



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BIKEFLIX**

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

**DANIEL ESTEBAN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
ANDRÉS IGNACIO MUSALEM SAID**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BIKEFLIX

El presente documento plantea el desarrollo de un plan de negocio para la empresa BikeFlix dedicada al renting, leasing y venta de bicicletas la cual funcionará a través de una membresía que permita obtener beneficios adicionales junto con la bicicleta como son seguros y mantenciones periódicas asociados a estas. El modelo propuesto de BikeFlix ofrecerá un servicio innovador en el mercado chileno, en donde el usuario solamente se preocupe de utilizar la bicicleta de acuerdo con sus preferencias personales ya sea de marca o modelo.

Este plan de negocio contempla la utilización de una plataforma digital que permitirá el funcionamiento interno de la empresa y la interacción con los usuarios a través de los distintos canales digitales. También incluye tiendas físicas que permitirán la atención presencial a los potenciales usuarios e interacción con bicicletas en exposición. Las tiendas físicas se encontrarán en la ciudad de Santiago (Comuna de Ñuñoa) y Viña del Mar.

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos de este plan está compuesta por una serie de etapas que contemplan desde la elaboración de un análisis del entorno, un plan estratégico, plan de marketing, plan de ventas, plan operacional, plan organizacional y un plan financiero con el fin de abordar cada aspecto relevante para el funcionamiento de la empresa.

A través de las distintas etapas mencionadas, se busca que BikeFlix pueda ofrecer un nuevo concepto de adquisición de bicicletas con características únicas que permitan diferenciarse de las alternativas existentes hoy en día.

El plan desarrollado demuestra que, a raíz de los distintos análisis realizados para cada etapa, se busca lograr tanto la captura y la satisfacción de los usuarios como también a su vez sea atractiva para los inversionistas. Considerando una proyección de flujos por un periodo de 10 años, se determina que BikeFlix es un proyecto viable financieramente, obteniendo como resultado un valor neto actual (VAN) de \$243.925.512 pesos, el cual se encuentra asociado a una tasa de descuento considerando los riesgos de un startup y del inversionista de un 25% y una tasa interna de retorno (TIR) de un 32%.

## DEDICATORIA

*A mis padres Ana y Juan, quienes fueron los primeros en dedicar su tiempo en educarme, en compartir su sabiduría, sus valores y apoyarme incondicionalmente siempre. Soy un afortunado de tenerlos como mis padres, los amo.*

*A mi hermanita Sandra porque siempre serás mi amiga y mi regalito de cumpleaños que me acompaña siempre en todo, te adoro.*

*A Rocío, sin duda todo esto no lo hubiese logrado sin ti, me has apoyado en cada paso que he tomado, ayudándome en cada etapa de este proceso, madrugando juntos y entregándome toda la alegría y bondad que te caracteriza... simplemente Te Amo.*

***“La vida es como montar una bicicleta. Para mantener el equilibrio debes mantenerte en movimiento”***

*Albert Einstein*

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO .....	2
2.1. Descripción del plan de negocio .....	2
2.2. Alcances.....	2
2.3. Objetivos generales y específicos .....	2
2.3.1. Objetivo general.....	2
2.3.2. Objetivos específicos.....	3
2.4. Metodología .....	3
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	4
3.1. Análisis PESTEL .....	4
3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter industria de la bicicleta .....	10
3.2.1. Poder de negociación de los clientes .....	10
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	11
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	11
3.2.4. Amenaza de nuevos productos competitivos .....	12
3.2.5. Rivalidad entre competidores .....	13
3.3. Análisis FODA.....	14
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	15
4.1. Business Model Canvas.....	15
4.2. Factores críticos de éxito .....	17
4.3. Declaración de principios .....	18
4.3.1. Misión .....	18
4.3.2. Visión.....	18
4.3.3. Valores .....	18
5. PLAN DE MARKETING .....	19
5.1. Investigación de mercado .....	19
5.1.1. Encuesta.....	19
5.1.2. Análisis de resultados.....	20
5.2. Análisis 3C .....	22
5.2.1. Competidores .....	22
5.2.2. Clientes.....	22
5.2.3. Compañía .....	23

5.3.	Segmentación .....	24
5.4.	Targeting .....	25
5.5.	Posicionamiento .....	25
5.6.	Marketing Mix .....	25
5.6.1.	Producto .....	25
5.6.2.	Precio .....	27
5.6.3.	Plaza.....	28
5.6.4.	Promoción .....	29
5.7.	Customer Journey Map .....	30
5.8.	Presupuesto .....	31
5.9.	Medición y Control.....	31
6.	PLAN DE VENTAS .....	32
6.1.	Tipos de Ventas del Negocio .....	32
6.1.1.	Membresías.....	32
6.1.2.	Estilos, Marcas y Modelos de Bicicletas .....	33
6.2.	Ciclo de Ventas .....	34
6.2.1.	Captura de usuarios .....	34
6.2.2.	Post venta.....	35
6.2.3.	Fidelización de clientes.....	36
6.3.	Estimación de demanda y proyección.....	36
6.4.	Organización de departamento de ventas.....	38
6.5.	Presupuesto Ventas .....	38
7.	PLAN DE OPERACIONES .....	39
7.1.	Alcance y tamaño de operación .....	39
7.2.	Proveedores.....	40
7.2.1.	Bicicletas .....	40
7.2.2.	Servicios .....	40
7.2.3.	Procesos.....	42
7.3.	Plataforma BikeFlix .....	47
7.4.	Atención Clientes .....	48
7.5.	Cadena de Valor .....	48
8.	PLAN ORGANIZACIONAL .....	49
8.1.	Organigrama BikeFlix.....	49
8.2.	Reclutamiento, descripción de cargos y perfiles .....	49

8.3. Capacitación y Plan de Desarrollo .....	51
8.4. Incentivos y Beneficios.....	52
8.5. Control y Retroalimentación .....	53
9. PLAN FINANCIERO .....	53
9.1. Inversión.....	53
9.2. Financiamiento.....	54
9.3. Flujo de Caja .....	54
9.4. Indicadores.....	57
9.5. Análisis de sensibilidad .....	58
10. CONCLUSIONES.....	61
11. BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS .....	64

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA de BikeFlix.....	14
Tabla 2 Business Model Canvas BikeFlix .....	15
Tabla 3 Listado de proveedores servicios mantención.....	15
Tabla 4 Tipos de Clientes.....	22
Tabla 5 Membresía, Tipo y Rangos de Bicicletas BikeFlix.....	27
Tabla 6 Precios Membresías (Referenciales).....	27
Tabla 7 Presupuesto Marketing BikeFlix .....	31
Tabla 8 Medición y Control Marketing BikeFlix.....	31
Tabla 9 Membresías BikeFlix .....	32
Tabla 10 Modelos Bicicletas Oferta Inicial BikeFlix .....	33
Tabla 11 Miembros Estimados BikeFlix Light y Pro (Anual).....	37
Tabla 12 Miembros Estimados BikeFlix Buy (Anual).....	37
Tabla 13 Demanda Bicicletas por año de BikeFlix .....	38
Tabla 14 Presupuesto Anual Ventas .....	38
Tabla 15 Proveedores Bicicletas BikeFlix .....	40
Tabla 16 Costos Póliza BikeFlix .....	41
Tabla 17 Incentivos Personal BikeFlix.....	53
Tabla 18 Inversión BikeFlix .....	54
Tabla 19 Flujo de Caja BikeFlix.....	55
Tabla 20 Análisis Sensibilidad Cumplimiento Ventas .....	59
Tabla 21 Variación IPC vs Indicadores BikeFlix .....	59
Tabla 22 Variación TC Dólar e Indicadores y Precios BikeFlix.....	60
Tabla 23 Efecto Pandemia en Indicadores BikeFlix .....	60

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz BCM para BikeFlix.....	19
Ilustración 2 Aceptación de modelo (Pregunta 7 de Encuesta) .....	21
Ilustración 3 Aceptación de modelo con recambio de bicicleta (Pregunta 8 de Encuesta) .....	21
Ilustración 4 Proceso General BikeFlix.....	23
Ilustración 5 Reutilización Bicicletas Usadas de BikeFlix .....	23
Ilustración 6 Targeting BikeFlix .....	25
Ilustración 7 Producto de BikeFlix .....	26
Ilustración 8 Mockup Página Web BikeFlix .....	28
Ilustración 9 Mockup aplicación móvil BikeFlix.....	29
Ilustración 10 Customer Decision Journey de BikeFlix.....	30
Ilustración 11 Estilos de Bicicletas oferta inicial BikeFlix.....	33
Ilustración 12 Esquema de Ventas BikeFlix .....	34
Ilustración 13 Selección de Bicicletas Plataforma BikeFlix.....	34
Ilustración 14 Selección de Membresía BikeFlix .....	35
Ilustración 15 Sales Funnel BikeFlix (Cifras Anuales).....	37
Ilustración 16 Organigrama de Ventas BikeFlix.....	38
Ilustración 17 Mapa de cobertura BikeFlix .....	39
Ilustración 18 Personal BikeFlix .....	39
Ilustración 19 Proceso general BikeFlix .....	42
Ilustración 20 Proceso Inicial BikeFlix .....	43
Ilustración 21 Proceso Mantenimiento BikeFlix.....	44
Ilustración 22 Proceso Siniestro BikeFlix .....	45
Ilustración 23 Proceso de renovación y término BikeFlix .....	46
Ilustración 24 Características Plataforma BikeFlix .....	47
Ilustración 25 Cadena Valor BikeFlix.....	48
Ilustración 26 Organigrama BikeFlix.....	49
Ilustración 27 Esquema Work Shadowing BikeFlix .....	51
Ilustración 28 Movilidad interna BikeFlix .....	52
Ilustración 29 Punto de Quiebre Suscripciones BikeFlix .....	57
Ilustración 30 Gráfico Punto Quiebre BikeFlix.....	57
Ilustración 31 Cálculo Tasa Descuento BikeFlix.....	58



## INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta para BikeFlix.....	64
ANEXO B: Focus Group.....	73
ANEXO C: Entrevista ex-propietario Black Wolf Bike Store .....	75
ANEXO D: Pricing de Membresías.....	76
ANEXO E: Incentivos Monetarios y Beneficios .....	77
ANEXO F: Amortizaciones Préstamo Bancario.....	78
ANEXO G: Ventas anuales y número de empresas rubro bicicletas Chile.....	78
ANEXO H: Gastos Generales y Marketing (Mensual) .....	79
ANEXO I: Tabla Depreciación .....	79

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la elección de vehículos amigables con el ambiente, que permitan una mayor movilidad y beneficios respecto medios tradicionales de transporte en la ciudad (vehículos de motor personales, taxis, metro, buses), ha ido en aumento a nivel global. La utilización de transportes ecológicos ya sea con fines laborales, traslado de corto alcance o simplemente para uso recreacional tanto dentro o fuera de la ciudad ha permitido que se elijan vehículos tales como bicicletas tradicionales, deportivas o eléctricas.

Las regulaciones y la infraestructura vial apoyada por cada gobierno, siendo los países europeos los más avanzados, han permitido que la elección de estos vehículos personales vaya en aumento. Países como Holanda, Francia, Alemania, Bélgica, Inglaterra, entre otros, otorgan grandes beneficios tributarios por el uso de bicicletas<sup>1</sup> permitiendo que se premie por su uso. El mercado global de bicicletas durante el 2019 fue de USD\$ 65.4 billones logrando un salto al 2020 de un 48% alcanzando los USD\$ 97.2 billones en el año 2020<sup>2</sup> y se espera un crecimiento estimado entre un 5-7% anual al 2027. Chile crece de forma más acelerada que los datos a nivel mundial, cifras recientes indican que el mercado de bicicleta en Chile tiene un crecimiento de un 10% anual con más de 1.5 millones de desplazamientos diarios<sup>3</sup>. Cabe mencionar que el efecto pandemia también es un factor importante para el aumento de este mercado, pero ya se estimaba ese crecimiento anterior al periodo de pandemia.

Respecto a la caracterización de los ciclistas en la Región Metropolitana, el 56% de los ciclistas indica ocupar la bicicleta todos los días, el 44% lo utiliza como medio de recreación y casi el 80% de los viajes realizados son intercomunales<sup>4</sup>.

El valor de las bicicletas, independiente de su modelo, ha ido al alza debido a la alta demanda mundial y al quiebre de stock de accesorios, lo que han hecho que el tiempo de espera de algunos modelos sea por más de 10 meses<sup>5</sup>. Esto también repercute en los precios de reventa de las bicicletas usadas los cuales no han decaído, similar a lo que ocurre con el mercado de automóviles usados hoy en día. Los modelos de bicicletas ya sea de tipo ciudad, urbana, montaña, ruta, eléctrica plegables, eléctricas de montaña, eléctricas de ciudad y eléctricas de cargo, las cuales también varían en tamaño y configuración, hacen que tengan un rango extenso de precios, logrando a sobrepasar los 6 millones de pesos e igualar a precios de algunos vehículos tradicionales. Durante los años 2020 y 2021 se registra un alza sostenida en los precios de bicicletas superior al 20% anual<sup>6</sup>. Por lo tanto, las alternativas de precios son muy variadas según el uso que se le vaya a dar, la configuración de la bicicleta, la versión que se desee (bicicleta del año) o características especiales.

---

<sup>1</sup> Cycle to Work Scheme. Department of Transport

<sup>2</sup> <https://www.fortunebusinessinsights.com/bicycle-market-104524>

<sup>3</sup> “Elige Vivir Sano y Conaset lanzaron guía con recomendaciones para el uso seguro de la bicicleta y otros ciclos durante la pandemia”. Ministerio de desarrollo social y familia. 22 diciembre 2020.

<sup>4</sup> “Incentivo al uso de la bicicleta en Chile y en la experiencia comparada”. Sup N°128674. Biblioteca Congreso Nacional.

<sup>5</sup> [https://www.elconfidencial.com/deportes/ciclismo/2020-10-30/bicicleta-electrica-demanda-boom-bici\\_2808800/](https://www.elconfidencial.com/deportes/ciclismo/2020-10-30/bicicleta-electrica-demanda-boom-bici_2808800/)

<sup>6</sup> Índice de Precios al Consumidor. Base de datos INE.

## **2. DESCRIPCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO**

### **2.1. Descripción del plan de negocio**

Este trabajo se aboca a la elaboración de un plan de negocios para la creación de la empresa BikeFlix dedicada al renting, leasing y venta de bicicletas por medio de una plataforma digital con un pago de una suscripción mensual.

La idea del negocio es poder suministrar, a través de una plataforma digital, bicicletas de ciudad, urbana, montaña, ruta, eléctricas, entre otras, mediante el pago de mensual. Esta suscripción permite la utilización de la bicicleta por el tiempo acordado con el usuario, la cual incluye servicios adicionales tales como mantención por periodo (kms o tiempo), seguros de robo, asistencia en ruta, beneficios con descuento en accesorios, entre otros.

Una vez se termine el periodo acordado, el usuario podrá optar por alternativas tales como renovación de membresía con la misma bicicleta, renovación de membresía con opción a cambio de bicicleta, para lo cual debe hacer devolución de la bicicleta usada y un reajuste de la membresía dependiendo del nuevo modelo a elegir, término de membresía con opción de compra o simplemente término de membresía con devolución de bicicleta utilizada.

### **2.2. Alcances**

Esta tesis se encargará del diseño de un plan de negocios para establecer la empresa BikeFlix dedicada al renting, leasing y venta de bicicletas junto a los servicios asociados, mediante el pago de una suscripción a través de una plataforma digital. La empresa funcionará en la Región Metropolitana y Región de Valparaíso con base en la ciudad de Santiago.

Este estudio no considera:

- La implementación y puesta en marcha del plan de negocio.
- Una cobertura geográfica fuera de Chile.
- La tramitación legal para que la empresa pueda operar en Chile.
- El diseño de negocios paralelos tales como empresas de servicios.
- Comercialización de seguros y servicios para bicicletas sin una membresía asociada.
- La fabricación de bicicletas.

### **2.3. Objetivos generales y específicos**

#### **2.3.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para establecer la empresa BikeFlix dedicada al renting, leasing y venta de bicicletas mediante una plataforma digital y el pago de una suscripción mensual, la cual, desarrollará sus funciones en la Región Metropolitana y Región de Valparaíso considerando un periodo de evaluación económica de 10 años.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un nuevo concepto de adquisición de bicicletas que se diferencie de los modelos actuales de venta y/o renta de estos medios de transporte, permitiendo entregar un valor agregado a los usuarios y una captura del mercado.
- Analizar el mercado con el fin de obtener los datos correspondientes para una toma de decisión respecto al segmento objetivo al cual se aplicarán las estrategias y permitan rentabilizar el negocio.
- Posicionar el negocio y desarrollar una ventaja competitiva respecto a la competencia, estableciendo la estrategia de la empresa y el diseño de una propuesta de valor idónea.
- Definir las relaciones estratégicas con los proveedores de bicicletas y de servicios, con el fin de asegurar el funcionamiento del negocio.
- Diseñar y ofrecer un modelo de membresía único para el suministro de bicicletas bajo un concepto de renting o leasing, los cuales posean altos niveles de aceptación.
- Establecer los planes y procesos internos del negocio con el fin de asegurar una correcta operación.
- Diseñar una plataforma digital que entregue una experiencia única y atractiva, la cual cumpla las expectativas del segmento objetivo y genere satisfacción durante todo el viaje del cliente.
- Definir las variables que permitan la rentabilización y control financiero como la recuperación de inversión de la empresa, logrando que el modelo de negocio propuesto se exitoso en un periodo de 10 años.

### **2.4. Metodología**

Este plan de negocios contempla la metodología siguiente:

La primera parte estará enfocada a poder describir el plan de negocio a desarrollar. Se mencionarán sus alcances como también los objetivos generales y específicos que se desea lograr con este trabajo.

Continuando, se analizará el entorno en el cual estará involucrado el negocio. Para esto se realizará un análisis PESTEL con tal de identificar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. También para el análisis de la industria, se utilizará como herramienta las cinco fuerzas de Porter con tal de identificar el poder de negociación existente tanto de clientes como proveedores, amenazas de nuevos competidores y productos como también la rivalidad existente entre competidores. Esta etapa finalizará un análisis FODA del negocio.

