

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Descripción del contexto .....	2
3. Descripción del mercado.....	2
4. Descripción del tema a abordar .....	4
5. Alcance.....	4
6. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	5
6.1. Objetivo General.....	5
6.2. Objetivos Específicos.....	5
7. Factores Críticos de éxito.....	5
8. Marco Conceptual .....	6
9. Análisis del Entorno y El mercado .....	7
9.1. Análisis PESTEL.....	7
9.1.1. Entorno Político.....	7
9.1.2. Entorno Económico .....	8
9.1.3. Entorno Social.....	9
9.1.4. Entorno tecnológico.....	10
9.1.5. Entorno Ambiental .....	11
9.1.6. Entorno Legal .....	11
9.2. Análisis del mercado internacional .....	12
9.3. Análisis FODA del Servicio .....	13
9.4. El sistema de las cinco fuerzas del modelo Delta .....	14
9.5. Perfil del ciclista urbano.....	15
9.5.1. Estudios disponibles .....	15
9.5.2. Encuesta .....	16
9.5.2.1. Muestra .....	16
9.5.2.2. Cuestionario .....	17
9.5.2.3. Principales hallazgos de los resultados de la Encuesta. ....	18
10. Plan estratégico .....	20
10.1. Posición estratégica.....	20
10.1.1. Redefinir la relación con el cliente. ....	21

10.1.2.	Integración con el cliente.....	21
10.1.3.	Amplitud horizontal.....	22
10.2.	Segmentación de clientes y proposición de valor.....	22
10.3.	Formulación declarativa.....	26
10.3.1.	Misión.....	26
10.3.2.	Visión.....	26
10.3.3.	Valores.....	27
10.3.4.	Declaraciones de alcance.....	27
10.3.5.	Agenda Estratégica.....	28
10.3.6.	Balance Scorecard.....	28
11.	Plan de marketing.....	30
11.1.	Diseño de la estrategia de marketing.....	30
11.1.1.1.	Objetivos – estrategia – tácticas.....	30
11.1.1.2.	Segmentación.....	30
11.1.1.2.1.	Segmentación Geográfica.....	30
11.1.1.2.2.	Segmentación Demográfica.....	31
11.1.1.2.3.	Segmentación Psicográfica.....	31
11.1.1.3.	Targeting.....	31
11.1.1.4.	Posicionamiento.....	31
11.2.	Formulación de Plan de Marketing.....	31
11.2.1.	Marketing Mix.....	31
11.2.1.1.	Productos (Servicios).....	31
11.2.1.2.	Precio.....	32
11.2.1.3.	Plaza - Estrategia de Distribución.....	32
11.2.1.4.	Promoción.....	33
11.3.	Diseño de la Marca “Qsiya”.....	34
11.4.	Presupuesto del plan de Marketing.....	34
11.5.	Monitoreo y seguimiento al Plan de marketing.....	35
12.	Plan de Ventas.....	35
12.1.	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	35
12.1.1.	Tamaño del mercado.....	35
12.1.2.	Estimación de la demanda.....	36

12.1.3.	Proyecciones de crecimiento.....	37
13.	Plan operacional.....	38
13.1.	Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones .....	38
13.2.	Flujo de operaciones.....	39
13.3.	Plan de desarrollo e implementación .....	41
13.3.1.	Desarrollo de plataforma .....	41
13.3.2.	Habilitación de plataforma.....	42
13.3.3.	Etapas de pruebas y puesta en marcha .....	43
13.3.4.	Reclutamiento de Helpers.....	43
13.3.5.	Campaña de atracción para Bikers .....	43
13.3.6.	Proveedores .....	44
13.3.7.	Logística.....	44
14.	Plan de Gestión de Talento .....	45
14.1.	Equipo de Qsiya.....	45
14.2.	Estructura organizacional.....	46
14.2.1.	Equipo del proyecto.....	47
15.	Evaluación Económica y Financiera.....	49
15.1.	Proyección de la inversión inicial .....	49
15.1.1.	Inversión en desarrollo de la aplicación.....	49
15.1.2.	Inversión en capital de trabajo.....	49
15.1.3.	Inversión en mobiliario.....	49
15.1.4.	Otras inversiones:.....	50
15.2.	Proyección de los Ingresos y Egresos .....	50
15.2.1.	Ingresos .....	50
15.2.2.	Proyección de egresos .....	50
15.2.2.1.	Costos de Venta .....	50
15.2.2.2.	Gastos de Administración y venta: .....	50
15.3.	Financiamiento.....	50
15.4.	Flujos Económicos Proyectados .....	51
15.5.	Análisis de sensibilidad.....	51
16.	Conclusiones y Cierre.....	54
16.1.	Conclusiones.....	54

