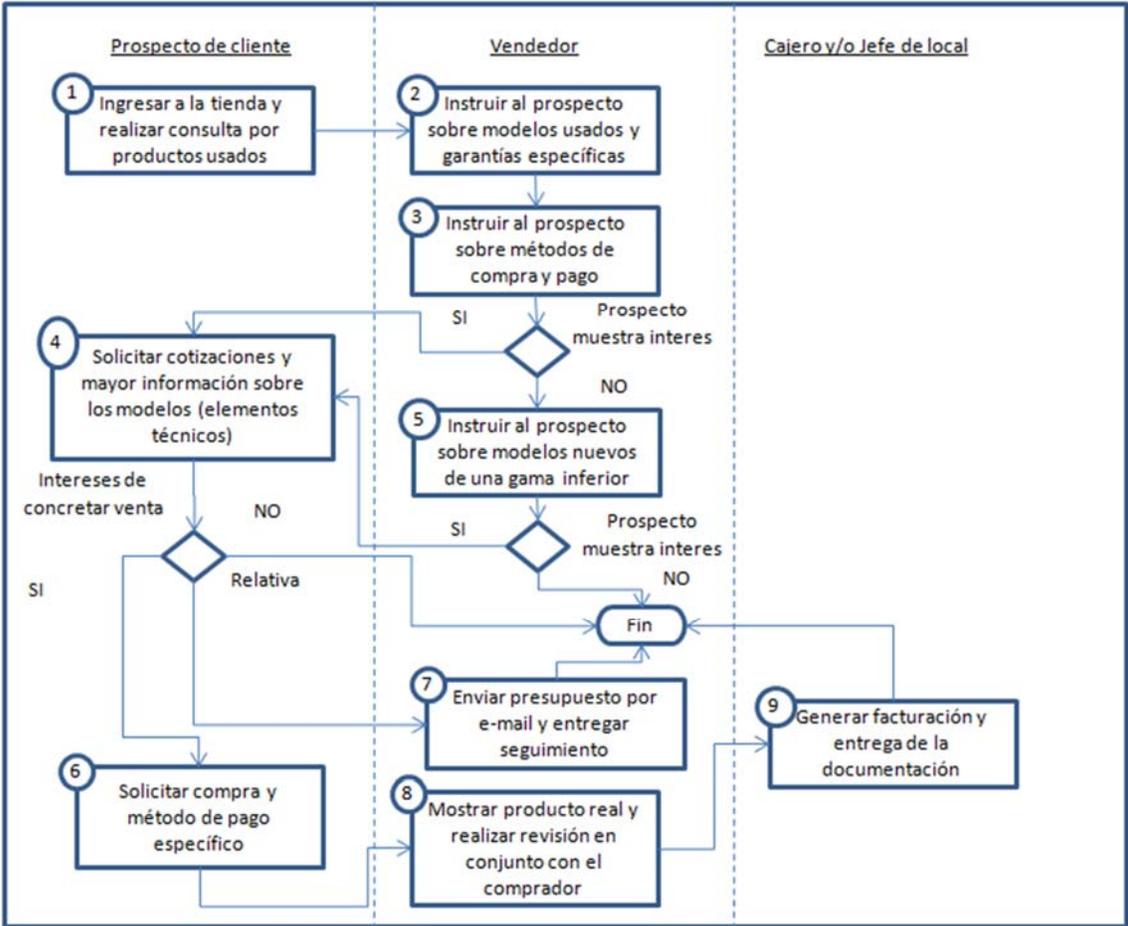
Tabla 11



En este flujo se modela la venta de una bicicleta nueva, el cual como supuesto consta el ingreso a la tienda física de un prospecto de cliente. A este prospecto se le presenta el producto y las cualidades del método financiero de pago, si es que no se muestra atraído por algún producto nuevo, se le presenta la variedad de bicicletas usadas, así hasta llegar al cierre de la venta o la salida del prospecto del local.