La siguiente etapa continuará definiendo la estrategia con la cual se logrará alcanzar una ventaja competitiva respecto a las alternativas vigentes de suministro. Se utilizará Business Model Canvas, se determinarán los factores críticos de éxito y realizará la declaración de principio tales como misión, visión y valores.

A continuación, se desarrollará el plan de marketing que será primordial para el elegir el mercado objetivo y entregar la propuesta de valor apropiada para este. Se realizará una investigación de mercado, análisis de 3C's en donde se identificará competidores, clientes y compañía. Posterior a esto, se realizará la segmentación, targeting y posicionamiento del negocio para terminar con un marketing mix de 4P's el cual incluye producto, precio, plaza y promoción. Esta etapa finalizará con un Customer Journey Map.

La siguiente etapa se abocará al plan de ventas del negocio en donde se identifican las alternativas de ventas a ofertar, determinará el volumen de ventas y el equipo que estará a cargo de este departamento. Se define también el ciclo de ventas vía plataforma digital el cual contiene los pasos como captura de usuario, post venta y fidelización de clientes.

Durante el plan de operaciones, se abordarán tópicos como el alcance y tamaño de la operación del negocio. Se identificarán los proveedores tanto de bicicletas, servicios asociados y proveedor de servicios digitales para la plataforma. Se describirán los procesos para el funcionamiento y el diseño de una plataforma digital.

Para la siguiente etapa la cual contiene el plan organizacional, se mostrará la estructura organizacional del negocio, indicando su organigrama, descripción de perfiles, como también el sistema organizacional de selección y gestión de desempeño.

La siguiente etapa será el desarrollo del plan financiero en donde se evaluará económica y financieramente la viabilidad del plan de negocio propuesto. Contiene la inversión requerida, alternativas de financiamiento, flujo de caja, indicadores claves y un análisis de sensibilidad.

La última etapa contendrá las conclusiones las cuales serán resultado de cada etapa desarrollada previamente y en donde se determina la viabilidad de este proyecto.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **3.1. Análisis PESTEL**

##### **Político**

Chile ha vivido momentos clave en términos políticos, una nueva elección marcada con una polarización de la sociedad actual durante las elecciones pasadas dio por ganador a Gabriel Boric quien ha demostrado tener una postura diferente con relación al gobierno que actualmente es de derecha bajo el mandato de Sebastián Piñera. Por lo que es probable que existan cambios ideológicos en el próximo gobierno. También durante el año 2020 se realizó un plebiscito el cual permitió la creación de una asamblea constituyente, la cual estará encargada durante 9 meses (extensibles) de redactar una nueva carta magna que guiará las riendas del país.

Los grupos de presión relacionados a los sectores empresariales siguen muy de cerca estos resultados ya que de ello podrían depender eventuales modificaciones a la forma que operan hoy en día. Los demás grupos sociales, demandan mayor distribución de riquezas y el sistema neoliberal se ve en tela de juicio por lo que el gobierno ha tenido que lidiar con estos para dar mayor confianza a todos estos sectores. El gobierno de Chile envió un proyecto de ley para el presupuesto 2022, con el fin de retomar niveles de gasto público sostenibles similares a los que había previo a la crisis social y sanitaria del país.

La incertidumbre de los últimos meses se ha generado por bastante movimiento social, el gobierno actual ha tenido que lidiar con cada uno de los aspectos para mantener la estabilidad del país y hasta el momento ha podido sobrellevarlos. Es de esperar que Chile mantenga su estabilidad aun cuando los procesos actuales creen incertidumbre. Claramente el aspecto político de Chile se verá muy influenciado por el trabajo a realizar por el nuevo gobierno y la redacción de carta magna, pero es de esperar que ambos procesos entreguen el mayor bienestar tanto para el sector público, privado y todos los chilenos.

## **Económico**

Chile ha tenido un crecimiento constante en la economía siendo uno de los países de la región con mayor PIB per cápita (PPA) el cual al 2020 situaba un valor de US\$23.325 por sobre Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, Brasil, entre otros. Incluso por sobre los índices de América Latina y el Caribe<sup>7</sup>. Si bien los últimos 2 años los índices han visto una caída debido a las restricciones tanto comerciales a raíz de la pandemia, Chile viene sosteniendo un crecimiento promedio de un 3%.

Chile es un país fuertemente marcado por el precio de los commodities, en especial por el rubro minero del cobre, siendo unos de los principales países de exportación de este mineral. Si bien el cobre marca en cierta manera el rumbo de la economía del país y arcas nacionales, dando luces de la inversión y del gasto del gobierno, Estas son alzas de precios del mineral son en medida atribuibles a la recuperación de economías como China y el rubro de la minería representa el 11,5% del PIB del país. La industria manufacturera, comercio y servicios, representan más del 70% del PIB nacional<sup>8</sup>. Por lo que un factor importante dentro del país es cómo se comportan el resto de las empresas que suministran otro tipo de productos.

La inversión extranjera también vive buenos momentos ya que, según el Banco Central, esta ha alcanzado altos niveles por sobre el 75% durante los primeros ocho meses en comparación con el año 2020<sup>9</sup>, según InvestChile, el promedio está muy por sobre el promedio histórico del país considerando los años 2003-2021. Estas son buenas noticias

---

<sup>7</sup> [https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.KD?end=2020&locations=CL-AR-CO-PE-UY-BR-PY-EC-BO-ZJ&name\\_desc=true&start=1990&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.KD?end=2020&locations=CL-AR-CO-PE-UY-BR-PY-EC-BO-ZJ&name_desc=true&start=1990&view=chart)

<sup>8</sup> Base datos Estadísticos Banco Central de Chile.

<sup>9</sup> <https://investchile.gob.cl/es/inversion-extranjera-en-chile-llega-al-90-del-total-del-2020-en-el-primer-semestre-del-ano/>

ya que muestra confianza por parte de los inversores internacionales respecto a Chile y muestra señales de aumento de la actividad económica, permitiendo el crecimiento a través de este medio. Cabe destacar que las empresas con inversión extranjera representan alrededor del 10% de las empresas que tributan en Chile y aportan casi el 50% de la recaudación de impuestos<sup>10</sup>.

Los efectos de pandemia han logrado mermar al 62% de las empresas disminuyendo sus ventas, las más golpeadas han sido las microempresas experimentando caídas de sus ventas en un 63%. Las actividades afectadas son las actividades artísticas, de entretenimiento, servicios de comida y actividad inmobiliaria<sup>11</sup>. Las empresas dedicadas al rubro de bicicletas también se vieron afectadas durante la pandemia, pero esto cambia al ser consideradas como servicio de utilidad pública, debido a la masificación de traslados mediante este medio y también al aumento de la actividad económica relacionada a este tipo de vehículos no motorizados. Hoy en día mucho de los despachos a domicilio de comidas se hace mediante este medio, por lo que el factor asociado al aumento de pedidos de este rubro influye en parte a la actividad económica de la industria de bicicletas y afines.

Previamente durante septiembre del 2021, se habían dado a conocer cifras del crecimiento local el cual dio señales de una reactivación económica. El Banco Central informó que la economía subió un 15,9% en comparación con el año anterior. La presidencia estimaba poder crecer en torno al 10% anual<sup>12</sup>. El banco mundial proyecta para Chile un crecimiento del 5% en el 2021, todo esto gracias a la reducción de restricciones, avance en la tasa de vacunación y aplicación de libertades las cuales estuvieron mermadas durante meses de pandemia<sup>13</sup>.

A nivel internacional hay un alza sostenida en la inflación debido a que la demanda sobrepasa la oferta, el Banco Central de Chile también informa de un alza en la Tasa Político-Monetaria la cual llega a 5,5% con el fin de contener las expectativas inflacionarias del país del 6% a fin de año. Es posible que la TPM siga subiendo debido lo que puede hacer postergar algunas inversiones, promover al ahorro y que algunos segmentos no logren optar a financiamiento, ejemplo de ello son los créditos hipotecarios llegan a cifras de UF+6%, así también los plazos que se reducirían los años del préstamo, lo cual restringe el acceso a ellos. La posibilidad de próximos retiros de las AFP probablemente haga que estas medidas del Banco central continúen con el fin de retirar el estímulo monetario y consecuentemente los accesos a créditos sean más caros.

Si bien actualmente existe mucha incertidumbre respecto a cómo afrontar el futuro económico y últimamente reflejándose en una fuga de capitales chilenos al extranjero por

---

<sup>10</sup> "Caracterización y Efectos de la Inversión Extranjera Directa en Chile". InvestChile. Agosto 2021.

<sup>11</sup> <https://www.economia.gob.cl/2021/07/29/boletin-analisis-descriptivo-del-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-en-chile.htm>

<sup>12</sup> <https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-destaca-fuerte-crecimiento-de-la-economia-en-agosto-esto-se-debe-al-compromiso-y-esfuerzo-de-todos-los-chilenos/>

<sup>13</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

el ámbito situación política-social, aún existe espacio para que la economía siga reactivándose, pero los riesgos y costo de la deuda podrían ser mayores a futuro.

## **Social**

Chile ha experimentado cambios sociales importantes durante los últimos años. En octubre del año 2019 se da el “estallido social” en el cual ocurren numerosas manifestaciones a nivel de país. Las demandas contenidas por años sin una respuesta visible proveniente de los gobiernos, hizo que gran parte de la población del país exigiera cambios importantes, esto a raíz de la desigualdad social existente en Chile. Según estudios de CEPAL, el 1% de la población chilena acumula el 26% de los ingresos del país, el 10% de la población acumula el 66% de los ingresos y el 50% de los hogares con menores ingresos solamente acumula un 2%<sup>14</sup>. El ingreso líquido promedio de chilenos según el INE es de \$635 mil pesos. La misma entidad indica que las personas ocupadas con ingresos por sobre de 1 millón de pesos corresponden al 17% y solamente el 2% percibe ingresos mayores a 3 millones de pesos. Respecto a los ingresos medios por hogar es aproximadamente en 1,1 millón de pesos. El 22% de los hogares percibe 625 mil y el 18% de los hogares percibe 375 mil pesos, mientras que el 5% y el 1% de los hogares percibe sobre 3 millones y 7 millones de pesos respectivamente.

Muchas de estas manifestaciones sociales se realizaron con marchas pedestres y también en bicicletas mediante organizaciones reconocidas en el país como “Ciclistas Furiosos”. Resultado de todo esto, fue que de forma histórica se accediera a la elaboración de una nueva constitución con el fin establecer mayor igualdad social para toda la población del país.

Tras el estallido social, la población se vio obligada a recurrir a otros medios de transporte debido a la disminución de la capacidad del transporte público, por lo que el uso de la bicicleta dentro de la ciudad se vio en aumento. A esto se añade la posterior llegada de la pandemia la cual hizo tomar a la población resguardos en los medios de transporte privilegiando medios de uso personal. Se debe mencionar que, si bien la pandemia fue un detonador importante para la masificación de la bicicleta, la población venía con un alza en el índice de ciclistas previo a este periodo (8% al 2018)<sup>15</sup>.

Hoy en día la preferencia de medios de transporte persiste, ya que permiten una mayor movilidad dentro de la ciudad, siendo vehículos de fácil para traslado y resguardo y también amigables con el medio ambiente, por lo que Chile sigue la tendencia de países más desarrollados.

## **Tecnológico**

Respecto al ámbito tecnológico, el mundo digital ha tendido la particularidad de conectar a miles de personas, tanto para difundir tendencias o incluso lograr la organización de

---

<sup>14</sup> [https://www.cnnchile.com/economia/emparejar-cancha-chile-concentracion-riqueza\\_20201021/](https://www.cnnchile.com/economia/emparejar-cancha-chile-concentracion-riqueza_20201021/)

<sup>15</sup> <https://www.pauta.cl/nacional/cada-ano-hay-mas-ciclistas-en-santiago-y-cada-ano-mueren-menos-de-ellos>



miles personas como lo fue durante el estallido social. Estas redes permiten también hoy en día, agrupar a personas con los mismos intereses, dentro de los cuales se encuentran las bicicletas tanto para uso recreativo o de traslado con fines específicos.

En términos de avances tecnológicos de bicicletas, existe un auge en lo que son la gama de E-Bikes (bicicletas eléctricas) y scooters eléctricos. Estos permiten acceder a un sistema de transporte ágil y sin las exigencias de una actividad física superior en comparación a una bicicleta convencional, lo que hace que sea optado para traslados con fines laborales, tanto para rangos de distancias cortos y medios dentro del sector urbano, pero también para el uso en montaña durante actividades recreativas. Empresas como Bosh han desarrollado computadores especiales (Nyon) para este tipo de bicicletas que permite el bloqueo a través de un celular, también entregar experiencias personalizadas de uso, navegación y conexión similares a la de un auto moderno convencional.

Independiente del tipo de bicicletas, la tendencia apunta a que las bicicletas contengan mayor tecnología, utilizando sensores internos que permitan el registro de datos útiles los cuales se integren con las aplicaciones y gadgets existentes en el mercado. La actividad física puede ser monitoreada a través de smartwatches o celulares mediante aplicaciones de Apple, Google, Garmin, Strava, Komoot, entre otras.

Los servicios digitales son una herramienta esencial para el funcionamiento de las organizaciones y así también el modelo de suscripción como lo indica la consultora Gartner<sup>16</sup>, la cual menciona que para el 2023, el 75% de las empresas con venta directa ofrecerá servicios bajo suscripción haciendo que se vuelva relevante los medios de pagos digitales, experiencia bajo plataformas y ecosistemas.

## **Ecológico**

El calentamiento global ha hecho gestarse acuerdos a nivel internacional con el fin de evitar el cambio climático y limitar el aumento de temperatura del planeta a 1,5 °C, esto a través de la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero de los países. Chile también adoptó el llamado Acuerdo de París el cual fue adoptado en la Conferencia sobre el Clima de París (COP21) y en diciembre del año 2020 el Gobierno de Chile reafirma su compromiso con el medio ambiente<sup>17</sup>. Durante del mes de noviembre del 2021 la cumbre COP26 se reúne en Glasgow para conversar sobre temas climáticos.

A nivel mundial, los países con más emisiones de CO2 son Estados Unidos, Rusia, India, Japón y China, siendo este último el país que más emite con alrededor de 9.800 millones de toneladas durante el 2020 superando a las regiones de Norte América y Europa juntos. A nivel regional, Chile es el cuarto país que emite más CO2 detrás de Argentina, Brasil y Colombia, con 87 millones de toneladas durante el 2020.

---

<sup>16</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-10-trends-in-digital-commerce>

<sup>17</sup> <https://minrel.gob.cl/noticias-antiores/a-cinco-anos-del-acuerdo-de-paris-chile-reafirma-su-compromiso-en-la>

Las emisiones de CO<sub>2</sub> según transporte son extremadamente diferentes, considerando la producción, uso y dieta de los usuarios, se estima que el uso de la bicicleta produce 21 g/km recorrido, muy por debajo de lo que es utilizar un vehículo convencional a gasolina que en promedio produce 271 g/km y un autobús que produce 101 g/km<sup>18</sup>. El valor de este último a diferencia de lo que se piensa, es inferior al del automóvil ya que se considera una utilización mayor al transportar una cantidad superior de personas por kilómetro a diferencia de las bicicletas y automóviles que en general se utilizan como vehículos personales en zonas urbanas.

Se debe adicionar que, a nivel internacional, las grandes empresas fabricantes de automóviles han declarado que fabricarán solamente autos eléctricos a partir del 2030, ejemplo de esto son las empresas Audi (Grupo Volkswagen), Volvo, Ford entre otras. Chile también ha tomado medidas al respecto, si bien no es fabricante de automóviles, es un consumidor de ellos y anunció su estrategia de electromovilidad la cual intenta alcanzar la carbono neutralidad para el año 2050, así estableciendo que, desde el año 2035, solo se comercializarán vehículos eléctricos tanto para uso particular, comercial y público<sup>19</sup>.

La tendencia actual es la de fomentar el uso de transportes ecológicos que permitan disminuir la huella de carbono de las personas con tal de favorecer el cuidado del medio ambiente. Cabe destacar que la bicicleta además de ser amigable con el planeta favorece la condición física de las personas, permitiendo alcanzar una mejor calidad de vida.

## Legal

Chile ha tenido muchos avances en términos de micro movilidad, durante el 2013 el gobierno lanza un plan maestro de transporte de Santiago 2025, el cual incluía más de 800 kilómetros de ciclovías y proyectos complementarios tales como estacionamientos y bicicletas públicas. En el año 2018 el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT) refuerza la misma idea y menciona la preparación de un plan para duplicar las ciclovías existentes en el año 2018 (423 kilómetros hasta el momento) y llegar a los 900 kilómetros al 2026. En noviembre del mismo año, comenzó la vigencia de la nueva Ley N°21.088 llamada Ley de convivencia vial, en la cual se agrega la bicicleta como un modo de movilidad urbana, además entregar recomendaciones en el traslado de los ciclistas, con el fin de resguardar la seguridad de estos vehículos y puedan compartir espacios dentro de la ciudad, tanto con peatones y otros vehículos motorizados. Para complementar dicha ley, el MTT publica la “Guía de Composición y Diseño de Ciclovías” la que propone metodologías para facilitar el desarrollo de proyectos permanentes y transitorios respecto a los espacios para la micro movilidad.

En noviembre del año 2020, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y el MTT, dan a conocer el “Plan de Ciclovías 2021” el cual incluye

---

<sup>18</sup> <https://ecf.com/news-and-events/news/how-much-co2-does-cycling-really-save>

<sup>19</sup> <https://www.gob.cl/noticias/lanzamiento-estrategia-nacional-de-electromovilidad-gobierno-anuncia-que-al-2035-se-venderan-solo-vehiculos-electricos-en-chile/>

proyectos a lo largo del país. Contempla la inversión de 14 mil millones de pesos con el fin avanzar en la construcción de 60 kilómetros de ciclovías y otros 80 kilómetros en proceso de diseño, los cuales se encuentran distribuidos en las comunas del país. Además de esto se añaden más de 2.500 millones de pesos para ciclovías transitorias con el fin de privilegiar estos medios de transporte y así restringir la propagación de la pandemia.