17. Bibliografía.....	56
18. Anexos .....	57

## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Cantidad de tiempo usando la bicicleta como medio de transporte o recreación.....</i>	<i>2</i>
<i>Ilustración 2 - Distribución por tramo etario.....</i>	<i>3</i>
<i>Ilustración 3 - Motivo de viaje por tramo etario .....</i>	<i>3</i>
<i>Ilustración 4 - Análisis FODA.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 5 – Análisis de Reinterpretación de las 5 fuerzas de Porter - Modelo Delta .....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 6 - Caracterización de los usuarios - Distribución por tramo etario.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 7 - Secciones de la encuesta.....</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 8 - ¿Cuál es el medio de transporte que usted utiliza con mayor frecuencia? .....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 9 - ¿Sabría usted repararlo en ruta? .....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 10 - ¿Le gustaría contar con un servicio de asistencia en ruta para ciclistas urbanos? .....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 11 - ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio?.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 12 - Tareas estratégicas para el Servicio de Asistencia Colaborativa Qsiya .....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 13 - Competencias deseadas para QSIYA.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 14 - Matriz de segmentación de potenciales clientes .....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 15 -Tramo 1: Bikers A.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 16 - Tramo 2: Bikers B.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 17 - Tramo 3: Helpers A .....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 18 - Tramo 4: Helpers B.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 19 - Proposición de valor para Bikers (Tramo 1 y 2).....</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 20 - Proposición de valor para Helpers (Tramo 3 y 4).....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 21 - Declaraciones de alcance .....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 22 - Objetivos, estrategias, tácticas del Plan de Marketing .....</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 23 - Canales de Distribución digitales (Plataforma y Alcance).....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 24 - Logo Qsiya.....</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 25 - Diagrama de operaciones para Bikers.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 26 - Diagrama de operaciones para Helpers .....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 27 - Diagrama de Operaciones del servicio .....</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 28 -- Bosquejos de APP para Helpers .....</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 29 - Bosquejos de APP para Helpers.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 30 - Estructura organizacional.....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 31 - Organigrama .....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 32 - Análisis de sensibilidad método Montecarlo.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 33 - Simulación de Montecarlo para el VAN a valor 0.....</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 34 - Resultados de estudio Eco Counter – New City 2019.....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 35 - Plan Maestro de Ciclovías.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 36 - Tiempos de viaje en Bicicleta por Santiago.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 37 - Diagrama preliminar de la APP y el funcionamiento.....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 38 - Metodología Lean Startup.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 39 - Modelo Delta – Arnoldo Hax.....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 40 - Diagrama Modelo Delta.....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 41 - Extracto de cotización desarrollo APP.....</i>	<i>87</i>

<i>Ilustración 42 - Cotización referencial desarrollo APP</i> .....	88
<i>Ilustración 43 - Tasas nominales créditos pequeñas empresas BancoEstado</i> .....	95
<i>Ilustración 44 - Análisis de sensibilidad método Montecarlo – incluyendo variación en crecimiento anual (periodo 2-8)</i> .....	104
<i>Ilustración 45 - Análisis de sensibilidad método Montecarlo incluyendo Variación de precios de servicios</i> .....	104