**Venta de bicicletas usadas**

**Tabla 12**

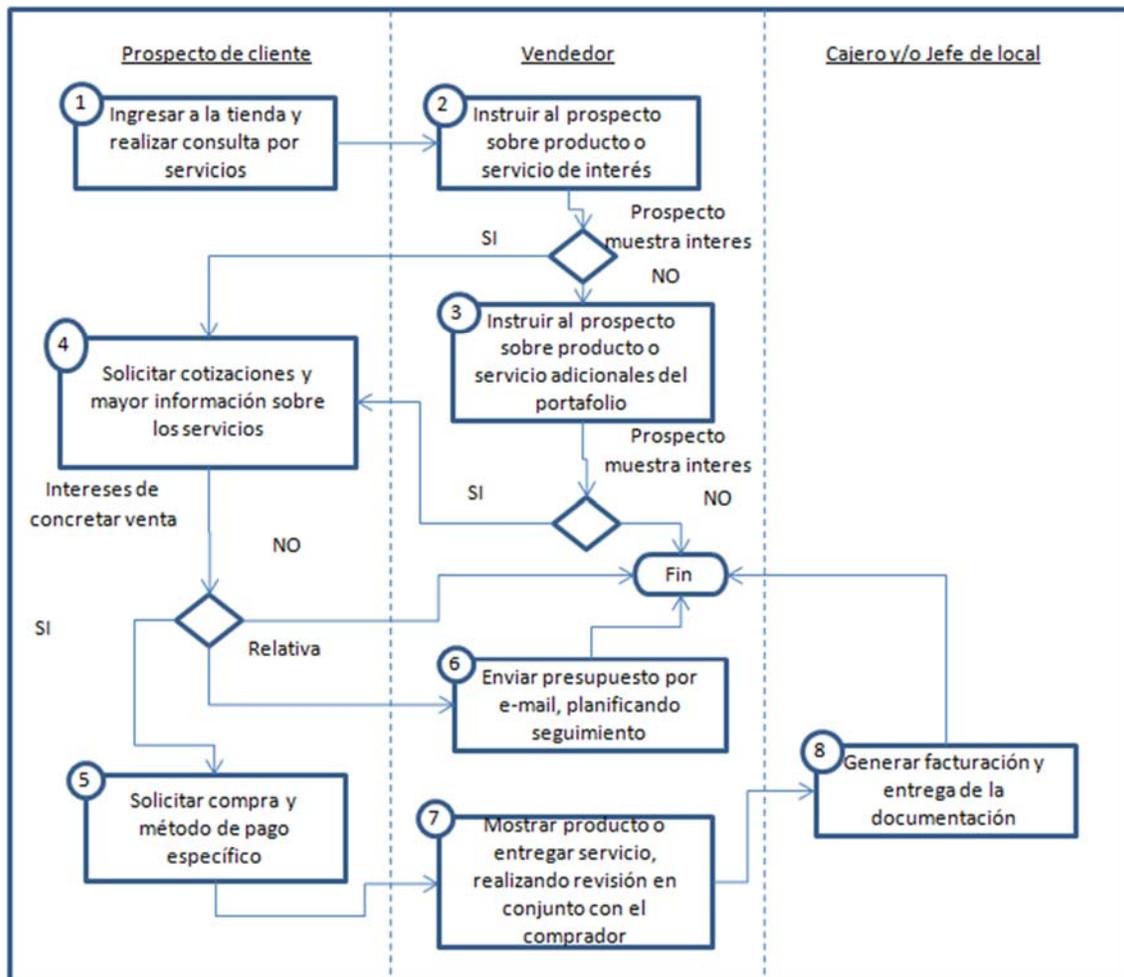


En este caso, se presenta la venta del producto usado y el método de compra y pago a utilizar. Si es que el cliente no se encuentra interesado, se le presentan opciones de bicicletas nuevas, pero de una gama y precio inferior a las unidades nuevas previamente vistas, con esto, al igual que en el punto anterior, se le trata de dar una segunda opción a la venta, continuando hasta concretar la venta o el abandono del local del cliente.

## Venta de servicios

Este caso, varía en relación a los 2 anteriores, ya que ya no se venden bicicletas como tal, sino que múltiples servicios descritos en la propuesta de valor, como pueden ser el servicio de mecánico especializado, venta de repuestos, seguros de accidentes y auto-mantenimiento. Al momento de la llegada del posible cliente a la tienda, se le muestran o comentan los servicios y/o productos buscados, en caso de no satisfacer su necesidad, se le extiende la invitación a conocer el resto del portafolio de servicios de la empresa.

Tabla 13



### 5.3 Plan de desarrollo e implementación.

El plan de desarrollo considera dos partes, la primera como implementación de planes e infraestructura y una segunda etapa de seguimiento y control de lo planeado. Respecto al plan de marketing se divide en dos partes, el relacionado al negocio físico o convencional y el segundo al plan de venta online, donde contemplará los conocimientos adquiridos en la primera parte respecto de los clientes y su segmento.

Tabla 14

N°	Tarea	Responsable	2018				2019				
			Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
1.0	Actividades de iniciación										
1.1	Contactar proveedores										
1.2	Compra de mercadería										
1.3	Implementar tienda física										
1.4	Implementar sistemas y procesos										
1.5	Reclutar y Seleccionar personal										
1.6	Capacitación e Inducción de personal										
1.7	Implementar plan de MKT										
1.8	Implementar plan de MKT Online										
1.9	Desarrollo Tienda Online										
1.10	Plan de gestión Comercial y Operacional										
2.0	Inicio de Actividades										
2.1	Seguimiento Planificación										
2.2	Seguimiento Gestión Comercial										
2.3	Seguimiento Reclut. Personal										
2.4	Seguimiento Plan de MKT										
2.5	Seguimiento Plan de MKT Online										

### 5.4 Dotación

La dotación del proyecto tiene directa relación con las etapas en que se puede dividir este mismo. Se pueden presentar 2 grandes etapas, implementación del negocio y puesta en marcha. En la etapa inicial de implementación del negocio el trabajo está basado más que nada en la gestión del equipo gestor, contacto con proveedores de mercadería y financieros, elección del emplazamiento físico, selección y reclutamiento del personal de tienda, etc. En esta etapa no existe un costo fijo por parte del equipo gestor, por lo que los costos deberían ser marginales sobre ítems específicos de la implementación.

En la segunda etapa de puesta en marcha, ya con la tienda física operando desde el día 1, se planea tener el siguiente staff de planta: un jefe de local, 2 vendedores, un cajero y un mecánico. Se presenta a continuación especificación de la dotación de la tienda.

**Tabla 15**

Cargo	Cantidad	Tareas principales	Sueldo TH
Jefe de local	1	Coordinación de actividades Generación de reportes Contacto con Proveedores Contacto con Transbank e Instituciones Financieras Trámites de importación	\$1.000.000 + incentivos por ventas
Vendedores	2	Contacto directo con clientes Seguimiento de ventas Administración de la mercadería en exhibición	\$500.000 + incentivos por ventas
Cajero	1	Facturación Cierre de cajas Generación de reportes de ventas	\$500.000
Mecánico	1	Mantenimiento y reparación de bicicletas Instalación de accesorios	\$700.000

En un escenario de crecimiento, es posible contar con los servicios de una empresa logística, arrendando una bodega en Pudahuel o Lampa con servicio integrado de gestión de inventario, personal y operaciones.

## VI.- Equipo del proyecto

---

### 6.1 Equipo Gestor

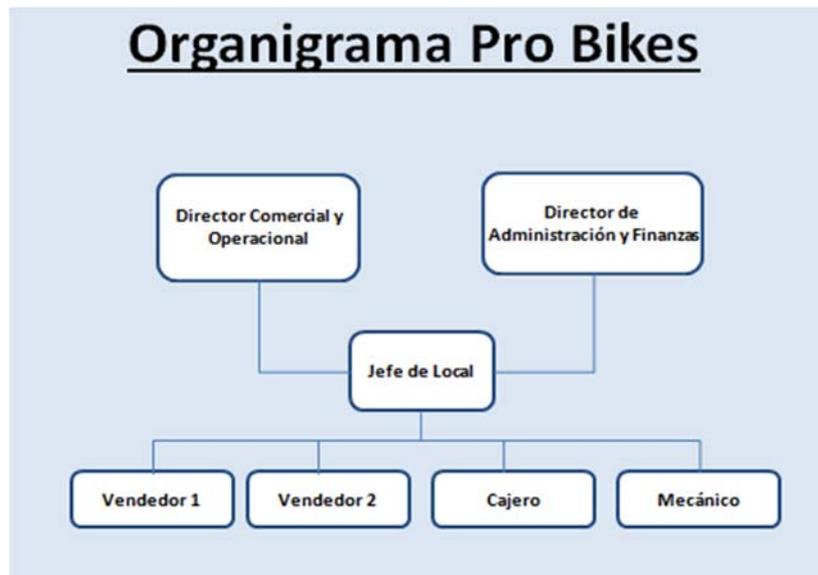
- Claudio Ramírez de Arellano Melo. Ingeniero Comercial Universidad Tecnológica Metropolitana. MBA
- Gonzalo Rojas Zúñiga, Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile. MBA

Ambos como directores, el primero Comercial y Operaciones y el segundo como responsable de Administración y Finanzas.

### 6.2 Estructura Organizacional

La empresa en general necesita personal para el área técnica, operaciones y comercial. Esta última tiene una parte orientada a la venta en tienda física y presencial y por otro lado como asesor externo, tendrá a un profesional para el área digital y marketing online.