Durante el 2021, el mismo ministerio, anuncia públicamente en conjunto con Google Maps, la funcionalidad de un “Modo Bicicletas” con tal de planificar los viajes personales mediante este medio de transporte. Esto con el fin de buscar las mejores alternativas de traslado que promuevan el uso de este medio, así, tanto disminuir el riesgo de contagios y que tengan beneficios de salud a largo plazo.

Si bien Chile se encuentra aún distante a los estándares de infraestructura y uso en relación con países europeos, el país viene desde hace un tiempo atrás promoviendo el uso de la bicicleta a través de distintas iniciativas, lo que hace ver con bastante optimismo el apoyo entregado por el gobierno a estos tipos de transportes no motorizados.

## **Resultados del análisis**

Es probable que la situación actual del país genere cierta incertidumbre debido a varios aspectos, como lo es el cambio a un nuevo gobierno que tomará el poder con nuevas ideas produciendo expectación en varios sectores de la sociedad, la desigualdad de la sociedad expuesta durante el periodo de estallido social y posterior inicio de la pandemia situación que existe actualmente pero se espera pronto salir gracias a los avances en vacunas y cuidados personales, pueden ser temas que generen un ambiente de incertidumbre a lo que depara el futuro, no obstante existen otros aspectos tales como la elección de medios de transportes personales y ecológicos por la sociedad, los avances tecnológicos que permiten el traslado limpio con bajos niveles de emisión de CO2 permitiendo el cuidado del medio ambiente, la promulgación de leyes que instan a utilizar este tipo de medios considerando la convivencia vial entre automóviles con ciclistas y la inversión por parte del gobierno en infraestructura urbana para bicicletas, también permiten pensar que existen posibilidades de que el modelo a proponer entregue el valor agregado a los usuarios y sea materializado en buenos resultados para la empresa.

### **3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter industria de la bicicleta**

#### **3.2.1. Poder de negociación de los clientes**

Los compradores de bicicletas hoy en día tienen bastantes alternativas de compra de bicicleta, pero el precio que ha ido en tendencia al alza no permite la elección de bicicletas de alta gama o con características especiales como lo serían bicicletas de doble suspensión, E-Bikes que pueden alcanzar valores desde 750 mil pesos. El valor de bicicletas inferior a este podría categorizarse como de alcance de cualquier comprador, quienes podrían optar por medios de pagos tradicionales como los que puede entregar cualquier tarjeta de crédito o retail.

Las opciones de suscripción están limitadas a alternativas estándar de bicicletas y de traslado eléctrico (scooter) y solamente pueden ser utilizados dentro de un área urbana y/o terreno específico de ciudad sin mencionar que tienen precios ajustados al tiempo de uso diario. El usuario para cambiar a otro tipo de terreno o uso tendría que poseer un modelo propio para ser utilizado con fines más allá del mismo traslado. Actualmente no hay alternativas de suscripción para micro movilidad que contenga mayores modelos que entrega el mercado, ya sea para transporte diario, recreación y/o competencia.

Si se considera otro tipo de alternativa de transporte bajo suscripción personal de traslado, se encuentran los vehículos convencionales tales como Auto pero difieren del modelo presentado en este trabajo. La integración hacia atrás de un particular es difícil ya que su foco es la utilización de un medio de transporte y no la fabricación de este.

Dependiendo del mercado que se quiera alcanzar, el poder de negociación de los compradores es MEDIO.

### **3.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Existen muchos proveedores de bicicletas hoy en día los cuales se pueden diferenciar en fabricantes, distribuidores. Mucho de estos tienen años en el mercado el cual conocen muy bien y su influencia en los precios puede ser bastante alta.

Existe la alternativa de importación directa desde fabricantes extranjeros, pero esta hoy en día se ve dificultada por las condiciones del mercado global por problemas en la cadena de suministro. Es por esto por lo que los proveedores locales, quienes pueden tener un nivel de stock y/o arman localmente, poseen una ventaja de solventar en cierta manera esta situación.

Respecto a los proveedores de servicios de mantenimiento, existe un grupo importante de actores permitiendo tener mayores alternativas para elegir, el rango de precios de una mantención normal a un particular puede empezar por los 15 mil pesos hasta unos 50 mil pesos en promedio por servicio. Aun así, el asociarse con proveedores de servicio será un tema clave, ya que se debe entregar un valor agregado que les asegure un flujo constante de servicios para lograr algún acuerdo. Para servicios tales como geolocalización, seguros de accidentes y/o robos, hay una menor cantidad de proveedores (HDI Seguros, Metlife, SURA), los cuales ya tienen precios definidos para el público particular y por lo cual también se deberá negociar a nivel empresarial.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el poder de negociación de proveedores es ALTA

### **3.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

Similar a lo que ocurre con los proveedores, la competencia recae en fabricante y distribuidores, pero se añade también las empresas de los arriendos de bicicleta. Todos entregan una alternativa similar en tanto a productos los cuales se diferencian en la marca y modelo ofertado al público.

Ejemplo de esto es la empresa Oxford, Belda o Lahsen, quienes además ofrecen muchas opciones de accesorios adicionales para la bicicleta. Todos son reconocidos en el mercado y poseen tiendas a nivel nacional los cuales incluso podría distribuir mediante el retail como es el caso de la marca Oxford por los que los canales de distribución son muchos.

El capital requerido dependerá del mercado que se quiera atacar, pero se ve una industria bastante atractiva lo cual permitiría la entrada de muchos competidores los que deberán diferenciarse en su propuesta de valor. Actualmente la mayoría de las empresas ofrecen solamente la venta de bicicletas y accesorios ya sea por tienda física y/o internet, sin ofrecer un modelo de suscripción que incluya además del vehículo, los servicios asociados a este como lo son seguros y mantenciones.

El gobierno fomenta el transporte de bicicleta e incluso, debido a la pandemia, declara a los talleres de mantención como servicio esencial. También ha trabajado en la construcción de más de 1.900 kilómetros de ciclovías a lo largo del país, por lo que promueve una demanda de uso de este transporte y a raíz de esto, que existan mayores proveedores tanto de bicicletas y servicios, haciendo que la industria sea atractiva.

Se puede apreciar que la facilidad de entrada de competidores es bastante alta, pero dependerá del nicho a atacar. Según datos del SII las empresas dedicadas al rubro de bicicletas han ido en aumento promedio desde el 2013 con una tasa del 10%<sup>20</sup>. La tendencia de soluciones digitales de todo tipo también alta.

Según lo anterior, la amenaza de nuevos competidores es ALTA.

#### **3.2.4. Amenaza de nuevos productos competitivos**

Si se analiza el núcleo del producto este corresponde al traslado de un lugar a otro con un fin específico. Este puede ser abordado por una diversidad de alternativas existentes, ya sea como el transporte público a través de buses o metro, vehículos particulares o la micro movilidad en la cual se instalan las bicicletas, scooter, patinetas, patín roller o incluso el mismo traslado pedestre.

Considerando los altos precios de los combustibles, las alternativas que incluyan combustión interna mantendrán sus altos precios, además de poseer altos índices contaminantes. Los vehículos eléctricos serán el reemplazo y se ven muchas alternativas en el mercado, desde un scooter hasta los vehículos particulares y buses. Una nueva alternativa de movilización podría ser los vehículos voladores, para los cuales ya hay prototipos de funcionamiento y se estima que su existencia masiva podría observarse durante los próximos años.

Respecto a la micro movilidad, los nuevos sustitutos dependerán de las alternativas de costos de cada uno y el uso final. Los nuevos compradores serán sensibles a los precios de adquisición ya que se volverán vehículos indispensables dentro de la ciudad si se piensa en alternativas ecológicas y de crecimiento urbano.

---

<sup>20</sup> Estadísticas de Empresas por Rubro económico SII.

La amenaza de nuevos productos competitivos se estima nivel MEDIO.

### **3.2.5. Rivalidad entre competidores**

Existen una gran cantidad de competidores dentro de lo que son venta y arriendo para las cuales se tiene aproximadamente alrededor de 1.200 empresas dedicadas a esta actividad en Chile, las ventas declaradas al SII durante el 2019 fueron de 137 millones de dólares con un crecimiento promedio del 13% anual desde el 2006. Si se considera el periodo 2013-2019 el crecimiento promedio fue cercano al 24%.

Considerando las empresas de venta de bicicletas, la industria se encuentra muy fragmentada ya que existen muchas empresas dedicadas a esta industria, desde un simple distribuidor local a grandes cadenas de bicicletas incluido el retail. Cada uno ofreciendo un valor el cual puede incluir representación única de marcas, especialización de servicios, participación de eventos deportivos o simplemente encontrarse dentro de una comunidad (física o social-digital) cercana al comprador.

Si se consideran alternativas de suministro digital (vía suscripción) la industria se encuentra muy concentrada en los proveedores principales que son Bike Santiago y Bici Las Condes. Cabe decir que estos se encuentran limitados a un área de servicio y la empresa que tiene mayor rango dentro de la ciudad de Santiago es Bike Santiago ya que Bici Las Condes solo atiende dentro de su comuna. Además, las alternativas de bicicletas son estándar y no pueden ser utilizadas para efectos más allá que el de traslado, por lo que actividades como recreación o deporte en montaña, no son cubiertos por estas alternativas. Otras alternativas de pago por uso son Lime la cual este 2021 se asocia con Uber para el suministro de scooter eléctricos.

Las barreras de salida no son totalmente restrictivas, en Chile existe la Ley N° 20.720 que permite salvar emprendimientos con posibilidad de mantenerse en el tiempo y/o liquidar los bienes de aquellas que no puedan hacerlo. Un ejemplo es la empresa Mobike SpA la cual se estrenó en el año 2018 y, debido a la pandemia, tuvo que finalizar sus operaciones debido a deudas impagas y mala situación financiera.

Considerando las muchas alternativas de oferta y también la existencia de una alta demanda por estos bienes que resuelven en cierta manera problemáticas ambientales y de desarrollo urbano, se estima que existe mercado para cada uno de los participantes, la rivalidad entre competidores es MEDIO.

### **Resultados del análisis**

De acuerdo con lo analizado en cada una de las fuerzas, no existe una alta rivalidad entre competidores ni posibilidad de sustitutos. También tanto las barreras de entrada y salida son medias. Es que se determina que el entorno es atractivo para el modelo de negocio propuesto.

### 3.3. Análisis FODA

La siguiente tabla muestra el resumen del análisis FODA realizado para este plan de negocio:

Tabla 1 Análisis FODA de BikeFlix

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• La diferenciación que estará apalancada en el suministro de bicicletas mediante una suscripción incluyendo los servicios asociados.</li><li>• Entregar facilidades de prueba y/o adquisición de bicicletas a segmentos específicos.</li><li>• Modelo de negocio de suministro de bicicletas para un mayor espectro de actividades que actualmente no están del todo cubiertas.</li><li>• Funcionamiento a través de una plataforma digital multicanal que permita la conexión con el usuario en todo momento.</li></ul>
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado en alza debido a la preferencia de medios de transportes personales ecológicos.</li><li>• Pocos actores con características similares de oferta vía suscripción con amplia gama de productos permitiendo ser un actor clave en el mercado.</li><li>• Alza de precios de bicicletas de todo tipo, en especial bicicletas de alta gama.</li><li>• Gobierno con incentivos a la sociedad para utilizar medios de transportes ecológicos y la creación de vías exclusivas para su uso.</li><li>• Encarecimiento de créditos a personas por lo que el negocio permitiría ser una alternativa de adquisición.</li></ul>
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser un actor nuevo en el mercado de micro movilidad.</li><li>• Alta dependencia de alianzas estratégicas con proveedores de bicicletas y otros servicios para la operación del negocio.</li><li>• Incertidumbre en tasa de retención de usuarios.</li><li>• Asegurar la construcción de marca del negocio.</li><li>• Alto nivel de capital requerido.</li></ul>
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de nuevas alternativas de suministro vía suscripción.</li><li>• Situación económica que restrinja el crédito a empresas o inflación que afecte en sobremedida los precios de proveedores.</li><li>• Incertidumbre en ámbito político-social del país en donde la empresa se vea afectada por manifestaciones, restricciones de nuevo gobierno o condiciones de nuevas leyes a partir de una nueva constitución.</li><li>• Brotes de Covid-19 que puede llevar a continuar con el estado de pandemia por un tiempo mayor al que se estima.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis FODA existe un incentivo por parte del gobierno para la utilización de medios de transporte amigables con el medio ambiente. A su vez existe un mercado de usuarios que va al alza haciendo que el modelo de negocio tenga una oportunidad de captar parte del mercado creciente. También existe una tendencia a la utilización de plataformas y servicios mediante suscripción que permiten llevar al alcance de los usuarios formas convenientes de adquisición de bienes.










Hoy en día no existe una alternativa de adquisición de bicicletas la cual incluya servicios asociados, por lo que existe una buena oportunidad de alcanzar una masa crítica de usuarios que haga viable el modelo propuesto.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Business Model Canvas

A continuación, se presenta el BMC realizado para la empresa BikeFlix presentando su propuesta de valor.

Tabla 2 Business Model Canvas BikeFlix

<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <p>Fabricantes y/o distribuidores de bicicletas. Empresas de servicios de mantención de bicicletas. Empresa de servicios plataforma digital. Aseguradoras bicicletas. Empresas de retiro y despachos. Empresa Financiera. Servicios de cobranza.</p>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <p>Suministro de bicicletas a través de leasing, renting o venta directa. Administración Plataforma Digital. Marketing de la empresa.</p> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Financieros: Acceso a crédito. Físicos: Bicicletas, Oficinas comerciales. Plataforma digital. Humano: Personal comercial y postventa</p>	<p><b>Propuestas de Valor</b> </p> <p><i>Entregar soluciones de micromovilidad que permitan llevar al alcance la alternativas de transporte y de recreación que más se adecue a las necesidades de los usuarios.</i></p> <p><i>Conectar a usuarios mediante una plataforma digital y entregar una experiencia satisfactoria a través de todo el viaje del usuario.</i></p> <p><i>Entregar servicios en conjunto con la alternativa de micromovilidad seleccionada tales como mantenciones y asistencia en ruta.</i></p>	<p><b>Relaciones con Clientes</b> </p> <p>Asistencia personal y servicio automatico digital. Creación de comunidad. Captación y Fidelización de clientes.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Multicanal a través de plataformas digitales. Oficina comerciales y centros de servicios asociados. Post venta de asistencia en terreno.</p>	<p><b>Segmentos de Mercado</b> </p> <p>Personas con actividad física entre 25 y 60 años. Personas que utilizan bicicletas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traslado Diario.</li> <li>- Uso Recreativo (Montaña, Paseo, Ruta).</li> <li>- Deportista amateur, semi y profesional.</li> </ul> <p>Personas con capacidad de pago vía T.C y/o cargo a C.C</p>
<p><b>Estructura de Costo</b> </p> <p>Costos Fijos: Remuneraciones Personal, Plataforma, Arriendo Oficinas. Costos variables: Bicicletas, seguros, despachos.</p>		<p><b>Fuente de Ingresos</b> </p> <p>Leasing de bicicletas por medio de una tarifa mensual o anual. Venta de bicicletas nuevas o reacondicionadas. Alquiler de bicicletas por periodos prolongados nuevas o usadas (1 mes o más).</p>		

Fuente: Elaboración Propia basado en Business Model Generation

### Asociaciones Clave

Las principales asociaciones para el funcionamiento del negocio serán los proveedores de bicicleta, los cuales dentro de las marcas principales del mercado nacional se encuentran las marcas Trek, Oxford, Kona, Scott, Bianchi, Cannondale, Specialized. Estas a su vez poseen modelos de todo tipo tales como urbanas, montaña, ruta, paseo y eléctricas. También las empresas de servicios de mantención de bicicletas, en un comienzo son seleccionadas según ubicación geográfica en comunas con nivel socio económico medio-alto con locación estratégica, tanto por conectividad, buen espacio de atención, además que no ofrezcan un servicio de renta de bicicletas, posean página web y tenga un rating sobre 4.0 en Google como referencias para posibles usuarios.

El listado de proveedores de servicios es el siguiente:

Tabla 3 Listado de proveedores servicios mantención

Partner	Comuna	Rating Google (Max. 5.0)
ALTERED BIKES	VITACURA	4.4
CICLOSERVICES	ÑUÑO A	4.6
ENVYBIKE	PROVIDENCIA	4.2
BIKE AUTHORITY	CON CÓN	4.3
PADRO BIKES	VIÑA DEL MAR	4.5

Fuente: Elaboración Propia



Respecto a las aseguradoras, se utilizarán empresas reconocidas que provean un servicio de seguro antirrobo, seguro accidente, defensa penal y responsabilidad civil. La empresa que ofrece estos servicios son HDI Seguros el que puede suministrar todas estas pólizas en un solo seguro.

### **Recursos Claves**

Las bicicletas son la clave de este negocio por lo que sin duda son los activos físicos que harán funcionar la empresa durante todo el periodo de suscripción del usuario. Las oficinas comerciales serán importantes a la hora de establecer un lugar físico de funcionamiento, por lo que se necesita una presencia estratégica en Santiago y Viña del Mar. Las oficinas serán arrendadas y son seleccionadas según características de amplios espacios con el fin de tener posibilidad de utilizarla como showroom y con accesibilidad tanto para los ciclistas y peatones, su ubicación también se encuentra cercana a proveedores estratégicos de servicios. La oficina de Santiago tendrá ubicación en la comuna de Ñuñoa, Luis Uribe N°2417 cercana a Metro Pedro de Valdivia y a CicloServices. En tanto la oficina de Viña del Mar estará ubicada en uno norte 1447 cercano a vías de acceso por calle los castaños y a Padro Bikes.

Los recursos financieros también serán claves en las etapas iniciales del negocio, en cuanto se necesite capital de trabajo e inversión requerida.

### **Canales**

Los canales de comunicación serán presenciales a través de las oficinas identificadas previamente y también a través de una multiplataforma con el fin de conectar en todo momento con los usuarios ya sea para dar a conocer a la empresa, suscripción de servicios, solicitud de post venta o atención al cliente. Esta plataforma podrá ser utilizada a través de dispositivos móviles y/o PC. La post venta se realizará de forma física con oficinas comerciales o puntos de atención mediante los distintos proveedores estratégicos de servicios.