## Índice de tablas

<i>Tabla 1 - Agenda estratégica de Qsiya</i> .....	28
<i>Tabla 2 - Balanced Scorecard Nivel Empresa*</i> .....	29
<i>Tabla 3 - Balanced Scorecard Tramos 1 y 2*</i> .....	29
<i>Tabla 4 - Balanced Scorecard Tramos 3 y 4*</i> .....	29
<i>Tabla 5 - Resumen del presupuesto anual de Marketing (kCLP)</i> .....	35
<i>Tabla 6 - Monitorio y seguimiento del Plan de Marketing</i> .....	35
<i>Tabla 7 - Demanda total de servicios</i> .....	36
<i>Tabla 8 - Proyección de crecimiento de mercado</i> .....	37
<i>Tabla 9 - Proyección de ventas QSIYA</i> .....	38
<i>Tabla 10 – Resumen de etapas de desarrollo operacional</i> .....	39
<i>Tabla 11 - Carta Gantt actividades de implementación</i> .....	44
<i>Tabla 12 - Requerimiento de personal según etapa</i> .....	48
<i>Tabla 13 - Montos de la inversión inicial</i> .....	51
<i>Tabla 14 - Flujo por ciclovías de Providencia</i> .....	57
<i>Tabla 15 - Levantamiento del Trazado Base y Planes Cicloviales Comunes</i> .....	57
<i>Tabla 16 - Parámetros para Calculo de muestra</i> .....	65
<i>Tabla 17 - Levantamiento de talleres de bicicletas</i> .....	73
<i>Tabla 18 - Servicios de Qsiya</i> .....	73
<i>Tabla 19 - Detalle mensual gastos de Marketing año 1 (CLP)</i> .....	76
<i>Tabla 20 - Detalle anual de gastos de marketing Años 1 al 8 (CLP)</i> .....	76
<i>Tabla 21 - Crecimiento % del gasto de Marketing</i> .....	76
<i>Tabla 22 - Importaciones por código arancelario y cantidad (Período 2018-2020)</i> .....	77
<i>Tabla 23 - Factores para cálculo de demanda</i> .....	77
<i>Tabla 24 - Estimación total del mercado</i> .....	78
<i>Tabla 25 - Numero de ocurrencias según Viajes diarios</i> .....	78
<i>Tabla 26 - Estimación total del mercado (según viajes)</i> .....	78
<i>Tabla 27 - Demanda estimada (Bikers)</i> .....	79
<i>Tabla 28 -Tabla 16 Demanda estimada (Helpers)</i> .....	79
<i>Tabla 29 - Crecimiento del mercado (SERVICIOS REQUERIDOS)</i> .....	80
<i>Tabla 30 - Crecimiento del mercado (CLP)</i> .....	80
<i>Tabla 31 - Proyección de ventas ( N° de servicios)</i> .....	80
<i>Tabla 32 - Proyección de ventas (CLP)</i> .....	81
<i>Tabla 33 - Proyección de Servicios Año 1</i> .....	81
<i>Tabla 34 - proyección de ventas para Año 1 (kCLP)</i> .....	81
<i>Tabla 35 - Ingresos por venta de KITS Qsiya</i> .....	82
<i>Tabla 36 - Ingresos por venta de KITS Qsiya – año 1</i> .....	82
<i>Tabla 37 - Plan Operacional - Detalles</i> .....	83
<i>Tabla 38 - Detalle del Flujo del servicio par Bikers</i> .....	84
<i>Tabla 39 - Detalle del Flujo del servicio par Helpers</i> .....	85

Tabla 40 - Kit Qsiya para Helpers.....	89
Tabla 41 - Sueldos Brutos Equipo Qsiya.....	90
Tabla 42 - Inversión Inicial (CLP).....	90
Tabla 43 - Costos de KIT Qsiya – Anual (CLP).....	91
Tabla 44 - Costos de Kit Qsiya Año 1 (CLP).....	91
Tabla 45 - Proyección de gastos generales (CLP).....	91
Tabla 46 - Proyección de gastos año 1 (CLP).....	91
Tabla 47 - Proyección de Sueldos del equipo (CLP).....	92
Tabla 48 - Proyección de sueldos Año 1 (CLP).....	92
Tabla 49 - Proyección mensual del capital de trabajo (Año 1) (kCLP).....	93
Tabla 50 - Proyección mensual del capital de trabajo (Año 2) (kCLP).....	94
Tabla 51 – Crédito (CLP).....	95
Tabla 52 - Flujo de cajas proyectados Periodos año 1 al 8 (CLP).....	96
Tabla 53 - Flujo de caja año 1 – Mensualizado (CLP).....	97
Tabla 54 - Flujo de caja año 2 – Mensualizado (CLP).....	98
Tabla 55 - Rango de Tasa de descuento -modelo 1.....	99
Tabla 56 - Tasa de descuento según grado de maduración.....	99

## Índice de Anexos

Anexo A - Resumen de resultados Eco Counter – New City.....	57
Anexo B - Flujos de ciclovías en Providencia – 2015-2016.....	57
Anexo C - Plan Maestro de Ciclovías del Gran Santiago 2021.....	57
Anexo D - Extracto: La Nueva Normalidad, Masdeco – La Tercera, jun 2020.....	58
Anexo E - “Ventajas, desventajas y ejemplos de negocios peer to peer”.....	59
Anexo F - “ Qsiya – Cómo funciona”.....	61
Anexo G - Metodología Lean Startup.....	62
Anexo H - Breve comentario del Modelo Delta.....	64
Anexo I - Cálculo de muestra.....	65
Anexo J - Cuestionario de encuesta.....	65
Anexo K - Resultados Encuesta.....	67
Anexo L - Levantamiento de Mercado de Talleres de Bicicletas.....	73
Anexo M - Servicios ofrecidos por Qsiya.....	73
Anexo N - Plan de Marketing.....	74
Anexo O - Estimación de la demanda y tamaño del mercado.....	77
Anexo P - Operaciones.....	83
Anexo Q - Costo estimado desarrollo APP.....	87
Anexo R - Kits QSIYA-HELPERS.....	89
Anexo S - Sueldos Bruto de Equipo Qsiya.....	90
Anexo T - Inversión Inicial.....	90
Anexo U - Detalle de Egresos.....	91
Anexo V - Capital de trabajo - Proyección Mensual.....	93
Anexo W - Financiamiento.....	95
Anexo X - Flujo de caja.....	96
Anexo Y - Tasa de descuento o actualización.....	99
Anexo Z - Análisis con Método de Montecarlo.....	100