Tabla 16



### 6.3 Incentivos y Compensaciones

Para constituir este negocio se estima conveniente que sea una sociedad por acciones con el propósito de facilitar la entrada o salida de socios inversionistas. En una primera etapa cada gestor tiene un 42,5% y un socio inversionista tendrá el 15% de la propiedad.

El equipo gestor dirige las áreas de operaciones, comercial y finanzas, teniendo a cargo el personal de la tienda, taller y bodega. Los gestores no recibirán sueldo pero sí recibirán utilidades cuando el negocio lo permita.

El equipo encargado de la administración, gestión y ventas tendrá sueldo de mercado más bonos anual y mensual cuando corresponda y condicionado a los resultados mensuales y/o anuales de ventas y de utilidades esperados por la empresa los cuales se detallan a continuación. El bono anual se provisionará mensualmente.

**Tabla 17**

Puesto	Sueldo Bruto Mensual	Bono Mensual	Bono Anual
Jefe de Local	\$ 1,000,000	\$ 200,000	\$ 1,200,000
Vendedor	\$ 500,000	\$ 200,000	\$ 1,200,000
Cajero	\$ 500,000	\$ -	\$ 500,000
Mecánico	\$ 700,000	\$ -	\$ 700,000
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 2,700,000</b>	<b>\$ 400,000</b>	<b>\$ 3,600,000</b>

## VII.- Plan Financiero

---

### 7.1 Supuestos

- Evaluación a 5 años.
- Año a año se mantendrán los costos del año uno, a estos se les aplicará una variación de +3%.
- Se asume un valor de mercado de las bicicletas al 2016 de US\$198MM. Tomando como base un estudio de diario la tercera que indica que el 2014 el valor era de US\$150MM y una evolución de 15% anual.
- IVA 19%.
- Impuesto a las ganancias 27% desde año 2018 y en adelante.
- Vida útil de los activos 5 años, valor residual de los mismos al fin del análisis \$1 peso. El valor de mercado de estos mismos activos al año 5 se considera marginal, por lo que no impactará en el flujo de caja.

### 7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos y sus respectivas estimaciones son divididos por cada línea de negocio de la Organización. En el siguiente gráfico se explicita el aumento paulatino de las ventas año a año.

**Tabla 18**



La meta de *PROBIKES* es llegar a tener al año 2022 el 0,5% del mercado estimado, \$724MM de ventas totales en un mercado de \$130.927MM a la fecha. Es importante notar que este monto de la industria representa todas las líneas de negocio del mercado, en las cuales *PROBIKES* se enmarca solo en la línea profesional y semiprofesional.

### 7.3 Plan de Inversiones

Se planea una inversión inicial de \$11.500.000 en activo fijo para la puesta en marcha de la empresa, la cual se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla 19**

Inversión Inicial	Monto \$
Remodelación Local	5.000.000
Herramientas especializadas	3.000.000
Equipos Computacionales	2.000.000
Muebles	1.000.000
Varios	500.000
<b>Total</b>	<b>11.500.000</b>

La depreciación del activo estará vinculada al contrato de arriendo del local, el cual tendrá una duración de 5 años.

Por otro lado, se espera una inversión en capital de trabajo (no activable) de \$9.826.407, la cual corresponde al máximo déficit operacional del año 2018, el cual se presenta en el punto 7.7 capital de trabajo.

### 7.4 Proyección EERR

Se proyecta estar operando con la tienda física desde el mes de Enero de 2018, por lo que la proyección de Estados de resultados inicia desde ese periodo. Se presenta el EERR de todo el año 2018 dividido en meses (anexo 9) y el proyectado anualizado de 2018 a 2022. En este se presenta la estimación de venta dividida por línea de negocio y la estimación de costos resumida de forma anual, para los periodos de análisis.

**Tabla 20**

ESTADO DE RESULTADO	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Ventas netas	394.416.387	496.771.429	567.579.412	644.991.597	724.673.950	2.828.432.773
Bicicletas nuevas	341.216.387	418.771.429	469.179.412	532.191.597	592.673.950	2.354.032.773
Bicicletas usadas	32.550.000	43.200.000	55.200.000	62.400.000	72.000.000	265.350.000
Repuestos y servicios	20.650.000	34.800.000	43.200.000	50.400.000	60.000.000	209.050.000
Costos de Venta	329.491.471	402.742.000	453.957.648	509.845.739	567.373.935	2.263.410.793
Mercadería (importaciones)	276.091.471	347.740.000	397.305.588	451.494.118	507.271.765	1.979.902.941
Publicidad y MKT	53.400.000	55.002.000	56.652.060	58.351.622	60.102.170	283.507.852
Margen de Contribución	64.924.916	94.029.429	113.621.764	135.145.857	157.300.014	565.021.980
Gastos de ventas	17.800.000	18.334.000	18.884.020	19.450.541	20.034.057	94.502.617
Gastos administrativos	57.628.000	59.356.840	61.137.545	62.971.672	64.860.822	305.954.878
Gastos operacionales	9.100.000	9.373.000	9.654.190	9.943.816	10.242.130	48.313.136
EBITDA	-19.603.084	6.965.589	23.946.008	42.779.829	62.163.006	116.251.348
Depreciación	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	11.500.000
EBIT	-21.903.084	4.665.589	21.646.008	40.479.829	59.863.006	104.751.348
Otros gastos no operacionales (ingresos)	-	-	-	-	-	-
Gastos financiero (ingreso)	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto	-21.903.084	4.665.589	21.646.008	40.479.829	59.863.006	104.751.348
Impuesto a la renta	0	1.259.709	5.844.422	10.929.554	16.163.012	34.196.697
Crédito	-	1.259.709	4.654.124	-	-	-
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO (PERDIDA)</b>	<b>-21.903.084</b>	<b>4.665.589</b>	<b>20.455.710</b>	<b>29.550.275</b>	<b>43.699.994</b>	<b>76.468.484</b>

## 7.5 Flujo de caja

El flujo de caja se analiza para 2 escenarios, existiendo cierre al año 5 y no existiendo cierre, trayendo los flujos futuros a valor presente.