### **Segmento de Mercado**

Se enfocará a personas que realicen actividad física entre 25 y 60 años los cuales a su vez tengan una capacidad de pago vía tarjeta de crédito o cuenta corriente. Personas usuarias de bicicleta ya sea para traslado diario como es el trayecto a lugares de trabajo o simplemente movilidad dentro de la ciudad. También personas para uso recreativo dentro y fuera de la ciudad donde requieran modelos de bicicletas de montaña, paseo o ruta. Podrá abarcar el tanto el público amateur, semiprofesional y profesional.

### **Relaciones con clientes**

Se abordará a los clientes de manera que se unan a este modelo de negocio por lo que habrá campañas de captación enfocándose a los segmentos descritos anteriormente. Una vez los segmentos hayan confiado en el modelo, se trabajará para mantener su fidelización a la empresa y servicios ofrecidos. Una de las opciones para abordar esta fidelización, es la creación de comunidad en la cual permita participar de actividades al aire libre, competencias o con temas afines. La relación se mantendrá mediante los

canales descritos por lo cual se entregará asistencia personal y también a través de plataformas digitales.

### **Fuente de Ingresos**

Los ingresos contemplados para este modelo son los resultantes de la tarifa mensual o anual del leasing. Esta será acordada previamente con el prospecto de usuario en donde se elegirá la bicicleta y el periodo de utilización. Otro tipo de ingreso es, una vez termine el periodo estipulado, tener la opción de seguir pagando la tarifa mensual con extensión del periodo u optar por la compra de la bicicleta con un pago adicional. Otro ingreso es el alquiler de bicicletas sin opción de compra y en la cual se ofrece periodos menores de contrato pudiendo durar 1 mes o más.

### **Propuestas de Valor**

Entregar soluciones de micro movilidad que permitan llevar al alcance la alternativa personal que más se adecue a la necesidad del segmento de mercado.

Conectar a usuarios mediante una plataforma digital para entregar una experiencia satisfactoria a través de todo el viaje del usuario, desde la adquisición de la bicicleta hasta la devolución o cambio por una nueva, incluyendo las etapas intermedias.

Entregar servicios como mantenciones y asistencia en ruta junto con la alternativa de micro movilidad seleccionada, con el fin de que el usuario tenga el derecho a servicios adicionales simplemente con la tarifa mensual.

### **4.2. Factores críticos de éxito**

Dado las características del negocio propuesto y la situación actual del mercado de bicicletas, los factores críticos identificados son los siguientes:

- **Clientes:** La captura de usuarios de bicicletas, lograr su fidelización y alcanzar la masa crítica, será esencial para lograr los objetivos de ventas.
- **Proveedores:** Desarrollar relaciones estratégicas con proveedores de bicicletas y de servicios, que posean la variedad de modelos y servicio demandado por los usuarios es vital para el funcionamiento del negocio.
- **Diferenciación:** Diseñar una propuesta de valor innovadora y atractiva será primordial para que los clientes se sientan cautivados por el nuevo modelo de negocio.
- **Producto:** Poseer los modelos de bicicletas y servicios junto con una modalidad de pago competitiva de modo que sea atractiva para el cliente.
- **Operación:** Poseer una cadena de suministro y procesos adecuados que permitan entregar el modelo de bicicleta, los servicios asociados y post venta requerida, son primordiales para la satisfacción del cliente y reputación de la empresa.

- **Tecnología:** Poseer una plataforma digital atractiva para los usuarios, que entregue una experiencia única, que satisfaga y permanezca durante todo el viaje del cliente, será un elemento diferenciador en este modelo de negocio.
- **Personas:** La estructura adecuada, gestión de talentos y una dotación con espíritu innovador, será esencial para entregar un servicio orientado al cliente que permita tanto la satisfacción del usuario y la motivación propia del personal.

### 4.3. Declaración de principios

#### 4.3.1. Misión

Entregar soluciones de micro movilidad que permitan llevar al alcance alternativas innovadoras de transporte y recreación que más se adecue a las preferencias de los usuarios.

#### 4.3.2. Visión

Irrumpir en el mercado de bicicletas y convertirse en una empresa líder en el rubro de micro movilidad, entregando servicios innovadores para el transporte personal y uso recreativo de manera sustentable.

#### 4.3.3. Valores

- **Diversidad e Inclusión:** BikeFlix respeta a todas las personas independiente sus creencias, procedencia, gustos o capacidades. La integración de todos será primordial para crear ambientes de trabajo creativos, dinámicos, colaborativos que se vean enriquecidos por cada una de las personas participantes, permitiendo crear equipos de trabajo que entreguen soluciones innovadoras. Se fomentará la libre expresión, pensamiento crítico y el respeto de cada uno de ellos.
- **Responsabilidad:** Será un valor esencial para BikeFlix, ya que se compromete a trabajar de formar responsable con cada colaborador, permitiendo entregar los mejores servicios de forma diligente a sus usuarios. También cada proceso buscará tener una responsabilidad tanto social y medio ambiental.
- **Diferenciación:** BikeFlix trabajará para que, a través de la constante innovación, se entregue un valor agregado a los usuarios. Trabajaré en la búsqueda de nuevas formas de servicios de micro movilidad, adaptándose a cada perfil de usuario y entorno en el cual se desenvuelve la empresa.
- **Pasión:** Valor el cual entrega las ganas de trabajar día a día y dar el máximo de cada uno de nosotros. Buscamos la manera conectar con otros que se apasionen con nuestro propósito y que esta misma pasión por la micro movilidad y alternativas amigables con el medio ambiente, pueda ser transmitida a los que nos rodean. La pasión es lo que pone a rodar a Bikeflix.

## 5. PLAN DE MARKETING

El siguiente plan de marketing se realiza mediante la recolección de información a través de encuestas realizadas a un público considerado representativo el cual se ajusta al tipo de cliente que se pretende abarcar. Además de las encuestas, se realiza un focus group con personas que utilizan bicicletas como medio de transporte y medios para recreación con el fin de identificar algunos puntos relevantes a través de la experiencia de cada uno y gustos. Para complementar lo anterior, se consulta a un especialista del rubro que de las bicicletas.

Con el fin de ir identificando el enfoque del marketing a aplicar, se determinan los siguientes puntos con tal de ubicar a la empresa dentro del contexto de competencias, participación y mercado.



Fuente: Elaboración Propia

### Objetivos del Plan de Marketing

Penetrar en el mercado de bicicletas ocupando las competencias que BikeFlix posee y así lograr posicionarse como una empresa innovadora y cercana con los usuarios, permitiéndoles acceder a al medio de transporte ecológico. Con esto alcanzar una participación del mercado de un 0,15% durante los primeros 3 años y un crecimiento del 15% anual del año 4 al año 10.

#### 5.1. Investigación de mercado

##### 5.1.1. Encuesta

Para analizar el mercado se considera la tendencia de uso de bicicletas tomando como ejemplo estudios anteriores<sup>21</sup> en donde se indica que el porcentaje de hogares que posee bicicletas es del 53%. Según ello la cantidad estimada de mercado solo en la región

<sup>21</sup> <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2015/10/06/531-de-hogares-tiene-bicicleta-mas-que-una-moda-un-impacto-al-estilo-de-vida-parte-1/>

metropolitana es aproximadamente de 1.2 millones de usuarios considerando a lo menos 1 bicicleta por hogar. Si consideramos el universo de personas en la tanto en la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso perteneciente al rango de edad entre 25 y 60 años, la cantidad de potenciales usuarios aumenta a 4.5 millones. A modo de ejemplo se menciona a la empresa Mobike SpA que poseía alrededor de 330 mil usuarios solo en la región metropolitana<sup>22</sup>.

Con el fin de ver la aceptación del modelo de negocio propuesto e identificar ciertas características y tendencia de los potenciales usuarios, se realiza una encuesta mediante la plataforma SurveyMonkey. Esta encuesta de 20 preguntas (véase ANEXO A) con lógica de exclusión se realiza a 136 personas entregando datos de preferencia esencial a tomar en cuenta. Para análisis de resultados, se considera una desviación estándar del 95% y un error absoluto de un 8,4%.

### **5.1.2. Análisis de resultados**

Los resultados indican que el 61% de los encuestados posee una bicicleta para uso de traslado o recreación. Siguiendo con la misma línea, sobre el 70% de las personas que poseen una, la ocupa para fines tales como paseos, deporte o ejercicio. La tendencia es similar para las personas que no poseen una bicicleta, ya que, al optar por una, el uso que le darían es para recreación con un 60% de las preferencias.

Respecto a la elección del tipo de bicicletas, el 60% de las personas encuestadas opta por bicicletas normales (no eléctricas), no obstante, las bicicletas eléctricas tienen un 35% de elección al cual se suma la tendencia global de electromovilidad. El 5% restante aún no tenía una elección.

Con relación a las preferencias de marcas es importante recalcar que, para el global de elección, se es indiferente al tipo de marca de bicicleta representando un 33% de las personas encuestadas. Aun así, las marcas más preferidas son Trek, Oxford y Specialized con un 30%, 12% y 7% respectivamente. El porcentaje restante se reparte en marcas como Bianchi, Scott y Cannondale.

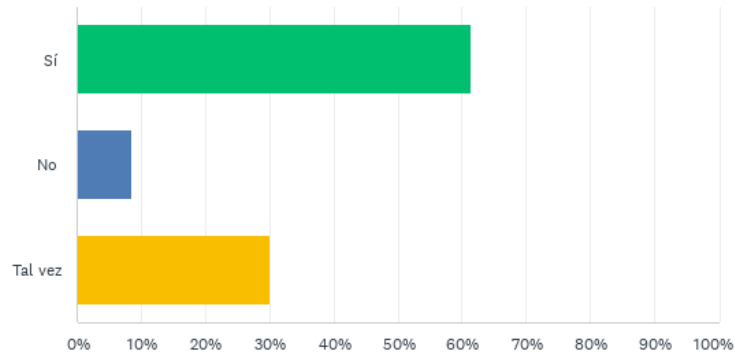
El nivel socioeconómico de las personas no es un detonador para la elección de marcas o tipo de bicicleta en específico, solo se puede mencionar que las personas con ingresos sobre 2 millones prefieren la marca Trek reflejándose en que la preferencia de la marca sube a un 35% y la indiferencia de marca baja a un 27%. Cabe mencionar que el 54% de los encuestado tiene ingresos por sobre los 2 millones de pesos.

Respecto a la elección de un modelo de negocio en donde se suministre bicicleta a través de una membresía la cual incluya los servicios y seguros asociados, la aceptación es de un 61% y la indecisión hasta el momento es de un 30%, el 9% restante no le gusta el modelo, esto considerando el grupo de personas con ingresos sobre de 2 millones.

---

<sup>22</sup> <https://www.latercera.com/earlyaccess/noticia/mobike-llega-a-su-fin-y-se-allana-en-tribunales-a-su-liquidacion/CX3UI4CVP5B4DKCEFUGFKCENVM/>

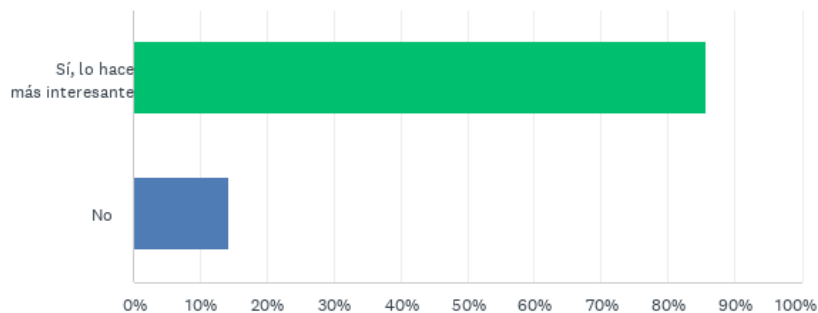
Ilustración 2 Aceptación de modelo (Pregunta 7 de Encuesta)



Fuente: Resultado desde Survey Monkey

Si además se agrega una alternativa de cambio de bicicletas cada cierto periodo de tiempo, la aceptación sube a un 86%.

Ilustración 3 Aceptación de modelo con recambio de bicicleta (Pregunta 8 de Encuesta)



Fuente: Resultado desde Survey Monkey

Para las valorizaciones adicionales tales como, plataforma digital, arriendo mensual de bicicletas, membresía con acceso a eventos deportivos y descuentos, entregar bicicletas como medio de pago y opción de compra de bicicleta, tienen una aceptación de 4 en una valorización con un máximo de 5.

El 80% de los encuestados corresponden a personas con residencia en la Región Metropolitana, el 20% restante corresponden a la Región de Valparaíso.

#### Insights de usuarios (Focus Group):

- *“Me gusta la experiencia de utilizar bicicletas con altas prestaciones, existen muchos modelos y marcas que alcanzan precios elevados. Desearía tener la posibilidad de elegir el modelo que más me gusta sin tener que incurrir en mayores costos considerando que la puedo cambiar en un par de meses más por un nuevo modelo”.*

- “Quiero realizar deporte y la utilización de bicicletas es una forma de mejorar mi condición física. No soy un deportista avanzado, pero me gustaría utilizar bicicletas que tengan características especiales pero sus valores son elevados. Ojalá existiese una forma de probar este tipo de bicicletas y ver si efectivamente soy capaz de integrarme a este deporte”.

## 5.2. Análisis 3C

### 5.2.1. Competidores

#### Competidores Indirectos

Considerando los actuales competidores del mercado, se encuentran las clásicas tiendas ya consolidadas en el mercado, tales como Sparta, Intercycles, OxfordStore, Belda, BiciSport, distribuidores locales de marcas las cuales a su vez distribuyen otros elementos deportivos. Se puede incluir tiendas de retail como Falabella, Ripley o Paris las cuales también ofrecen bicicletas de forma masiva. Todos con canales de venta y atención tanto presencial como vía web en donde se pueden adquirir bicicletas con pago en efectivo y/o tarjetas.

#### Competidores Directos

Finalcialbikes se presenta como una alternativa de adquisición de bicicletas con cuotas de 12 y 24 sin informar deuda en sistema financiero. Se encuentran asociados con Forum el cual entrega la herramienta de financiamiento y experiencias similares a las que se tiene en la industria automotriz.

### 5.2.2. Clientes

Los clientes pueden agruparse según ciertas características descritas a continuación:

Tabla 4 Tipos de Clientes

Cliente	Años Experiencia	Lugar de Compra	Driver de Compra	Frecuencia Uso	Motivo Uso	Modelos de preferencia	Lugares de Uso
AMATEUR	1 a 3	Retail	Modelo y Precio	Esporádico	Transporte y Ejercicio	MTB - Paseo	Ciudad - Playa - Salida Paseo
SEMI AVANZADO	4 o más	Tienda especializada	Modelo y Marca	Rutinario	Ejercicio y Competencia	MTB - Ruta	Cerro - Ruta interurbana
AVANZADO	4 o más	Tienda especializada	Modelo y Marca	Uso Continuo	Competencia	MTB - Ruta - Pista	Cerro - Ruta interurbana

Fuente: Elaboración Propia

Ciertamente existirán algunos matices dentro de los tipos de clientes, es decir el driver de compra de un amateur podrá ser, en ocasiones, el mismo de un semi avanzado, pero en gran medida estos tenderán a comportarse como se muestra en la Tabla 4. Para una mayor caracterización de cada uno de ellos se utilizan datos de encuesta “Uso de elementos de seguridad y hábitos de los conductores de bicicleta de la Región Metropolitana”<sup>23</sup> en donde figura que sobre el 65% tiene una experiencia inferior a 3 años y solo alrededor del 35% tiene experiencias sobre 4 años para los grupos sociales económicos altos (sobre 2 millones de pesos).

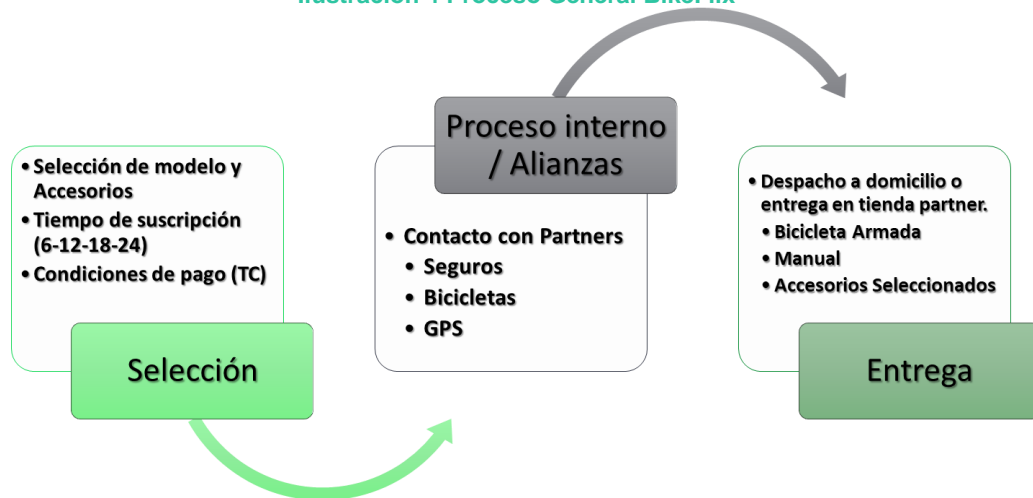
<sup>23</sup> <http://mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/Informe-CONASET-Enero-2020.pdf>

De acuerdo con lo anterior, la posibilidad de entregar bicicletas y de promover a los clientes amateur hacia un nivel avanzado es alta, ya que la integración de ellos estará ligada a la medida que sigan utilizando las bicicletas y se incrementen tanto sus preferencias como conocimiento en la materia.