### Escenario 1. Cierre de la empresa al 5° año.

**Tabla 21**

Flujo de caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado Neto	-	21.903.084	4.665.589	20.455.710	29.550.275	43.699.994
(+) Depreciación	-	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
(-) Inversión AF	- 11.500.000	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de Trabajo	- 9.826.407	- 9.956.477	- 9.291.620	- 8.109.453	- 7.665.090	-
Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	44.849.047
<b>Flujo de caja libre + valor terminal</b>	<b>- 21.326.407</b>	<b>- 29.559.561</b>	<b>- 2.326.032</b>	<b>14.646.257</b>	<b>24.185.185</b>	<b>90.849.041</b>

Al cierre de la empresa al 5° año los flujos obtenidos son de \$90.849.041

## Escenario 2. No existiendo cierre de la operación

Tabla 22

Flujo de caja	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado Neto		- 21.903.084	4.665.589	20.455.710	29.550.275	43.699.994
(+) Depreciación		2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
(-) Inversión AF	- 11.500.000	-	-	-	-	-
Inversión en Capital de Trabajo	- 9.826.407	- 9.956.477	- 9.291.620	- 8.109.453	- 7.665.090	-
Recuperación Capital de Trabajo		-	-	-	-	788.223.705
<b>Flujo de caja libre + valor terminal</b>	<b>- 21.326.407</b>	<b>- 29.559.561</b>	<b>- 2.326.032</b>	<b>14.646.257</b>	<b>24.185.185</b>	<b>834.223.699</b>

Por lo tanto, al traer los flujos perpetuos a valor presente, se obtienen \$834.223.699.-

### 7.6 Tasa de descuento

Cálculo de Tasa de descuento  $T_p$

Según CAPM existen los siguientes datos para el cálculo de la tasa de descuento.

$CAPM = R_f + (R_m - R_f)\beta$  - Premio por Liquidez + Premio por riesgo de Startup

Bajo la industria del *Retail* se cuenta con la siguiente estructura, la cual al tratarse de un proyecto como una *Startup*, tiene un premio por riesgo adicional al de liquidez.

#### Modelo a 5 años

Tabla 23

Modelo CAPM		
$E (r_i)$	16,49%	Tasa de Descuento
$\beta$	1,05	Beta Retail (Damodaran)
$R_m - R_f$	6,55%	Damodaran
$R_f$	3,61%	BTP-5 Bono TGR
PPL	3,00%	Premio por liquidez
P start up	3,00%	Premio por riesgo Startup

La tasa de descuento resulta en **16,49%**.

## Modelo Perpetuo

Tabla 24

Modelo CAPM		
$E (ri)$	17,45%	Tasa de Descuento
$\beta$	1,05	Beta Retail (Damodaran)
$Rm - Rf$	6,55%	Damodaran
$Rf$	4,57%	BTP-30 Bono TGR
PPL	3,00%	Premio por liquidez
P start up	3,00%	Premio por riesgo Startup

Para el cálculo CAPM a flujos perpetuos se utiliza un  $Rf$  a 30 años (BTP-30 Bono TGR) el cual da un valor de 17,45%.

### 7.7 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo (máximos déficit operacionales mensuales) se plantean los siguientes supuestos:

- Activos circulantes (cuentas por cobrar) a 30 días, un mes de desfase entre la facturación y el cobro.
- Pasivos Circulantes (cuentas por pagar) a 30 días, un mes de desfase entre compra de la mercadería y el pago.
- Remuneraciones y pago de GGGG al día.

Tabla 25

	2018	2019	2020	2021	2022
Max Déficit operacional	- 9.826.407	- 9.956.477	- 9.291.620	- 8.109.453	- 7.665.090
Var (+/-) Capital de Trabajo	- 9.826.407	- 9.956.477	- 9.291.620	- 8.109.453	- 7.665.090

Por la estacionalidad de las ventas van a existir meses en cada año en que el flujo será negativo. En la tabla de capital de trabajo se presenta el mes respectivo de cada año, en donde se presenta el máximo déficit operacional.

## 7.8 Evaluación Financiera

Al igual que para el cálculo del flujo de caja, se analiza el VAN, la TIR y el *PAYBACK* considerando dos escenarios, uno en un plazo de 5 años y otro con flujos perpetuos. Para el cálculo del VAN, se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Para el cálculo de *Payback* se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Período de Payback} = \left[ \frac{\text{Período último con Flujo}}{\text{Acumulado Negativo}} \right] + \left[ \frac{\text{Valor absoluto del último Flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente período}} \right]$$

### Escenario 1. Cierre al 5° año.

Tasa de descuento	16,49%
VAN	\$16.335.865
TIR	25,49%
Payback	4,19

### Escenario 2. No existiendo cierre de la operación.

Tasa de descuento	17,45%
VAN	\$346.834.478
TIR	90,18%
Payback	4,02

En los 2 casos se obtienen flujos positivos en los VAN respectivos, claramente el análisis es distinto, ya que por un lado existe un VAN bastante acotado en la opción de 5 años, escenario muy distinto al presentado en la opción de flujos perpetuos.

## 7.9 Fuentes de Financiamiento

Al principio del plan se considera el aporte de un inversionista ángel, al cual se le entrega un porcentaje de participación en la compañía mediante acciones preferentes (20%). Este financiamiento es de inversión en activo fijo y capital de trabajo para los períodos 0 y 1, el cual se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 26

Inversionista	\$
AF	11.500.000
Déficit 1° año	41.650.150
Holgura de caja	5.000.000
Total	58.150.150

## 7.10 Ratios Financieros

Los siguientes ratios serán calculados de manera anual en base a la estimación de EERR y Balance (anexo 11). Los ratios utilizados son los que se consideran más apropiados según la estructura financiera de la organización.

### EBITDA

2018	2019	2020	2021	2022
-19.603.084	6.965.589	23.946.008	42.779.829	62.163.006

### EBITDA sobre ventas

2018	2019	2020	2021	2022
-0,05	0,01	0,04	0,07	0,09

En estos 2 ejemplos se puede observar que gracias al resultado negativo de la empresa en el 1° año, existen indicadores negativos en el año 2018, lo cual a medida que avanza la madurez de la organización, se muestra la evolución positiva de estos 2 indicadores.

## ROE

2018	2019	2020	2021	2022
-0,38	0,08	0,35	0,51	0,75

Al existir un Capital constante, el ROE va subiendo año a año, llegando a situarse al 75% de lo aportado por el inversionista al año 5.

## Liquidez corriente

2018	2019	2020	2021	2022
1,25	1,25	1,37	1,50	1,70

## Apalancamiento financiero

2018	2019	2020	2021	2022
3,96	4,38	3,53	2,93	2,43

## VIII.- Riesgos Críticos

---

En la siguiente tabla se muestran los riesgos a los que está expuesto el negocio con su correspondiente plan de mitigación.

**Tabla 27**

Riesgo	Tipo	Plan de Mitigación
Entrada de Competidor con servicio sustituto	Externo	Innovación en productos y servicios
Acciones promocionales de la competencia	Externo	Diseño de un plan de medios
Retraso en importaciones por siniestros o huelgas en puertos	Externo	Tener una política de stock de dos meses
Rotación de Personal	Interno	Plan de incentivos de carrera y económicos
Fallas en servicio por falta de capacitación	Interno	Plan de capacitación trimestral
Variaciones de tipo de cambio	Externo	Revisión continua para el mejor momento de compra en el extranjero

## IX.- Propuesta Inversionista

---

Para el funcionamiento de este proyecto se requiere de una inversión inicial considerable, en capital de trabajo, del cual se estima, pueda dar utilidades desde el segundo año del proyecto. En su fase de escalamiento, el negocio contempla un rediseño del plan de marketing pero no implica una inyección cuantiosa de dinero extra. Se considera por lo tanto la entrega de acciones preferentes al inversionista ángel de 20% de las acciones de la empresa. El inversionista podrá liquidarlas en cualquier momento de la vida de la organización, a diferencia de las acciones del equipo gestor (80% restante), las cuales 2tienen un carácter de ordinarias, de esta forma se le entregará prioridad al inversionista.

## X.- Conclusiones

---

Luego de todos los estudios revisados, encuestas realizadas y análisis desarrollados se observó que la empresa *PROBIKES* es factible y atiende una oportunidad de negocio sustentable en el tiempo.

En la revisión de la industria, se detectó un mercado en crecimiento y dinámico en términos de productos y servicios que demandan los clientes y usuarios. Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter se desprende que hay una fuerte competencia entre los incumbentes, hay un buen nivel de crecimiento pero un bajo grado de diferenciación entre ellos. Por otro lado existe una gran cantidad de clientes que demandan variedad de productos y servicios pero existe una baja diferenciación entre ellos. Es por estos antecedentes que se decide ingresar y se fija como meta obtener un crecimiento promedio de 16% anual de ingreso por ventas.

*PROBIKES* ingresa al mercado con una propuesta de valor potente que abarca tres segmentos y entrega solución a las necesidades del cliente - usuario en productos y servicios poco desarrollados por los actores de la industria en Chile.

En el análisis financiero se evalúa la implementación descontando flujos a una tasa de descuento que significa un valor presente atractivo para el inversionista.

Respecto al análisis de los riesgos, se identifica que los más relevantes son de origen externo como productos sustitutos o acciones promocionales de la competencia, los cuales son mitigados con planes de acción conducentes a prevenir estas situaciones y anticiparse con una buena lectura del entorno entendiendo las necesidades del cliente y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Se estima que la compañía cumpla dos hitos importantes al quinto año del proyecto, el primero lograr un valor actual positivo y el segundo es alcanzar el 0,5% del mercado de las bicicletas en Chile. Por lo tanto, el atractivo para el inversionista al cabo de ese período será en términos financieros y de proyección del negocio. Al concluir esa etapa se deberá replantear la situación de la industria en cuanto a los microsegmentos o especialidades de ciclismo que sean una alternativa de inversión.

## XI.- Bibliografía

---

- Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria (IPoM), Junio (2017).
- Banco Central de Chile, Base de datos estadística. (2017).
- Banco Interamericano de Desarrollo, Biciciudades 2013. Estudio regional sobre transporte en bicicleta en América Latina y el Caribe.
- Universidad de Chile, Memoria de Título, Sociología. Uso de la Bicicleta en la Región Metropolitana. Diagnóstico, perspectiva y desafíos (2009).
- Damodaran, Aswath. Página web Damodaran online, información de Beta y Riesgo de mercado. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Cristina González, Estudio de Estadística del ciclismo, <https://prezi.com/jn-9b15mveia/estadistica-ciclismo> (2015).
- Ministerio de Hacienda de Chile, Oficina de la Deuda Pública. Base de datos estadística (2017).
- Empresarios en Red, El negocio de las bicicletas en Chile. (2014). <https://www.empresariosenred.cl/noticias/el-negocio-de-las-bicicletas-en-chile-no-para>.
- The New York Times, Wheels and Deals in Silicon Valley. (2005). <http://www.nytimes.com/2005/12/04/fashion/sundaystyles/wheels-and-deals-in-silicon-valley.html>
- Cycling Research. Road Cycling and Mountain Biking Produces Adaptations on the Spine and Hamstring Extensibility. Muyor JM, Zabala M. Int J Sports Med. 2016.
- European Cyclist's Federation. European bicycle market analysis (2015). <https://ecf.com/sites/ecf.com/files/CONEBI%20market%20report%20analysis%202016.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Planeta.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, pag. 137- 145.
- Ministerio del Trabajo, (2013). Código del Trabajo. Santiago: Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo.
- Wheelen, T., Hunger, J., & Oliva, I. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Santiago : Prentice-Hall.

## XII.- Anexos

### ANEXO 1

Reportaje diario La Tercera 2014.

[La Tercera\\_reportaje.bici.pdf](#)

### ANEXO 2

#### Análisis PESTEL

##### ANALISIS PESTEL PROBIKES

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	Conclusión
Político	Posibilidad de cierre de la frontera Chilena o de la salida de productos desde los productores	-	Asociación política del Estado Chileno con un país productor como China o USA	Positivas, las oportunidades sobrepasan a los riesgos
Económico	El producto de las bicicletas profesionales es bastante cíclico, puede existir un riesgo económico en épocas de recesión	Pueden existir exigencias de ventas mínimas de los proveedores, las cuales pueden llegar a no ser cumplidas por el vendedor local	-	Negativo, entre riesgos y exigencias se sobrepasan claramente las oportunidades
Social	-	-	En estos momentos en Chile, donde el culto por la actividad deportiva esta generando un fuerte apogeo, la venta de todo tipo de artefactos deportivos se esta viendo bastante favorecida	Positivas, las oportunidades sobrepasan a los riesgos
Tecnológico	-	Es un requisito obligatorio estar a la vanguardia en tecnología en terminos deportivos y de materiales de fabricación	Se transforma en una oportunidad traer productos al país con la mayor innovación y tecnología, siendo pioneros en este tema y captando el mercado antes que los competidores	Positivas, las oportunidades sobrepasan a las exigencias
Ecológicos	-	-	Situación muy similar a la social, por temas de medio ambiente, el uso de bicicletas se puede hacer mas atractivo para los consumidores	Positivas, las oportunidades sobrepasan a los riesgos
Legal	-	-	-	Totalmente neutro

**ANEXO 3**  
**MAPA DE COMPETIDORES**

*Cuadro 1, Bicicletas nuevas*

Nombre del competidor	Marcas	Rango de precios	Ubicación	Página web	Formato de negocio	Formato de tienda
Trek Bicycle Store	Trek, Gary Fisher, Bontrager y Klein	Desde los \$200,000	Mall Sport	<a href="http://www.trek.cl">www.trek.cl</a>	Distribuidor	Físico
Bike Factory	Multi marca	Accesorios desde los \$5.000	Web	<a href="http://www.bikefactory.cl/">www.bikefactory.cl/</a>	Multi marca	Web
Icbikes	Jamis, Moon, Protec, KHS, etc	Accesorios desde los \$10.000	San Diego	<a href="http://www.icbikes.cl/">www.icbikes.cl/</a>	Multi marca	Físico/Web
Full Bike	Merida, Shimano, etc	Accesorios desde los \$8.000	Mall Sport	<a href="http://www.full-bike.cl/">www.full-bike.cl/</a>	Distribuidor	Físico
Intercycles	annondale, GT, Mongoose, Schwinn y Leg	Accesorios desde los \$3.000	Mall Sport	<a href="http://www.intercycles.cl">www.intercycles.cl</a>	Multi marca	Físico
Kona	Kona, Oxford	Desde los \$700,000	Vitacura	<a href="http://www.kona.cl">www.kona.cl</a>	Representante	Físico
Just Bikes	Bianchi	Desde los \$200,000	Vitacura	<a href="http://www.justbikes.cl">www.justbikes.cl</a>	Distribuidor	Físico
Giant	Giant	Desde los \$700,000	Vitacura	<a href="http://www.giant.cl">www.giant.cl</a>	Representante	Físico
Scott	Scott	Desde los \$700,000	Vitacura	<a href="http://www.scott.cl">www.scott.cl</a>	Representante	Físico