### 5.2.3. Compañía

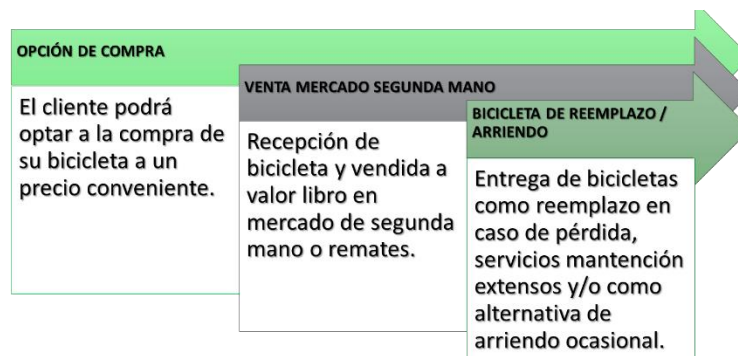
BikeFlix es una empresa encargada de suministrar bicicletas semi profesional y profesional de manera tal que sea asequible al público objetivo a través de una membresía mensual la cual integra los servicios de mantenimiento y seguros asociados. Las opciones de que encuentran los clientes son parecidos a los servicios de leasing operativo para empresas, pero enfocados a la industria de bicicletas, así pueden ir renovando a un nuevo modelo cada cierto periodo de tiempo. Además, tiene alternativas de arriendo de bicicletas usadas con tal de entregar experiencias a nuevos usuarios que quieran utilizar bicicletas por cortos periodos de tiempo. Las tiendas son presencial y digital las cuales abarcan al público que prefiere tanto una conexión digital (multiplataforma) y al público que prefiere sentir la experiencia física al seleccionar bicicletas. BikeFlix conecta tanto a usuarios y mantenedores especializados ubicados en sectores estratégicos.

Ilustración 4 Proceso General BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5 Reutilización Bicicletas Usadas de BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia



### 5.3. Segmentación

#### Segmentación Demográfica

La empresa BikeFlix se enfocará a personas con edades entre 25 y 60 años indistintamente cual sea su sexo, estado civil. Personas que residan en las regiones Metropolitana y Valparaíso o tengan una movilidad frecuente entre alguna de estas regiones. Estas regiones fueron seleccionadas por el alto nivel de población existente en cada una de ellas y la cercanía entre sí.

#### Segmentación Geográfica

La empresa Bikeflix se ubicará mediante tiendas físicas en las comunas de Ñuñoa (Región Metropolitana) y Viña del mar (Región de Valparaíso) estas por tener la capacidad de entregar también servicios a las comunas aledañas a estas por su cercanía entre sí. BikeFlix, mediante una plataforma digital, podrá conectar y entregar asistencia continua a las personas tanto de la misma comuna o aledañas.

#### Segmentación Socioeconómica

Se tiene como foco principal entregar bicicletas a grupos socioeconómicos (GSE) AB, C1a y C1b ya que estos poseen los mayores ingresos del país (por sobre los 2 millones de pesos) y tienen un poder adquisitivo que permite optar por un modelo de negocio bajo membresía sin afectar su disposición a pago. Estos representan el 16% y el 11% de la población correspondiente a la Región Metropolitana y Región de Valparaíso respectivamente<sup>24</sup>. Los GSE inferiores (C2 y C3) poseen rentas inferiores con una menor disposición a pago a una membresía ajustada al valor de una bicicleta nueva con un alto precio (sobre 1 millón de pesos) y prestaciones específicas.

#### Segmentación Conductual

Las conductas de los clientes están agrupadas según:

- **Uso:** Personas que utilizan medios de transportes frecuente para actividades deportivas, que aprovechan su tiempo libre a utilizar bicicletas.
- **Lealtad:** Personas que sienten el sentido de pertenencia a comunidades deportivas y consumo de plataforma a través de membresías.
- **Beneficios:** Personas que quieran optar por la libertad de elegir bicicletas sin incurrir en altos gastos para adquirir una, además obtener los beneficios de bicicletas con altas prestaciones.

#### Segmentación Psicográfica

Los clientes que BikeFlix pretende atender, son personas con un estilo de vida ligado al deporte, que quieran obtener una vida saludable y tenga cuidado por el medio ambiente. Estos estilos de vida son propicios para que BikeFlix presente un modelo acorde a su

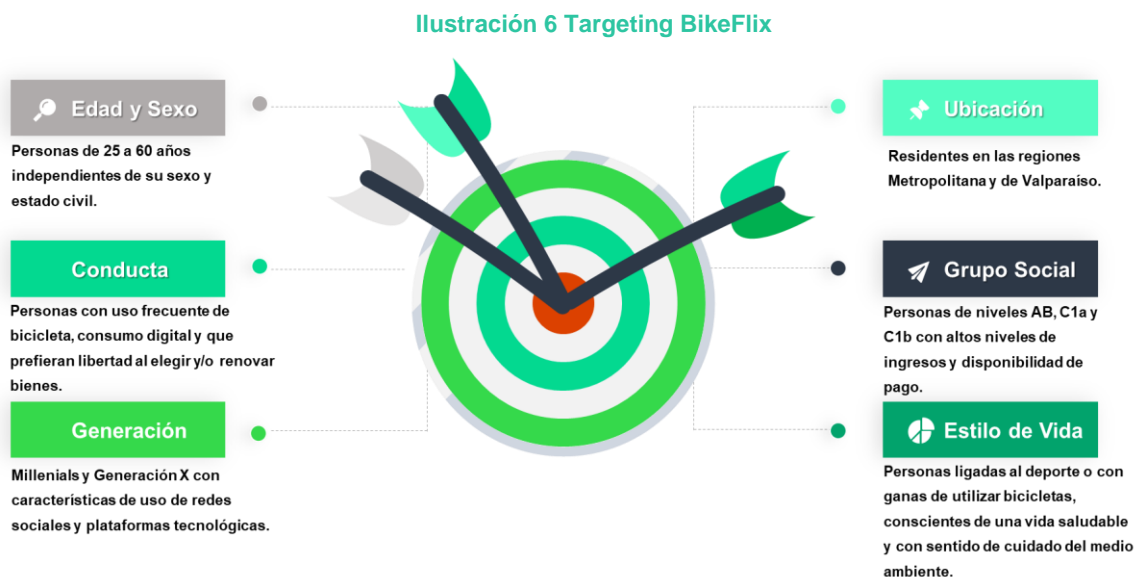
---

<sup>24</sup> "Estilos de vida a lo largo de todo Chile". GFK. 2020

estilo. Otro factor es la tendencia de uso de redes sociales para comunicarse, la compra vía suscripción y utilización de aplicaciones digitales de todo tipo. Según estudio GFK24<sup>24</sup> se estima que las generaciones “Millenials” y “Generación X” (personas entre 25 y 60 años quienes poseen estas características) son en promedio el 25% y el 27% respectivamente. Ambas generaciones residentes en las regiones Metropolitana y de Valparaíso suman más del 50% de la población.

## 5.4. Targeting

El targeting al cual apunta BikeFlix, es de acuerdo con la segmentación realizada en el punto anterior.



Fuente: Elaboración Propia

## 5.5. Posicionamiento

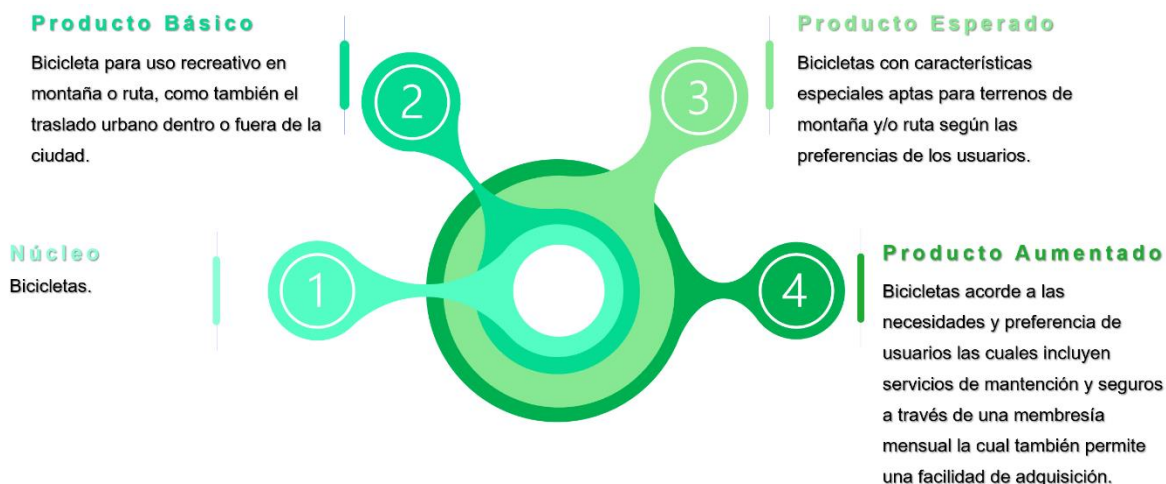
*Para todas las personas con espíritu deportista experimentadas y no experimentada que prefieran tener la libertad de elegir un modelo de bicicleta que más se ajuste a sus preferencias ya sea con el fin de ser utilizadas como medio de transporte diario ecológico o uso deportivo sin preocupaciones de financiamiento y/o mantenciones, BikeFlix ofrece un servicio de entrega de bicicletas a elección de las personas bajo una suscripción mensual, la cual integra servicios de mantención y seguros permitiendo conectar a distintos proveedores bajo el concepto de comunidad de manera digital y/o física.*

## 5.6. Marketing Mix

### 5.6.1. Producto

El producto de la empresa BikeFlix fue analizado según capas con tal de satisfacer a los usuarios desde el núcleo y llevarlo hasta una experiencia aumentada, por lo que la empresa ofrece como producto lo siguiente:

Ilustración 7 Producto de BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

## Bicicletas

Las bicicletas ofrecidas serán modelos acordes a las necesidades y preferencias de los usuarios identificando como primeras opciones las marcas Trek, Specialized, Oxford y Cannondale, para las cuales se tendrán sus modelos respectivos para uso especializado de montaña y ruta. Al ser marcas ya consagradas en el mercado, se ofrecerá también sus alternativas de modelo de electromovilidad, permitiendo abarcar un mercado creciente durante los últimos años.

## Servicios de Mantenición

Se incluirán dentro de las membresías, los servicios de mantención respectiva para cada bicicleta, estos estarán ajustadas al periodo de utilización de las bicicletas las cuales podrán ser semestral, trimestral o anual. Los usuarios tendrán la opción de llevar sus bicicletas a los centros de servicios definidos en Tabla 3, de proveedores de servicios o bien podrán ser recolectadas directamente a los domicilios de los usuarios. Ambas opciones quedan a elección del usuario considerando su cercanía a los centros de servicios o disponibilidad de tiempo.

## Seguros

Para asegurar los bienes, se incluyen seguros de pérdida total por robos y accidentes. La prima asociada a cada siniestro será cubierta por el usuario. Se ofrecerá la opción de incluir seguros al ciclista el cual será con un recargo adicional en la membresía de cada usuario ya que depende de cada perfil del asegurado.

## Membresía

A modo de entregar un valor agregado a los consumidores, los productos mencionados se reúnen a modo de membresía la cual entregará los beneficios individuales de cada producto con el fin de convertirlo en un nuevo producto o servicio, así ajustarse a la medida de cada usuario. Las membresías están según la designación “Light” y “Pro” las cuales permitirán elegir el tipo y el rango de precio de bicicletas. A su vez estas

membresías se encuentran asociadas al plazo de contrato inicial. Ambas membresías incluyen los servicios de mantenimiento y seguros.

**Tabla 5 Membresía, Tipo y Rangos de Bicicletas BikeFlix**

Rango de Bicicletas	Mountain Bike (Cross Country)				Ruta			
	06 meses	12 meses	18 meses	24 meses	06 meses	12 meses	18 meses	24 meses
Rango 1: 0,8 millones	Ⓜ	✓	✓	✓	Ⓜ	✓	✓	✓
Rango 2: 1.0 millones	Ⓜ	✓	✓	✓	Ⓜ	✓	✓	✓
Rango 3: 1.5 millones	Ⓜ	✓	✓	✓	Ⓜ	✓	✓	✓
Rango 4: 2.5 millones	Ⓜ	✓	✓	✓	Ⓜ	✓	✓	✓

Ⓜ Versión Light: Solo arriendo por periodo

✓ Versión Pro: Leasing opción de compra

Fuente: Elaboración Propia

### 5.6.2. Precio

Los precios ofertados están dentro de los rangos de aceptación según encuesta online, focus group y a consulta a especialistas en el rubro de bicicletas. Estos precios se obtienen según las tasas de descuento y precios de bicicleta incluido los servicios de mantenimiento según periodos y seguros asociados (véase ANEXO D).

### Pie

Se deberá entregar un depósito para asegurar los planes Light y Pro el cual corresponde del 10% al 20% dependiendo si corresponde a una compra normal o leasing respectivamente.

### Cuota (Membresía)

El valor de la cuota mensual o membresía depende del modelo y plazo solicitado, los cuales se pueden apreciar a continuación:

**Tabla 6 Precios Membresías (Referenciales)**

Rango de Bicicletas	Ⓜ	Compra Normal (Financiamiento)				Leasing / Compra Inteligente		
	06 meses	12 meses	18 meses	24 meses	12 meses	18 meses	24 meses	
Rango 1: 0,8 millones		89.000	72.000	52.000	42.000	78.000	69.000	60.000
Rango 2: 1.0 millones		123.000	108.000	78.000	63.000	107.000	93.000	82.000
Rango 3: 1.5 millones		170.000	152.000	109.000	88.000	150.000	129.000	114.000
Rango 4: 2.5 millones		244.000	220.000	157.000	126.000	217.000	186.000	164.000

Ⓜ Versión Light: Solo arriendo por periodo

Fuente: Elaboración Propia

Los precios descritos son referenciales y dependerán del valor actual de la bicicleta dentro del rango estipulado.

La membresía Light con plazo de 06 meses, contempla un valor único el cual no permite la adquisición de la bicicleta, solamente el goce del bien.

### 5.6.3. Plaza

Las plazas utilizadas para el relacionamiento con las personas, se hace a través de canales digitales y físicos (tiendas) con el fin de abordar a los usuarios y potenciales clientes según sus preferencias de atención y con la disponibilidad de contacto en todo momento.

### Plataforma web y aplicación móvil

A continuación, se presenta un mockup de la plataforma web con el cual los usuarios podrán interactuar con la empresa, conocer los servicios, inscribirse a cada plan de membresía de acuerdo al modelo y marca de bicicleta elegida, además según el periodo de tiempo seleccionado.

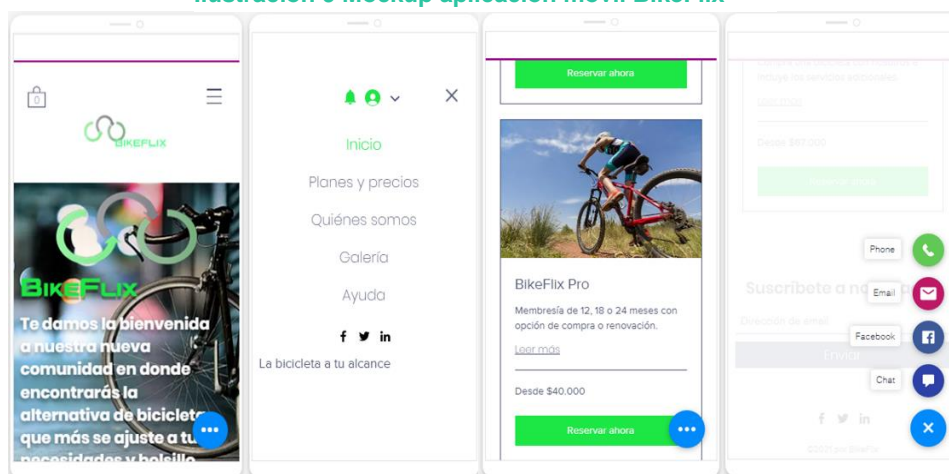
Ilustración 8 Mockup Página Web BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia con base en Wix.com

También se ofrecerá una interacción a través de aplicaciones móviles, con el fin de conectarse con los usuarios, ofreciendo las mismas experiencias y capacidades que tendría la página oficial de la compañía.

Ilustración 9 Mockup aplicación móvil BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia con base en Wix.com

En ambas versiones se podrá elegir la alternativa de bicicleta que más se acomode a las necesidades de los usuarios. En la plataforma, podrán inscribirse como usuarios e interactuar a través de redes sociales, emails, chat y teléfono.

La asistencia post venta podrá solicitarse también mediante la página web o aplicación móvil, así entregar una experiencia sin costuras en cada una de las etapas de compra y/o durante la vigencia de la membresía.

### Tiendas físicas

Las tiendas físicas de BikeFlix ofrecerán las mismas experiencias de compra y asistencias con el adicional de encontrar modelos de bicicletas y posibilidad de interacción con ellas. Además, existirán expertos que asistirán en la elección del modelo a prospectos de usuarios y/o entregar la asistencia necesaria para los usuarios actuales.

## 5.6.4. Promoción

### Redes sociales

Se realizará promoción por redes sociales tanto como Instagram y Facebook mediante la cuenta BikeFlix en donde podrán observarse nuevas promociones y últimos modelos de bicicletas que la empresa ofrecerá. Se permitirá el etiquetar a la empresa con el fin de ir creando una especie comunidad con los usuarios, en donde muestren sus actividades y preferencias de bicicletas, así otras personas también puedan ir conociendo los productos y servicios que BikeFlix ofrece.

### Lugares de concurrencia

Se realizará propaganda presencial en los lugares con mayor concurrencia de ciclistas. Estos puntos estratégicos serán abordados con personal joven, enérgico y que representen gente deportista o afines. Estos lugares serán abordados los fines de semana con camioneta y los modelos de bicicletas a utilizar. El personal experto asistirá a estos lugares, tales como Cerro San Cristóbal, Piedra Roja, Farellones, Avenida San Martín entre otros.