*Cuadro 2, Bicicletas usadas.*

Nombre	Mercado	Rango de precios	Ubicación	Página web	Formato de negocio
YAPO.CL	Usadas	Todos	Web	<a href="http://www.yapo.cl">www.yapo.cl</a>	Plataforma Web
MERCADO LIBRE	Usadas	Todos	Web	<a href="http://www.mercadolibre.com">www.mercadolibre.com</a>	Plataforma Web
FORO BIKEMONTT	Usadas	Sobre \$500.000.-	Web	<a href="http://www.bikemontt.com/foro">www.bikemontt.com/foro</a>	Plataforma Web
ALTERED	Usadas	Sobre \$500.000.-	Avda Colon	<a href="http://www.altered.cl">www.altered.cl</a>	Intemediario
MACRIS	Usadas	Sobre \$1.000.000.-	Web	<a href="http://www.macris.cl">www.macris.cl</a>	Intemediario

## ANEXO 4 MATRIZ M. PORTER

Amenaza de Ingreso de nuevos competidores	Evaluación de Factores 1 2 3 4 5	Observación	Representa Oportunidad o Amenaza O o A
¿Posibilidad de lograr Economías de escala? Baja	3	Debido a la estrategia de precio de DESCREME la posibilidad de lograr un gran volumen es escasa. Por otro lado da la posibilidad de que el negocio de alto margen.	O
¿Capacidad de acceso a canales distribución? Muy Alta	5	Existe la posibilidad de hacer alianzas con otras tiendas de retail para comercializar las bicicletas por el atractivo que representan las marcas que vamos a representar	O
¿Requerimientos de capital para ingresar? Muy Altos	2	Se necesita alto capital inicial para efectos de importar los bienes de alto valor	A
<b>Evaluación General</b>	<b>3.3</b>		
Amenaza de Productos sustitutos	Evaluación de Factores 1 2 3 4 5	Observación	Representa Oportunidad o Amenaza O o A
Para el cliente ¿ los costos de cambio de producto son altos o bajos? Altos	5	El cliente tiene altos costos de cambio debido a que no existe otra tienda que de las facilidades de pago que ofrecemos nosotros	O
¿Existe disponibilidad de sustitutos? Muchos	3	Existe muchas marcas de bicicletas que pueden ser de sustituto de nuestro negocio, pero ninguna con tiene la ventaja de la forma de pago.	O
¿Requerimientos de capital para ingresar? Muy altos	5	El capital necesario para entrar es muy alto debido a que se debe adquirir el derecho de representación de una marca, comprar activos y gastos operacionales.	A
<b>Evaluación General</b>	<b>4.3</b>		
Poder de negociación de los proveedores	Evaluación de Factores 1 2 3 4 5	Observación	Representa Oportunidad o Amenaza O o A
Concentración de la compras en ¿pocos proveedores? Baja concentración	4	Existen muchos y variados proveedores de bicicletas de distintas marcas y modelos.	O
Costo de cambio de proveedor, ¿altos o bajos costos? Bajos costos	4	la dificultad de cambiar de proveedor es baja debido a que existen muchos actores y Chile es una industria en etapa de crecimiento.	O
<b>Evaluación General</b>	<b>4</b>		
Poder de negociación de los Clientes	Evaluación de Factores 1 2 3 4 5	Observación	Representa Oportunidad o Amenaza O o A
Grado de concentración de las ventas Bajo	4	Existe una gran cantidad de oferentes de bicicletas distintas marcas y modelos.	O
¿Existe disponibilidad de sustitutos? Muchos	2	hay una gran cantidad de sustitutos de distintos precios y marcas.	A
Grado de diferenciación de los productos o servicios Bajo	4	La diferenciación está dada por los tipos de bicicleta que se ofrecen.	A
<b>Evaluación General</b>	<b>3.3</b>		

Rivalidad entre los competidores	Evaluación de Factores 1 2 3 4 5	Observación	Representa Oportunidad o Amenaza O o A
¿Cuántos competidores existen en la industria?  Muchos		Existen muchos competidores que han llegado al país aprovechando el crecimiento de la industria	A
¿Crecimiento de la Industria?  Muy alto		Industria viene creciendo a tasas de 20% a 25% los últimos 5 años.	O
Grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos por los competidores.  Muy bajo		Existe poca diferenciación entre los productos ofrecidos y los oferentes son muy parecidos entre sí.	O
<b>Evaluación General</b>			

**ANEXO 5  
FODA COMPETIDORES**

Nombre del competidor	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<u>Trek Bicycle Store</u>	Dependencia de la marca como distribuidor	-	Ubicación	-
<u>Bike Factory</u>	Poca variedades de cada categoría	-	Variadas marcas y formatos	-
<u>Icbikes</u>	Por el sector donde compite, es difícil de subir de categoría	Precios y nuevos entrantes agresivos	Experiencia en el mercado (mas de 60 años)	-
<u>Full Bike</u>	Dependencia de la marca como distribuidor	-	Ubicación	-
<u>Intercycles</u>	-	Tienda mas cíclica que el mercado, al ser especializada en niños	-	Posibilidad de desarrollo de nuevos negocios al ser una marca conocida