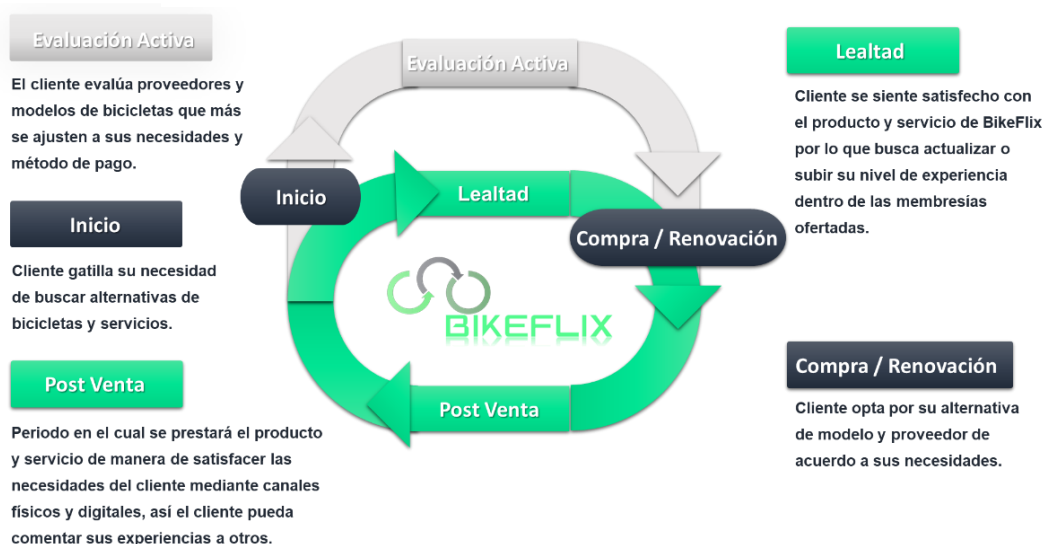
## Tiendas y locales asociados

En vista que se pretende dar una experiencia más digital, se utilizarán propagandas a través de redes sociales. Aun así, se utilizarán afiches y folletos los cuales se encontrarán en las tiendas físicas de BikeFlix y también en los locales de servicios que serán socios estratégicos del negocio. Allí se podrá revisar las alternativas a través de la página web en donde los socios estratégicos y representantes de BikeFlix apoyarán a los prospectos de usuarios.

### 5.7. Customer Journey Map

Se busca dar al usuario, una experiencia “sin costuras” desde que inicia el proceso de búsqueda hasta que se opta por renovar bicicleta o mantener modelo y beneficios.

Ilustración 10 Customer Decision Journey de BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia con base “The consumer decision journey” de McKinsey

Para los usuarios potenciales que inicien su búsqueda, se utilizará la promoción mencionada en el punto anterior como también se buscará el mensaje “mouth to mouth” de acuerdo con las experiencias de cada usuario activo.

Uno de los momentos de verdad durante proceso inicial y evaluación activa, se encuentra al durante la elección de la bicicleta, usualmente el usuario revisa modelos y marcas acorde a sus preferencias las cuales también son influenciadas por otros usuarios o miembros de alguna comunidad ciclista. La renovación es un punto importante que se verá influenciado por los momentos de dolor que tiene el usuario al no encontrar servicios disponibles acorde a sus necesidades, una atención digital apropiada o en donde se deba incurrir en mayores esfuerzos para obtener estos servicios. Estos podrán ser abordados mediante la membresía integral que ofrece BikeFlix la cual ofrece que el usuario simplemente se encargue de disfrutar su bicicleta y no de pensar en mantenciones o trámites adicionales para la seguridad de su transporte.

## 5.8. Presupuesto

El presupuesto estimado para llevar a cabo este plan de marketing se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7 Presupuesto Marketing BikeFlix

No	Ítem de Marketing	Costo Anual	Proveedor
1	<b>Propaganda Digital</b> Avisos Instagram Avisos Facebook	5.475.000	meta.com
2	<b>Administración Digital</b>	\$ 8.542.800	Maniadigital.cl
4	<b>Propaganda Estándar</b> 15 Pendones rollers 0,8x2 m 5000 flyers 9x14 cm 4000 Magnéticos 5x5 cm 4000 Stickers 3x3 cm 1000 Bolsos Deportivos	\$ 1.687.350 \$524.850 \$600.000 \$250.000 \$100.000 \$212.500	backupgrafico.cl
5	<b>Promoción Estacionales</b> 02 promotores 25 fines de semana	\$ 2.160.000	Contratación a Honorarios

**Costo Anual**  
**17.865.150 CLP**

No	Ítem de Marketing	Inversión	Proveedor
1	<b>Diseño Página Web con CRM (básico) y APP móvil</b>	\$ 1.750.000	rld.cl
2	<b>02 Letreros tiendas</b>	\$ 1.500.000	decokorp.cl
3	<b>Indumentaria Personal</b> 28 Peleras 14 Polar 14 Chaqueta 28 Gorros	\$ 993.860 \$95.200 \$125.860 \$630.000 \$142.800	Portal Ropa Empresas

**Costo Inversión**  
**4.243.860 CLP**

Fuente: Elaboración Propia

## 5.9. Medición y Control

Se monitoreará y llevará el control del marketing según la siguiente tabla:

Tabla 8 Medición y Control Marketing BikeFlix

<p><b>Medición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel satisfacción cliente.</li> <li>Nivel Net Promoter Score</li> <li>Nivel de satisfacción de empleados.</li> <li>Nivel de costos de socios estratégicos.</li> <li>Penetración de mercado y volumen de usuarios.</li> <li>Volumen seguidores redes sociales.</li> <li>Focus group con colaboradores.</li> </ul>
<p><b>Control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control plan de ventas con gerente de departamento (mensual)</li> <li>Control de rentabilidad (ingresos, costos, márgenes) con gerente de ventas, finanzas y operaciones (mensual).</li> <li>Control de aceptación de plataforma y empresa a través de redes sociales (mensual)</li> <li>Reunión mensual con proveedores.</li> <li>Encuestas bimensual presencial y digital con usuarios activos.</li> <li>Metas plan de marketing (mensual).</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia



## 6. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas esta soportado según el encuadre realizado en el plan de marketing descrito anteriormente y a continuación, se menciona cómo se llevará a cabo a través del siguiente plan.

### 6.1. Tipos de Ventas del Negocio

#### 6.1.1. Membresías

Las membresías de BikeFlix estarán acorde al tipo de cliente o prospecto de usuario. Estas podrán ser bajo una modalidad de solo arriendo ajustada a un periodo de 6 o menos meses. También existirá una membresía tipo compra inteligente la cual permitirá gozar del bien y los servicios asociados durante un periodo de 12, 18 o 24 meses y así, al final del periodo, entregar al usuario alternativas tanto de comprar el bien mediante una cuota final de adquisición o devolver la bicicleta para optar a un nuevo modelo existente del año. Una última opción es la compra directa de bicicletas con la cual podrán acceder a los beneficios de BikeFlix durante el periodo de cuotas vigentes del usuario.

La designación de membresías y sus características se indican en la siguiente tabla:

Tabla 9 Membresías BikeFlix

BikeFlix Light	BikeFlix Pro	BikeFlix Buy
 Periodo de 6 meses	 Periodo 12, 18, 24 meses	 Periodo 6, 12, 18, 24 meses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elección de bicicletas según disponibilidad vigente.</li><li>• Bicicletas semi nuevas.</li><li>• Sin opción a compra de bicicleta.</li><li>• Seguro asociado a la bicicleta</li><li>• 01 mantención asegurada durante el periodo.</li><li>• Invitación a eventos deportivos.</li><li>• Pie del 20% del valor comercial de la bicicleta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elección de bicicletas según catálogo de alternativas.</li><li>• Bicicletas nuevas.</li><li>• Al final del periodo:<ul style="list-style-type: none"><li>• Opción de entrega de bicicleta como abono y selección de nueva bicicleta.</li><li>• Opción de compra de bicicleta (cuota final: 30% del valor comercial).</li><li>• Opción de no renovación y devolución de bicicleta.</li></ul></li><li>• Seguro asociado a bicicleta.</li><li>• 03 mantenciones asegurada por año.</li><li>• Participación eventos deportivos.</li><li>• Pie del 20% del valor comercial de la bicicleta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elección de bicicletas según catálogo de alternativas.</li><li>• Bicicletas nuevas y/o seminuevas.</li><li>• Adquisición via cuota mensual.</li><li>• 02 mantenciones asegurada por año.</li><li>• No incluye seguro estándar.</li><li>• Pie del 10% del valor comercial de la bicicleta.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 6.1.2. Estilos, Marcas y Modelos de Bicicletas

Se define que las bicicletas ofertadas son del estilo ruta y montaña. Esto considerando las consultas realizadas en el focus group realizado y entrevista a experto la cual se puede revisar en ANEXO B y ANEXO C.

Ilustración 11 Estilos de Bicicletas oferta inicial BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

Si bien estos estilos serán utilizados en un comienzo, no se descarta el añadir otros estilos de bicicleta una vez la empresa se vaya consolidando.

Las marcas ofertadas se encuentran ajustadas a las preferencias reflejadas durante las encuestas, estas son Trek, Specialized y Oxford. Al igual que con los estilos de bicicleta, no se descarta el incluir otras marcas en concordancia a las solicitudes de los prospectos usuarios.

A continuación, se mencionan los modelos de bicicletas ofertados por BikeFlix, los cuales se irán renovando cada año según actualizaciones de cada uno de los fabricantes.

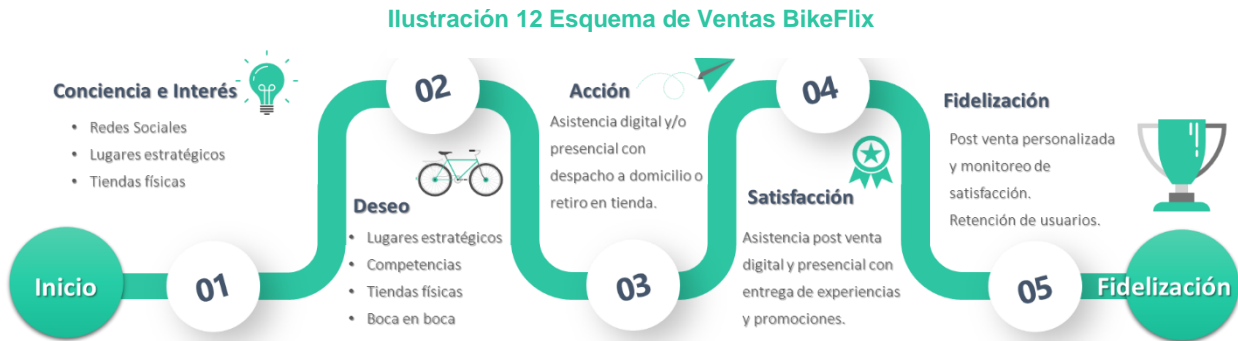
Tabla 10 Modelos Bicicletas Oferta Inicial BikeFlix

 Bicicletas	Ruta	Montaña	Eléctricas
<b>Rango 1</b> Precios: 750 - 900 mil pesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trek Domane AL2</li> <li>Oxford Starlight 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Rockhopper</li> <li>Trek Marlin 7</li> <li>Oxford Hydra 7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oxford Freeway L</li> </ul>
<b>Rango 2</b> Precios: 0,9 M – 1,2 M pesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Allez</li> <li>Kona Rove AL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Rockhopper Expert</li> <li>Trek Marlin 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oxford Ezway L</li> </ul>
<b>Rango 3</b> Precios: 1,2 M – 1,8 M pesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Allez Elite</li> <li>Specialized Diverge E5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Chisel</li> <li>Specialized P.3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No disponible</li> </ul>
<b>Rango 4</b> Precios: Superior a 1,8 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Tarmac SL6</li> <li>Trek Emonda SL 5</li> <li>Cannondale 700</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Stumpjumper Alloy</li> <li>Trek Procaliber</li> <li>Cannondale 29 F-si Carbon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialized Turbo Vado SL 4.0</li> <li>Trek PoweFly 4</li> <li>Kona Ecoco</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2. Ciclo de Ventas

Para el ciclo de ventas, se toma como referencia el modelo AIDAS con el cual se trata de abordar los trabajos relevantes del personal de ventas, quienes deberán enfocarse desde la captura, post venta y fidelización de los clientes.



Fuente: Elaboración Propia en base AIDAS

### 6.2.1. Captura de usuarios

Durante las primeras etapas de uno, dos y tres de la Ilustración 12, se buscará un acercamiento a través de redes sociales (Facebook e Instagram) en donde se abordará al público seleccionado en el plan de marketing. El personal de ventas se encargará, en conjunto con el Community Manager, de promocionar los modelos y experiencias ofrecidas por BikeFlix, ya sea en participación en eventos deportivos o actividades diarias con bicicletas a través de historias, imágenes y videos. A su vez durante los fines de semana, el personal deberá encargarse de recorrer lugares estratégicos en donde se practique ciclismo y utilizar un stand móvil que permita dar a conocer a BikeFlix con los modelos de bicicleta y alternativas de adquisición.

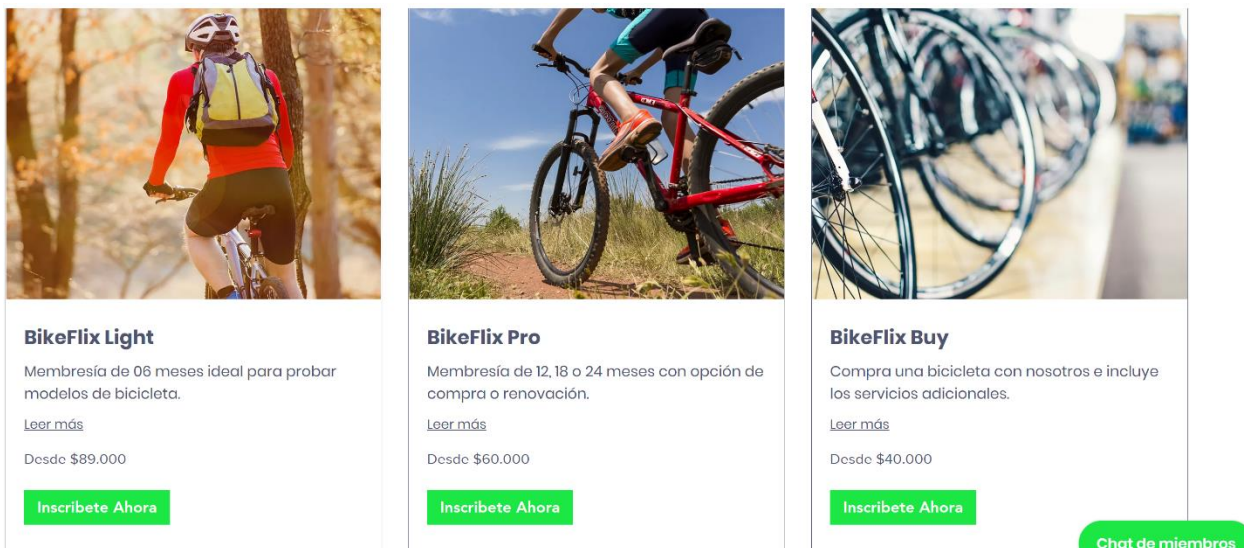
Paralelamente la plataforma digital abordará a quienes busquen información adicional y/o estén en búsqueda de modelos y alternativas de bicicletas a través de internet, por lo tanto, la plataforma integrará la información publicada en redes sociales y los productos que BikeFlix ofrece.

**Ilustración 13 Selección de Bicicletas Plataforma BikeFlix**



Fuente: Elaboración Propia desde Plataforma BikeFlix

Ilustración 14 Selección de Membresía



The image displays three membership options for BikeFlix, each with a corresponding image and a call-to-action button. The first card, 'BikeFlix Light', features a cyclist in a red and yellow jersey riding through a wooded area. The second card, 'BikeFlix Pro', shows a cyclist on a red mountain bike on a dirt trail. The third card, 'BikeFlix Buy', shows a close-up of bicycle wheels. A green 'Chat de miembros' button is located at the bottom right of the cards.

Membresía	Descripción	Desde
<b>BikeFlix Light</b>	Membresía de 06 meses ideal para probar modelos de bicicleta. <a href="#">Leer más</a>	Desde \$89.000
<b>BikeFlix Pro</b>	Membresía de 12, 18 o 24 meses con opción de compra o renovación. <a href="#">Leer más</a>	Desde \$60.000
<b>BikeFlix Buy</b>	Compra una bicicleta con nosotros e incluye los servicios adicionales. <a href="#">Leer más</a>	Desde \$40.000

Fuente: Elaboración Propia desde Plataforma BikeFlix

Para complementar la experiencia y promoción, las tiendas físicas dispondrán de personal de ventas capacitado en donde podrán mostrar los modelos disponibles y resolver las dudas de los clientes.

Una vez se capture al prospecto de cliente y opte por un modelo de bicicleta, podrá seleccionar un despacho a domicilio o retiro en tienda este proceso será asistido por el personal de BikeFlix.

### 6.2.2. Post venta

Para la cuarta etapa indicada en Ilustración 12, donde ya existe la vigencia de membresía y relación contractual con el cliente, se entregará la asistencia correspondiente por el departamento de venta el cual se encargará de cumplir con las expectativas del servicio, siendo una de las primeras líneas de atención junto con la plataforma web. El personal de venta se encontrará en las tiendas físicas de BikeFlix y también visitando los centros de servicios asociados presentando una figura de la compañía en todo instante. Esto con el fin de resolver dudas y problemas que pudiesen presentarse durante la vigencia del plan. A través de la plataforma web, se podrá visualizar y gestionar:

- Estados de pedidos.
- Atención automatizada para preguntas y respuestas de problemas estandarizados.
- Solicitud de asistencia en terreno.
- Notificación de próxima mantenimiento (según membresía).
- Agendamiento de mantenimientos.
- Estado de membresía y aviso de renovación.
- Promociones.
- Asesoramiento en caso siniestro por robo.
- Solicitud de adicionales y/o cambio de elementos de la bicicleta.

El personal de ventas también asesorará a los clientes que prefieran realizar estos procesos en las tiendas físicas.

### **6.2.3. Fidelización de clientes**

Para la etapa 5 indicado en Ilustración 12, el equipo de ventas monitoreará constantemente el nivel de satisfacción del cliente, esto mediante encuestas de satisfacción y comunicación con los centros de servicios asociados con el fin de revisar si existen brechas entre las expectativas de los clientes y el servicio otorgado. A su vez se entregarán novedades de nuevos modelos a elección con beneficios adicionales de personalización de bicicletas si se requiere, mantenciones adicionales sin costo, reajuste de cuotas (si la situación financiera lo permite), accesos gratuitos a eventos o pedidos especiales de modelos de bicicletas.

Mediante la gestión del personal de ventas y monitoreo de plataforma, estos beneficios adicionales se irán ajustando a los grupos de clientes con el fin de mantener su fidelización con BikeFlix y renueven por otro periodo de tiempo con la compañía.