**ANEXO 6  
ENCUESTAS**

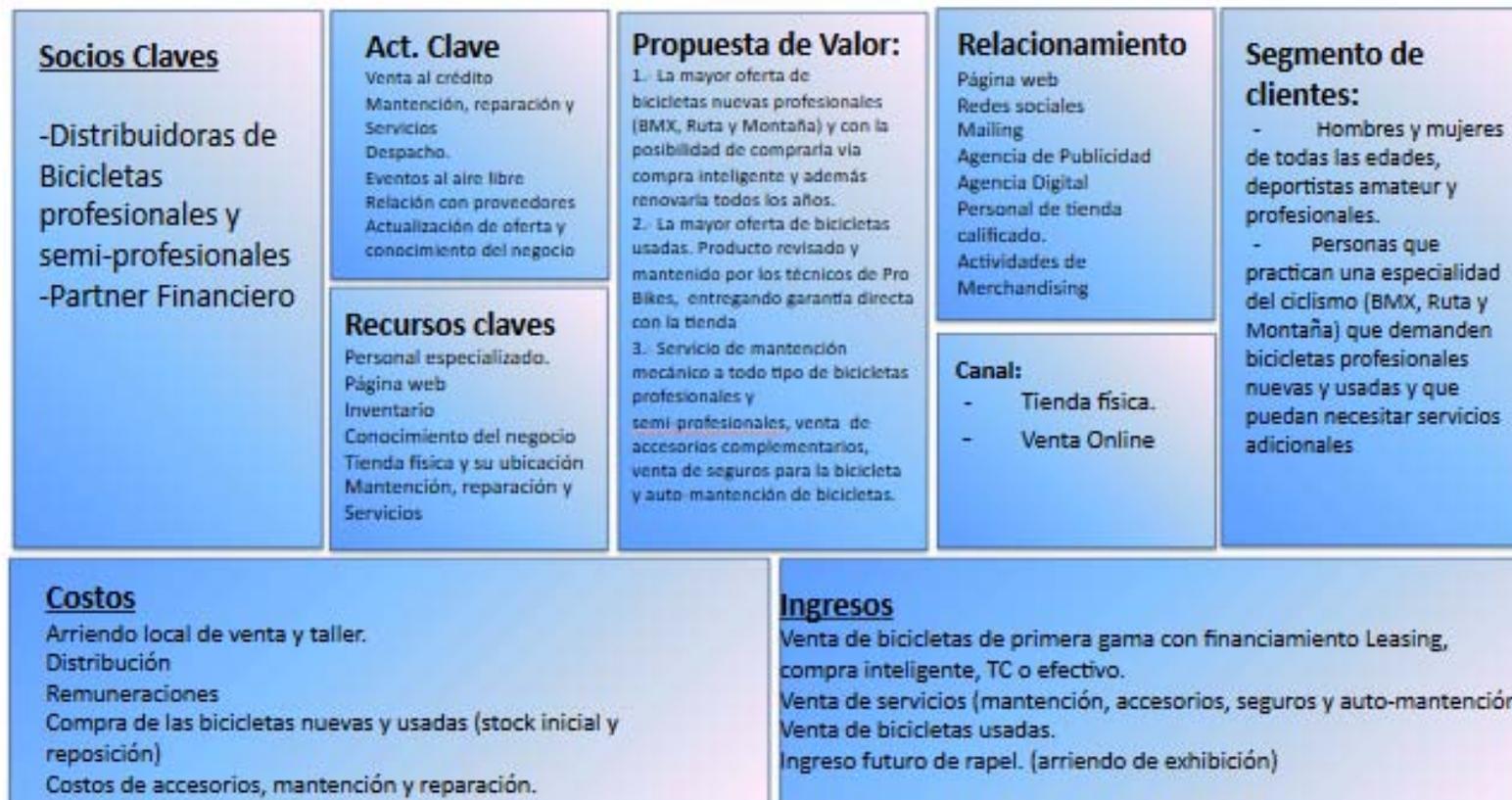
[Encuesta 1 - Perfil Cliente.pdf](#)

[Encuesta 2 -Inv. Mercado.pdf](#)

**ANEXO 7  
MODELO CANVAS**



**CANVAS – PRO BIKES**



## ANEXO 8 PRESUPUESTO DE MARKETING

VENTAS PROYECTADAS 12 MESES		9.306.050	11.009.076	25.906.933	15.069.118	11.760.714	24.531.723	12.093.277	19.702.101	56.502.941	26.425.210	73.465.546	108.643.697	394.416.387
Tipo	Item	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Producto	S. TECNICO	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
														-
Precio	OFERTA ESP.	1.500.000		1.500.000		1.500.000		1.500.000		1.500.000		1.500.000		9.000.000
														-
Plaza	DESPACHOS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
														-
Promoción	RRSS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
	INFLUENCERS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
	PAPELERIA	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
	E-COMMERCE	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	4.800.000
	SEM SEO	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
	WEB	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
<b>TOTAL</b>		<b>5.200.000</b>	<b>3.700.000</b>	<b>53.400.000</b>										
		56%	34%	20%	25%	44%	15%	43%	19%	9%	14%	7%	3%	14%

**ANEXO 9  
EERR 2018**

ESTADO DE RESULTADOS 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2018
Ventas netas	9.306.050	11.009.076	25.906.933	15.069.118	11.760.714	24.531.723	12.093.277	19.702.101	56.502.941	26.425.210	73.465.546	108.643.697	394.416.387
Bicicletas nuevas	6.926.050	8.439.076	23.181.933	12.344.118	9.035.714	21.806.723	8.193.277	14.252.101	49.502.941	20.975.210	66.465.546	100.093.697	341.216.387
Bicicletas usadas	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	3.100.000	4.650.000	3.100.000	4.650.000	6.200.000	32.550.000
Repuestos y servicios	830.000	1.020.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	1.175.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	20.650.000
Costos de Venta	11.714.235	11.406.353	23.334.853	14.248.382	13.432.500	20.872.206	13.665.294	17.491.471	44.752.059	22.197.647	56.625.882	79.750.588	329.491.471
Mercadería (importaciones)	6.514.235	7.706.353	18.134.853	10.548.382	8.232.500	17.172.206	8.465.294	13.791.471	39.552.059	18.497.647	51.425.882	76.050.588	276.091.471
Publicidad y MKT	5.200.000	3.700.000	5.200.000	3.700.000	5.200.000	3.700.000	5.200.000	3.700.000	5.200.000	3.700.000	5.200.000	3.700.000	53.400.000
Margen de Contribución	-2.408.185	-397.277	2.572.080	820.735	-1.671.786	3.659.517	-1.572.017	2.210.630	11.750.882	4.227.563	16.839.664	28.893.109	64.924.916
Gastos de ventas	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	1.483.333	17.800.000
Gastos administrativos	5.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	4.719.000	57.628.000
Gastos operacionales	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	758.333	9.100.000
EBITDA	-10.368.852	-7.357.944	-4.388.587	-6.139.931	-8.632.452	-3.301.150	-8.532.683	-4.750.036	4.790.216	-2.733.104	9.878.997	21.932.443	-19.603.084
Depreciación	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	191.667	2.300.000
EBIT	-10.560.518	-7.549.611	-4.580.254	-6.331.598	-8.824.119	-3.492.817	-8.724.350	-4.941.703	4.598.549	-2.924.770	9.687.331	21.740.776	-21.903.084
Otros gastos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financiero (ingreso)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto	-10.560.518	-7.549.611	-4.580.254	-6.331.598	-8.824.119	-3.492.817	-8.724.350	-4.941.703	4.598.549	-2.924.770	9.687.331	21.740.776	-21.903.084
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD D.I. (PERDIDA)	-10.560.518	-7.549.611	-4.580.254	-6.331.598	-8.824.119	-3.492.817	-8.724.350	-4.941.703	4.598.549	-2.924.770	9.687.331	21.740.776	-21.903.084