### **6.3. Estimación de demanda y proyección**

Considerando el mercado de bicicletas indicado en plan de marketing se estima un universo de usuarios de 4.5 millones. Al considerar los niveles socioeconómico, etario y demográfico al cual se quiere apuntar, el mercado objetivo es de aproximadamente 610 mil usuarios. Paralelamente se tiene que el número de empresas dedicadas al rubro de bicicletas en Chile ha ido creciendo un 10% anual en promedio desde el año 2005 y con un valor aproximado en ventas de US\$ 200 millones durante el año 2020<sup>25</sup>. Hay que mencionar que durante los últimos 4 años el crecimiento en ventas sufre un alto crecimiento de un 50% en promedio.

Teniendo en cuenta los datos mencionados anteriormente y considerando que la empresa irá a capturar un mercado en alza, se espera alcanzar un 0,15% de las ventas anuales del mercado que a nivel de usuarios BikeFlix son aproximadamente 912 membresías durante los primeros 3 años, es decir aproximadamente 304 usuarios por año. Posterior a estos primeros años, se espera crecer a un 15% anual a nivel de ingresos.

Para lograr esto, se requiere que el departamento de ventas en conjunto con una campaña de marketing digital se enfoque en alcanzar un volumen de prospectos de usuarios de 145 mil personas anualmente. La distribución estimada desde que existe un acercamiento con el prospecto de usuarios hasta un nuevo cliente puede observarse en Ilustración 15<sup>26</sup>. Esto a través de campañas digitales vía redes sociales y el personal de ventas quienes estarán recorriendo tanto los lugares de concurrencia de ciclista durante los fines de semana y visitas a centros de servicios asociados durante los días de semana, presentando la alternativa de BikeFlix a cada uno de los prospectos.

---

<sup>25</sup> Estadísticas Empresas SII

<sup>26</sup> Véase datos en <https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/>

Será importante que, para los leads calificados y potenciales, el departamento de ventas realice seguimiento para identificar la mejor alternativa que encante a los usuarios ya sea de manera digital o invitaciones a revisar las propuestas y modelos existentes.

**Ilustración 15 Sales Funnel BikeFlix (Cifras Anuales)**



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con datos obtenidos con especialista de bicicletas (véase ANEXO C), se puede obtener una distribución de preferencias a cada uno de los rangos de precios de bicicletas y frecuencias de renovación estimada de cada usuario. La siguiente tabla se refleja la distribución obtenida y serán los miembros esperados a obtener durante los primeros años de operación de BikeFlix con el fin de mantener los ingresos de la empresa.

**Tabla 11 Miembros Estimados BikeFlix Light y Pro (Anual)**

	BikeFlix Light	BikeFlix Pro		
	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
Rango 1	8	30	30	8
Rango 2	12	49	49	12
Rango 3	9	36	36	9
Rango 4	2	6	6	2

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 12 Miembros Estimados BikeFlix Buy (Anual)**

	BikeFlix Buy			
	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
Rango 1	0	2	2	3
Rango 2	1	4	2	5
Rango 3	0	3	2	4
Rango 4	0	0	0	1

Fuente: Elaboración Propia

La estimación de miembros totales que se espera atraer los primeros años y consecuente crecimiento estimado se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 13 Demanda Bicicletas por año de BikeFlix**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>N° Usuarios</b>	304	608	912	1049	1206	1387	1595	1834	2109	2426

Fuente: Elaboración Propia

### 6.4. Organización de departamento de ventas

El departamento de ventas se organizará de la siguiente forma con tal de cumplir con los objetivos propuestos de la empresa.

**Ilustración 16 Organigrama de Ventas BikeFlix**



Fuente: Elaboración Propia

El personal de tienda y terreno serán personas capacitadas para atender y resolver todo tipo de inquietudes abordando cada uno de los modelos existentes. Se considera que el personal contratado tiene la experiencia desarrollada o en vías de desarrollo para realizar estas labores.

### 6.5. Presupuesto Ventas

El presupuesto anual estimado para el departamento de ventas contemplando personal y gastos en terreno es el siguiente:

**Tabla 14 Presupuesto Anual Ventas**

No	Ítem de Marketing	Costo Anual
1	Gerente de Ventas y Marketing	\$ 30.000.000
2	02 Jefes de tiendas	\$ 31.200.000
3	04 Vendedores en tienda 02 Vendedores en terreno 01 Community Manager	\$ 75.600.000
4	Gastos terreno	\$ 16.075.000

↑ CostoAnual  
**153.475.000 CLP**

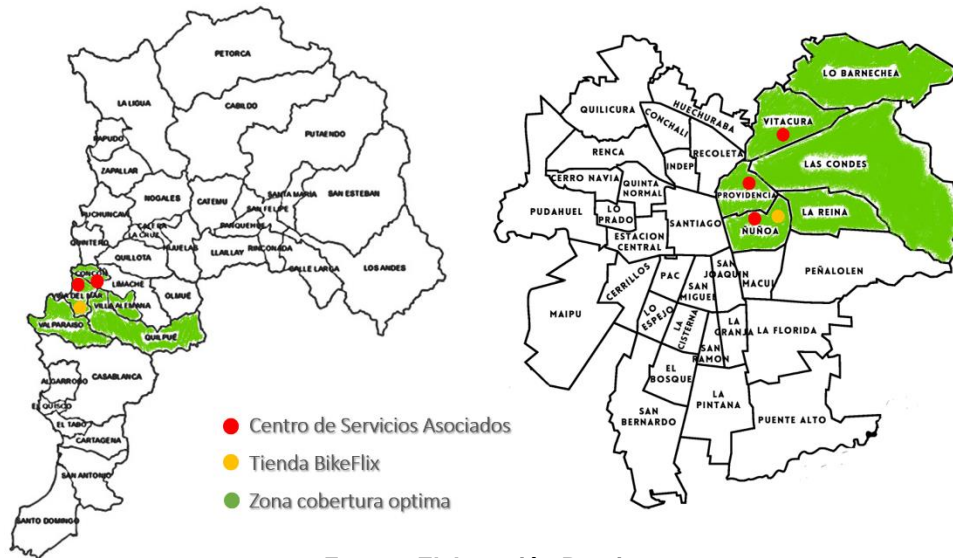
Fuente: Elaboración Propia

## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Alcance y tamaño de operación

Respecto al tamaño de la operación, se busca abarcar a 2500 usuarios a nivel regional para el segmento ya mencionado en el plan de marketing en un plazo de 10 años. La operación de la empresa se enfoca en entregar sus servicios y capacidades de operación óptimas en las comunas de la Región Metropolitana y de Valparaíso según los siguientes mapas:

Ilustración 17 Mapa de cobertura BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

Una vez se alcance la masa crítica de usuarios, se deberán ir añadiendo tanto oficinas comerciales y personal encargado de la operación. El personal requerido inicialmente para la operación completa de la empresa es el siguiente:

Ilustración 18 Personal BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia






## 7.2. Proveedores

### 7.2.1. Bicicletas

Los proveedores de bicicletas de las marcas seleccionadas a comercializar por BikeFlix, serán los representantes oficiales en el país. Por temas legales de representación internacional, no se podrá realizar una importación directa desde el extranjero, pero sí obtener asociaciones con cada uno de los distribuidores locales obteniendo los precios empresa de bicicletas.

Tabla 15 Proveedores Bicicletas BikeFlix

 Trek	Deportes Sparta Limitada
 Specialized	Specialized Bicicletas Chile Limitada
 Oxford	Oxford S.A

Fuente: Elaboración Propia

### 7.2.2. Servicios

Los servicios estarán tercerizados con socios estratégicos los cuales permitirán dar asistencia al cliente a través de BikeFlix. Estos se encuentran agrupados de la siguiente manera:

#### Mantenición de bicicletas.

Las mantenciones se realizarán en las instalaciones de talleres asociados los cuales están descritos en Tabla 3 ubicados en el sector oriente de Santiago, Viña del Mar y Concón. El agendamiento deberá realizarse 72 horas antes de su requerimiento a través de la plataforma de BikeFlix, la cual se encargará de reservar la atención con el taller asociado. Una vez agendado, el cliente tendrá la opción de recolección de bicicleta a domicilio o acercarse a uno de los talleres que más le acomode.

Realizada la mantención, esta podrá ser recolectada en taller o despachada a domicilio de acuerdo con la preferencia realizada en misma página de BikeFlix.

#### Aseguradora de bicicletas.

La aseguradora de bicicletas será la empresa HDI Seguros quien proveerá las pólizas estándar del servicio. Estas corresponden a coberturas de pérdida total por accidente, pérdida total por robo y defensa penal. Cualquier póliza adicional se deberá evaluar durante el proceso de adquisición de los servicios.

Los valores referenciales<sup>27</sup> de cada póliza dependerán del rango de precio de la bicicleta asegurada, por lo que el esquema de pólizas se presenta a continuación:

<sup>27</sup> Fuente: <https://www.hdi.cl/hdi-seguros-home/seguros/otros-seguros/seguro-para-bicicleta/>

Tabla 16 Costos Póliza BikeFlix

1	750-900 mil CLP	0,20 UF
2	0,9 - 1,2 M CLP	0,25 UF
3	1,2 - 1,8 M CLP	0,37 UF
4	1,8 - 3,0 M CLP	0,60 UF

Fuente: Elaboración Propia desde Precios HDI Seguros

## Geolocalización

El servicio de geolocalización se utilizará con fines propios de la compañía para monitorear el correcto uso de los bienes, definir tendencias de utilización y ubicación en caso de siniestro por robo. La geolocalización no se utilizará con fines diferentes a los mencionados. La empresa proveedora de este servicio será Geoloc<sup>28</sup>.

## Plataforma digital

La plataforma permitirá la conexión entre proveedores, bodegas, clientes y CRM básico con la cual la compañía realizará sus operaciones. Esta contendrá una página web y aplicación móvil permitiendo la comunicación 24/7 con los usuarios y el control interno de la compañía. La plataforma estará a cargo de la empresa RLD<sup>29</sup> la cual se encargará del diseño web, aplicación móvil más su mantención y certificados SSL para la seguridad operacional de la plataforma en base a eCommerce Wix<sup>30</sup>. El marketing digital que involucra administración de campañas, optimización del Marketplace, diálogos bots, desarrollo de UX/UI, reportes estará a cargo de la empresa ManiaDigital<sup>31</sup>.

## Bodegas

Para el almacenaje de inventario de bicicletas, se utilizará una mezcla de capacidad la cual consta de utilizar mismos espacios de locales para las bicicletas en exposición tanto en Viña del Mar y Santiago, como también el arriendo de bodegas ubicadas en la comuna de la Reina. Esta será suministrada por la empresa Mr. Storage<sup>32</sup> la cual cuenta con los seguros y vigilancia correspondiente para los bienes guardados.

## Gestión de Personal

Tanto el inicio de actividades de la compañía, creación del reglamento interno de orden, higiene y seguridad, remuneraciones y contabilidad la realizará la empresa HomePymes<sup>33</sup> la cual se encargará de las tareas administrativas del personal y procesos de SII.

<sup>28</sup> Véase: <https://www.geoloc.cl/>

<sup>29</sup> Véase: <https://rld.cl/>

<sup>30</sup> Véase: <https://www.wix.com/>

<sup>31</sup> Véase: <https://www.maniadigital.cl/>

<sup>32</sup> Véase: <https://mrstorage.cl/>

<sup>33</sup> Véase: <https://www.homepymes.cl/>

## Pago y Cobranzas

El pago de cada membresía se realizará a través de la plataforma eCommerce en base a Wix, la cual se encuentra conectada a Transbank (Webpay Plus)<sup>34</sup> y permitirá recibir los pagos mensuales de cada usuario. Para el caso en donde el usuario no realice el pago de su membresía o método de pago sea rechazado por lo que se deba exigir el pago y/o devolución de los bienes, el proceso estará a cargo de la empresa Recsa<sup>35</sup>.

### 7.2.3. Procesos

BikeFlix posee cinco procesos importantes para su operación los cuales estarán soportados por cada uno de los integrantes internos como proveedores externos, alineados para cumplir con las expectativas de los usuarios.

Los procesos se describen a continuación:

#### Proceso general

El proceso general de BikeFlix consta de 6 pasos los cuales se describen en la Ilustración 19:



Fuente: Elaboración Propia

El prospecto de usuario podrá conectar con la empresa a través de las tiendas físicas o mediante página web en donde podrá observar los productos y servicios de la empresa. Una vez definido el modelo y membresía, será asistido para la creación de una cuenta

<sup>34</sup> Véase: <https://publico.transbank.cl/>

<sup>35</sup> Véase: <https://recsa.com/cl/>

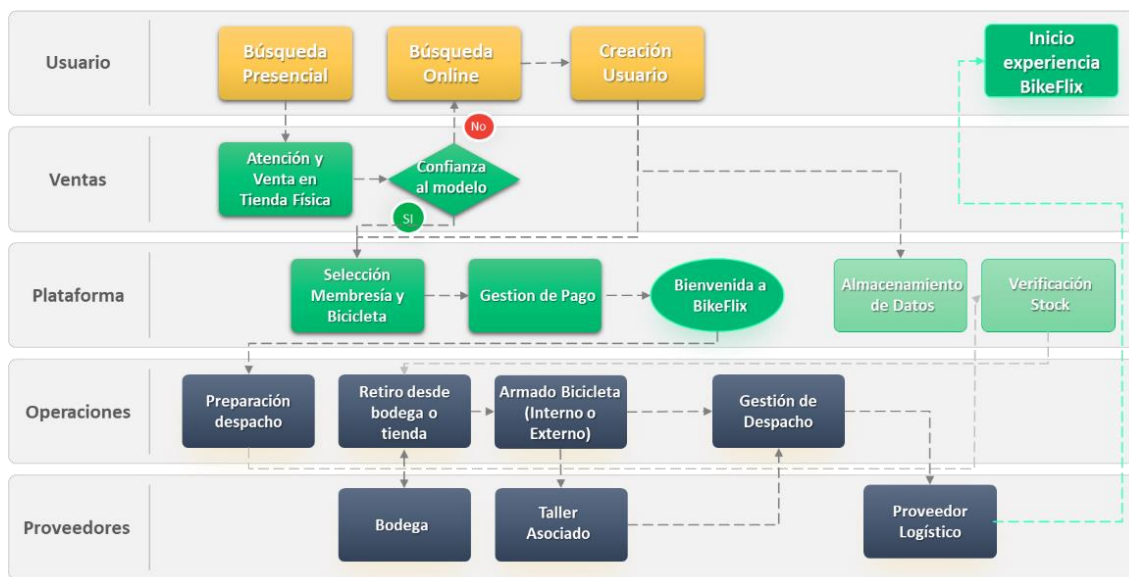
en BikeFlix y proceso de pago. Posteriormente se continúa con el despacho de la bicicleta el cual puede ser en tienda físicas o en hogar del cliente.

Finalizado el periodo de suscripción, el usuario podrá acceder a una renovación de membresía con la opción de adquirir una nueva bicicleta del año, para lo cual deberá hacer entrega de la bicicleta en uso siendo utilizada como valor pie de la nueva bicicleta. En caso de solicitar el término de la membresía, este deberá cancelar una multa asociada al termino anticipado (si esta aplicase) y la entrega de la bicicleta en uso o el pago de la cuota final para adquirir la bicicleta.

## Proceso Inicial

El proceso inicial y las áreas involucradas en cada etapa se pueden observar en la Ilustración 20 partiendo con la búsqueda física y/o digital de bicicletas. El área de ventas trabajará para captar al cliente durante las visitas a tiendas, es probable que en primera instancia el cliente opte por la inscripción en tiendas, pero también se elija una inscripción vía online. De igual forma, el departamento de ventas asistirá en el proceso de selección y creación de cuentas mediante la plataforma BikeFlix.

Ilustración 20 Proceso Inicial BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

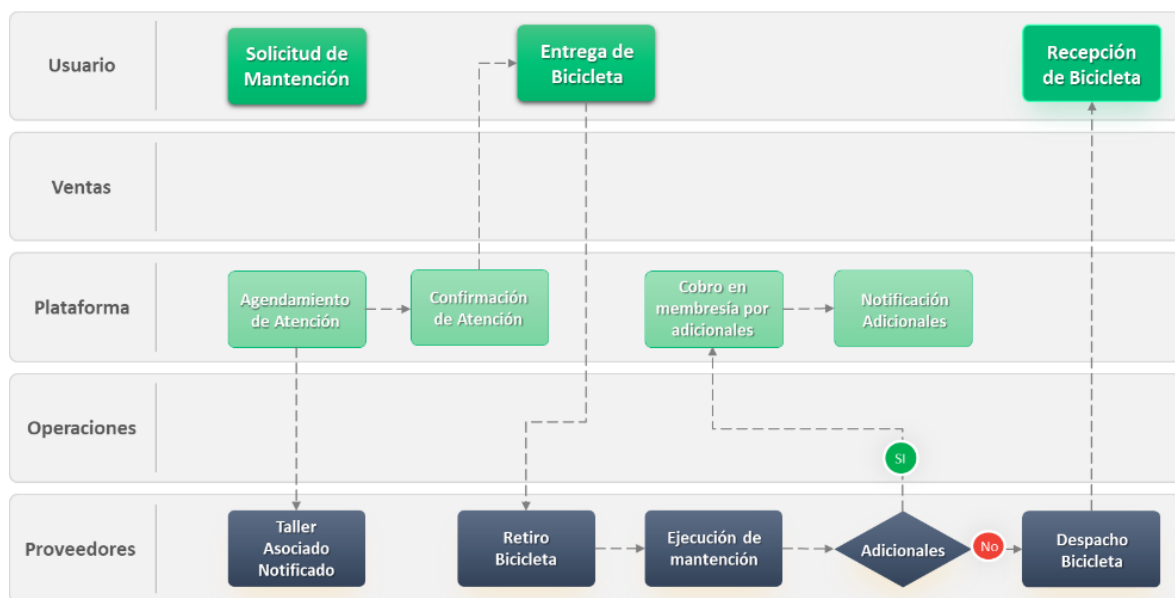
Los datos serán almacenados en la nube con los resguardos de seguridad correspondientes. Una vez el usuario opta por los servicios de BikeFlix, se gestiona el despacho en donde se verifica el stock vigente ya sea en tienda o bodegas para proceder con el armado de la bicicleta el cual será realizado por especialistas tanto internos como talleres asociados. El despacho será mediante proveedores logísticos existentes en el mercado permitiendo la entrega de la bicicleta tanto en el domicilio del usuario.