## ANEXO 10 ESTIMACIÓN DE DEMANDA AÑO 1

Tipo	Marca	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
XC	GT	1,420,168	1,420,168	1,420,168	1,420,168	1,420,168	1,420,168	1,420,168	2,840,336	1,420,168	1,420,168	2,840,336	2,840,336	21,302,521
XC	GT	1,672,269	-	1,672,269	1,672,269	1,672,269	1,672,269	1,672,269	1,672,269	1,672,269	1,672,269	5,016,807	5,016,807	25,084,034
XC	Cannondale	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	-	1,000,000	-	-	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,000,000	11,000,000
XC	Cannondale	1,252,101	1,252,101	1,252,101	1,252,101	1,252,101	-	-	1,252,101	1,252,101	1,252,101	2,504,202	3,756,303	16,277,311
XC	Cannondale	-	2,092,437	-	-	-	-	-	2,092,437	2,092,437	-	2,092,437	4,184,874	12,554,622
XC	Cannondale	-	-	-	-	-	-	-	-	4,613,445	-	-	-	4,613,445
XC	GT	-	-	-	-	-	-	-	-	6,705,882	-	3,352,941	-	10,058,824
XC	Cannondale	-	-	5,873,950	-	-	-	-	-	-	-	5,873,950	-	11,747,899
XC	GIANT	-	-	-	-	-	962,185	-	962,185	-	962,185	1,924,370	1,924,370	6,735,294
XC	GIANT	1,581,513	-	1,581,513	-	-	-	-	-	1,581,513	1,581,513	3,163,025	3,163,025	12,652,101
XC	GIANT	-	-	1,849,580	-	-	-	-	-	1,849,580	-	1,849,580	5,548,739	11,097,479
XC	GIANT	-	-	1,883,193	-	-	-	-	-	1,883,193	1,883,193	3,766,387	5,649,580	15,065,546
XC	GIANT	-	-	4,226,891	-	-	-	-	-	-	-	4,226,891	8,453,782	16,907,563
XC	GIANT	-	-	-	4,577,311	-	-	-	-	4,577,311	-	4,577,311	9,154,622	22,886,555
XC	GIANT	-	-	-	-	-	5,449,580	-	-	5,449,580	-	5,449,580	10,899,160	27,247,899
XC	TREK	-	1,002,101	1,002,101	1,002,101	1,002,101	-	-	2,004,202	1,002,101	1,002,101	2,004,202	3,006,303	13,027,311
XC	TREK	-	-	1,420,168	1,420,168	-	1,420,168	1,420,168	1,420,168	1,420,168	2,840,336	2,840,336	2,840,336	17,042,017
XC	TREK	-	1,672,269	-	-	-	1,672,269	1,672,269	-	1,672,269	3,344,538	1,672,269	5,016,807	16,722,689
ENDURO	TREK	-	-	-	-	-	2,008,403	2,008,403	-	-	2,008,403	2,008,403	4,016,807	12,050,420
ENDURO	TREK	-	-	-	-	-	-	-	2,008,403	2,008,403	2,008,403	-	4,016,807	10,042,017
ENDURO	TREK	-	-	-	-	-	2,512,605	-	-	2,512,605	-	2,512,605	5,025,210	12,563,025
ENDURO	TREK	-	-	-	-	-	-	-	-	3,100,840	-	3,100,840	6,201,681	12,403,361
ENDURO	TREK	-	-	-	-	3,689,076	3,689,076	-	-	3,689,076	-	3,689,076	7,378,151	22,134,454
SERVICIO TECNICO		450,000	450,000	225,000	225,000	225,000	225,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	4,500,000
ACCESORIOS		150,000	225,000	375,000	375,000	375,000	375,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	6,375,000
REPUESTOS		100,000	150,000	250,000	250,000	250,000	250,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	4,250,000
SEGUROS		70,000	105,000	175,000	175,000	175,000	175,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	2,975,000
AUTO-MANTENCIÓN		60,000	90,000	150,000	150,000	150,000	150,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	2,550,000
USADOS		1,550,000	1,550,000	1,550,000	1,550,000	1,550,000	1,550,000	1,550,000	3,100,000	4,650,000	3,100,000	4,650,000	6,200,000	32,550,000
		<b>9,306,050</b>	<b>11,009,076</b>	<b>25,906,933</b>	<b>15,069,118</b>	<b>11,760,714</b>	<b>24,531,723</b>	<b>12,093,277</b>	<b>19,702,101</b>	<b>56,502,941</b>	<b>26,425,210</b>	<b>73,465,546</b>	<b>108,643,697</b>	<b>394,416,387</b>

**ANEXO 11  
BALANCE GENERAL**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVOS</b>					
Disponible	5.000.000	6.723.586	29.349.291	72.497.184	125.201.864
Cuentas por cobrar	129.286.000	165.632.500	182.895.500	191.800.000	201.408.000
Inventario	-	-	-	-	-
Otros Activos corrientes	-	-	-	-	-
<b>Total activos corrientes</b>	<b>134.286.000</b>	<b>172.356.086</b>	<b>212.244.791</b>	<b>264.297.184</b>	<b>326.609.864</b>
Activo Fijo	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000	11.500.000
Depreciación Acumulada	- 2.300.000	- 4.600.000	- 6.900.000	- 9.200.000	- 11.500.000
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>9.200.000</b>	<b>6.900.000</b>	<b>4.600.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>143.486.000</b>	<b>179.256.086</b>	<b>216.844.791</b>	<b>266.597.184</b>	<b>326.609.864</b>
<b>PASIVOS</b>					
Cuentas por pagar	94.903.200	120.477.840	132.697.993	139.071.277	145.941.215
Otros Pasivos corrientes	12.335.734	17.865.591	22.778.434	36.607.267	46.050.014
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>107.238.934</b>	<b>138.343.431</b>	<b>155.476.426</b>	<b>175.678.544</b>	<b>191.991.230</b>
Capital social	58.150.150	58.150.150	58.150.150	58.150.150	58.150.150
R° del ejercicio	- 21.903.084	4.665.589	20.455.710	29.550.275	43.699.994
R° acumulado	-	- 21.903.084	- 17.237.495	3.218.214	32.768.490
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>36.247.066</b>	<b>40.912.655</b>	<b>61.368.364</b>	<b>90.918.640</b>	<b>134.618.634</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>143.486.000</b>	<b>179.256.086</b>	<b>216.844.791</b>	<b>266.597.184</b>	<b>326.609.864</b>