Los plazos de entrega estimados considerando la recolección, armado y despachos son aproximadamente de 72 hrs.

## Proceso Mantención

Para el proceso de mantención se contemplan los talleres asociados que entregarán la asistencia de mantención la cual será agendada mediante la plataforma de BikeFlix, así lograr una coordinación de agenda entre usuario y proveedor.

Ilustración 21 Proceso Mantención BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

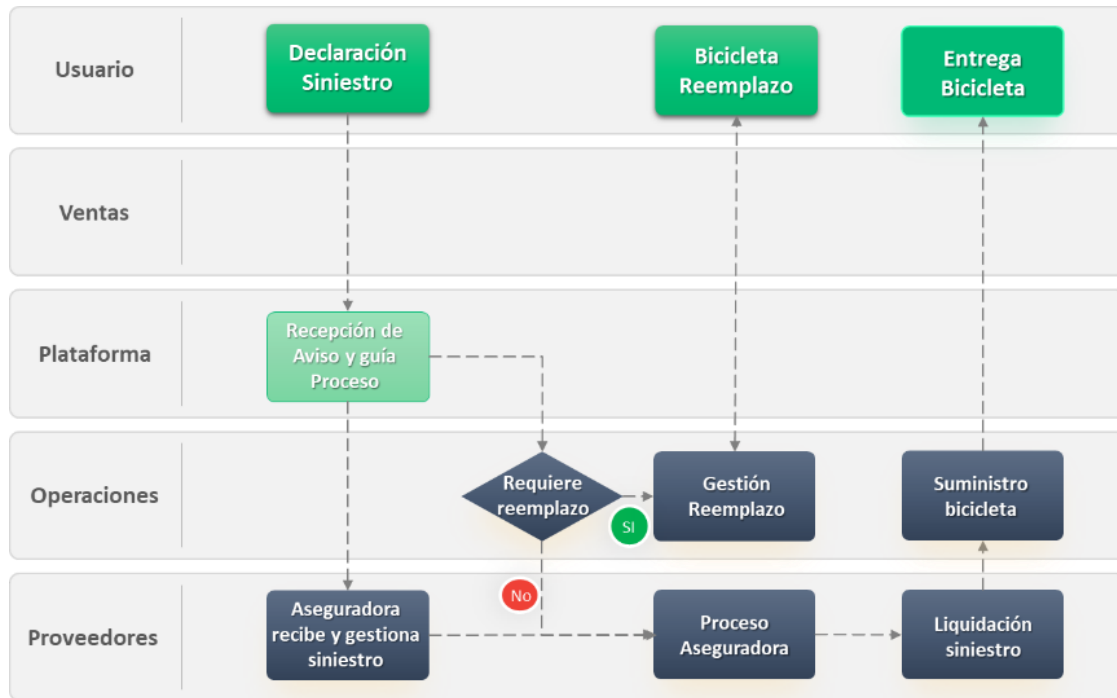
En caso de existir algún daño y/o adicional en la bicicleta el cual no esté cubierto por la mantención estandar, esta deberá ser a recargo del usuario. La opción de despacho será a través de los mismos talleres asociados y con la posibilidad de retirar en mismos talleres cercanos a los usuarios.

## Proceso Siniestro

Para el caso de siniestro, la plataforma apoyará en la gestión de declaración el cual mostrará los pasos a seguir con la aseguradora de la compañía. Durante el periodo de que se encuentre imposibilitado de utilizar la bicicleta original, se ofrecerá al usuario la opción de una bicicleta de similares características. En caso de no requerir reemplazo, el periodo de espera de reposición de una nueva bicicleta será de aproximadamente 15 días hábiles.

En la siguiente Ilustración 22 se puede observar el flujo del proceso con las áreas involucradas en el proceso.

Ilustración 22 Proceso Siniestro BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

## Proceso Renovación y Término

El proceso de renovación estará ligado al periodo de membresía de cada usuario. Una vez finalizado el periodo seleccionado, se notificará al usuario la fecha de vencimiento y se ofrecerán alternativas vigentes para así continuar con la membresía como también la alternativa de compra de bicicleta con el respectivo valor de cuota final.

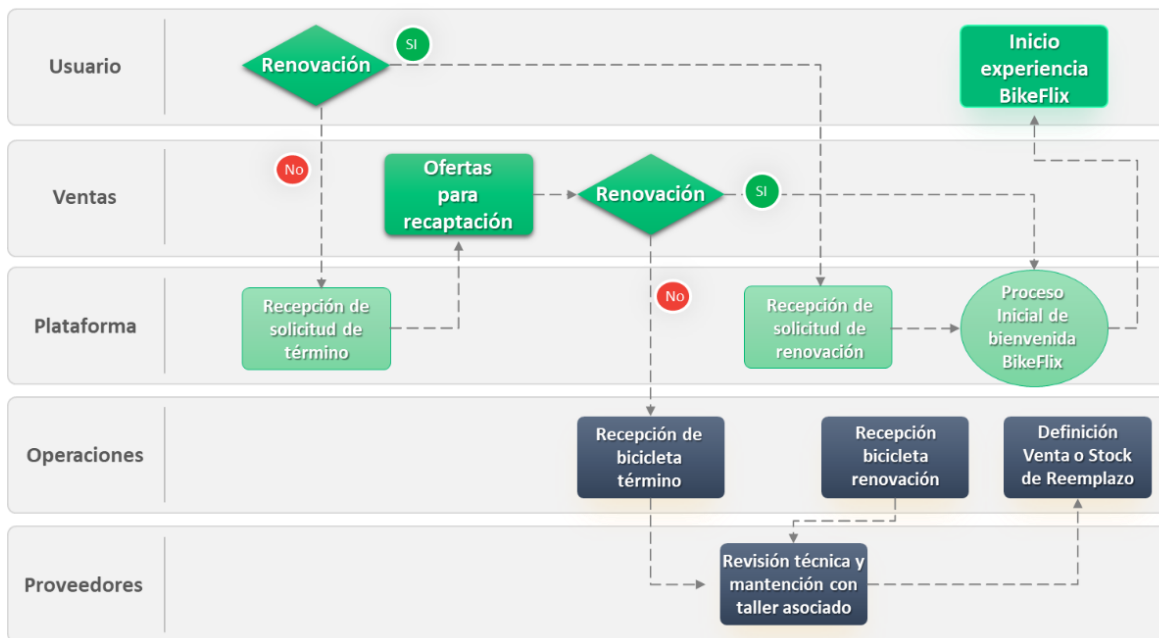
En caso de aceptar una renovación, se comienza el proceso nuevamente con la elección de bicicleta, membresía seleccionada y periodo. Para esto se deberá realizar la devolución de la bicicleta en uso.

En caso de no optar por una renovación, se deberá cancelar las cuotas restantes (cuota final) para adquirir la bicicleta y finalizar la membresía, de lo contrario se deberá hacer devolución de la bicicleta.

Para las bicicletas usadas, el área de operaciones definirá la reutilización ya sea para reemplazo o venta de esta en el mercado de segunda mano. En ambos casos la bicicleta pasará por una inspección final y mantención con el fin de poder ofertarla y/o reutilizarla de forma correcta.

La siguiente Ilustración 23 se puede observar el flujo del proceso y areas asociadas.

Ilustración 23 Proceso de renovación y término BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

## Inventario

El inventario estará bajo el control del área de operaciones quien vigilará el stock tanto de tiendas y bodegas. En caso de existir alguna línea de producto con bajo nivel de inventario, se realizará la compra según el consumo estimado que se tenga por parte del área de ventas y marketing. El inventario deberá ser analizado cada seis meses con el fin de ir anticipándose a los nuevos modelos de bicicletas y requerimiento de los usuarios.

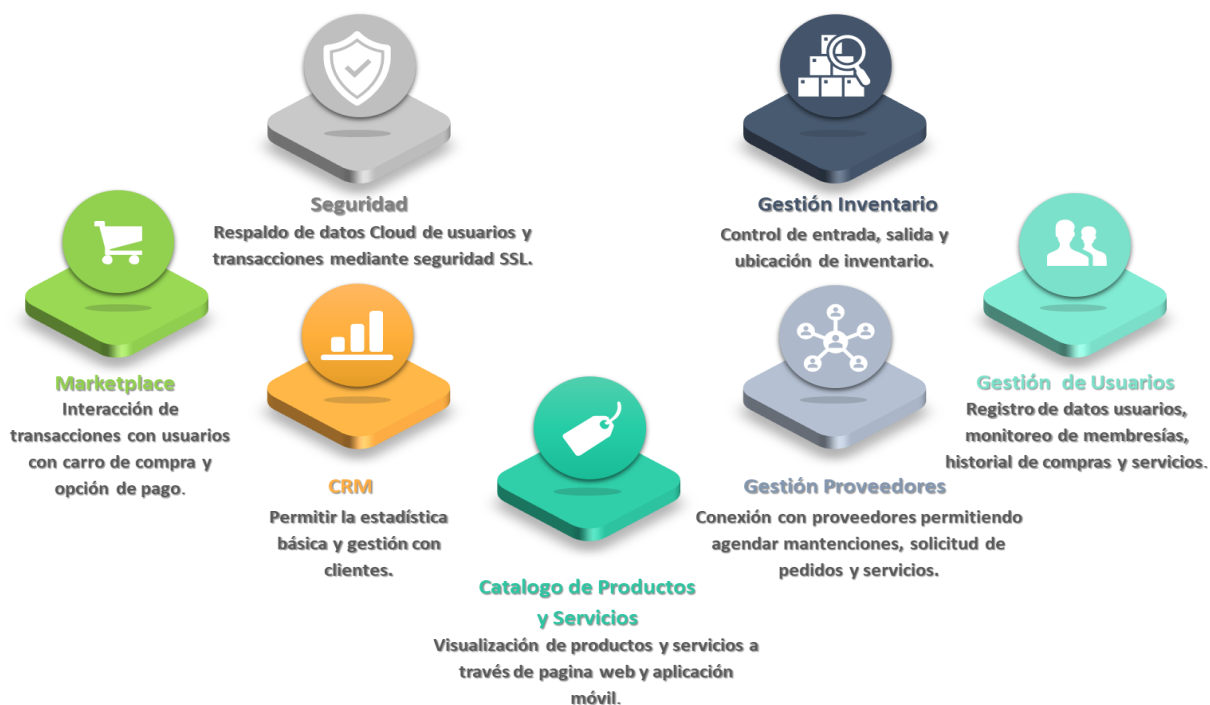
A través de la plataforma basada en Wix, se llevará el control de los plazos de cada membresía con el fin de monitorear la cantidad a renovar por cada modelo. El control de este inventario y nivel de stock disponible, tanto en tiendas y bodega, podrá observarse en misma plataforma la cual registra la entrada y salida de cada SKU. Una vez consumido el stock inicial de bicicletas considerado dentro de la inversión del proyecto, este se irá renovando de acuerdo a las preferencias de usuarios nuevos, como también a la de usuarios existentes que se encuentren dentro del periodo de renovación. Cada proveedor tiene en promedio una entrega entre 7 a 45 días dependiendo del modelo elegido. La demanda de cada membresía y rango de bicicleta (véase Tabla 5) definirá el stock mínimo de seguridad y la cantidad recomendada a solicitar a proveedor para así conseguir una entrega rápida a los usuarios por parte de BikeFlix.

Las bicicletas en devolución pasarán a un stock transitorio en donde permanecerán por un periodo de 03 meses máximo. En este periodo se deberá considerar el número de bicicletas que se utilizará para un nuevo periodo (BikeFlix Light), utilización de bicicletas de reemplazo y/o venta en mercado de segunda mano.

### 7.3. Plataforma BikeFlix

La plataforma deberá contener los siguientes aspectos para el correcto funcionamiento de la empresa:

Ilustración 24 Características Plataforma BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

Como complemento, algunas de las características que tendrá la plataforma basada en Wix son:

- Dominio dirección web BikeFlix.cl
- Acceso remoto a través de página web y aplicación Android y Apple.
- Seguridad SSL.
- Almacenamiento datos de usuarios.
- Pago a través de Webpay Plus (Mensualidad y Pie).
- Análisis de campañas de marketing (anuncios y email)
- Optimización con motores de búsqueda (SEO) y posibilidad de Integración con Google Analytics.
- Interfaz mejorada acorde con desarrollo UX/UI.
- Resumen de tráfico, automatización de emails, tareas para carros abandonados.
- Integración con Ascend Business Tools<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Véase: <https://es.wix.com/ascend/home>



## 7.4. Atención Clientes

### Tiendas físicas

Las tiendas funcionarán de lunes a viernes durante las 09 a 19 hrs y sábados de 09 a 14 hrs. permitiendo la atención a todo estilo de público. En las tiendas se podrá observar los modelos de bicicletas disponibles y serán atendidos por personal de ventas capacitado con el fin de resolver dudas y conducir al prospecto de cliente a una venta de membresía.

En ANEXO J se puede observar el formato de remodelación de tiendas y futuras tiendas referenciales con el fin de entregar el servicio y experiencia esperada por el cliente.

### Plataforma BikeFlix

A través de la plataforma BikeFlix se podrá observar el catálogo de modelos de forma online y resolver consultas a través de mensajería y/o whatsapp de empresa, el cual será respondido en horario de oficina por personal de ventas y administración de BikeFlix predeterminado.

Para los clientes que estén decididos a optar por una membresía de BikeFlix, se podrá realizar la compra 24/7 y los plazos de entrega comenzarán a regir al día siguiente de su suscripción o compra.

## 7.5. Cadena de Valor

La cadena de valor de la compañía y como estas soportan el negocio se puede apreciar en la Ilustración 25 a continuación:



Fuente: Elaboración Propia con base en “Cadena Valor M. Porter”

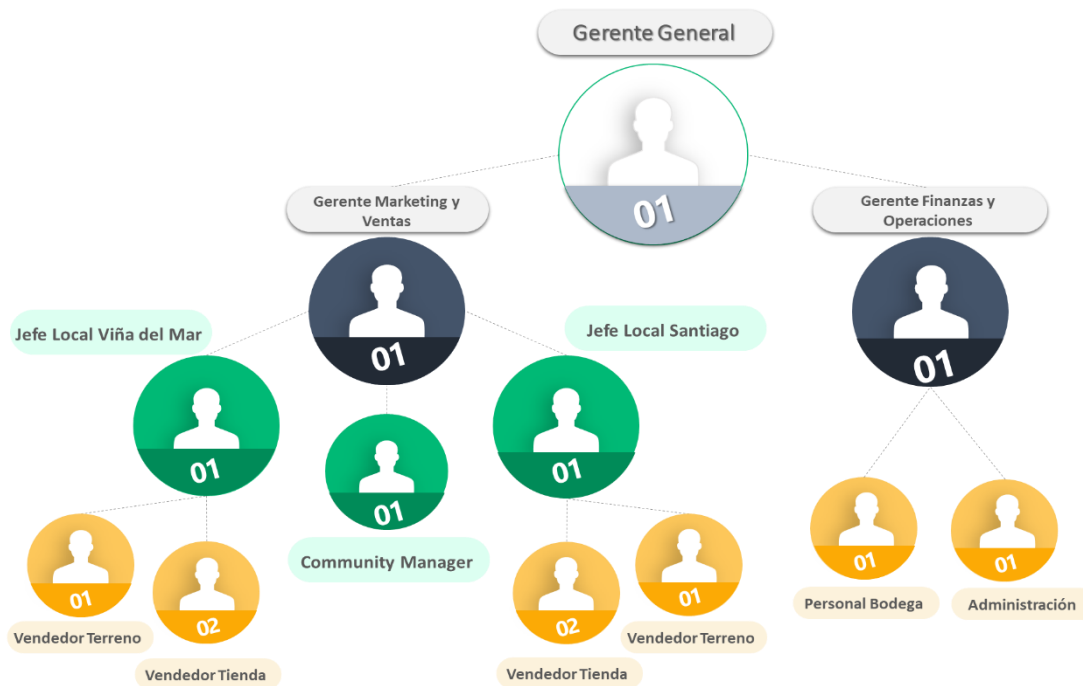
## 8. PLAN ORGANIZACIONAL

### 8.1. Organigrama BikeFlix

El organigrama de la compañía está diseñado con el objetivo de satisfacer las distintas actividades operacionales de la compañía, para las que se tiene en cuenta un departamento de ventas y de operaciones bajo la supervisión de la gerencia general de BikeFlix.

El organigrama propuesto se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 26 Organigrama BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia

### 8.2. Reclutamiento, descripción de cargos y perfiles

El proceso de reclutamiento de personal se llevará a cabo a través de distintas plataformas digitales existentes el mercado como Reqlut<sup>37</sup> y red social LinkedIn<sup>38</sup> para la selección y contratación de los distintos cargos dentro del organigrama de BikeFlix.

Los cargos y perfiles se describen a continuación:

#### Gerente General

El cargo estará en manos del fundador Daniel Sánchez Rodríguez quien tendrá la tarea de formar, dirigir y controlar al equipo de BikeFlix. Será la persona quien deberá tomar las de decisiones estratégicas y supervisar las líneas gerenciales bajo su mando en aspectos operacionales, financieros, ventas y marketing. A su vez será quien transmita

<sup>37</sup> Página web Reqlut: <https://www.reqlut.com/>

<sup>38</sup> Página web LinkedIn: <https://www.linkedin.com/>

tanto la declaración de principios de BikeFlix y sus objetivos. Esta posición tendrá como base la ciudad de Santiago.

### **Gerente Marketing y Ventas**

Las tareas de este cargo serán llevar la dirección del departamento de marketing y ventas, definiendo las estrategias del departamento y tácticas para el cumplimiento de los objetivos del área. Para este cargo se deberá reclutar un perfil con excelentes capacidades de comunicación y de trabajo en equipo, a su vez deberá motivar al equipo en el cumplimiento de las metas del área. También debe tener la capacidad de organizar y de desarrollar planes tanto de marketing y ventas por lo que deberá poseer estudios previos en estas áreas. Esta posición tendrá como base la ciudad de Santiago.

### **Gerente Finanzas y Operaciones**

Las tareas de este cargo serán llevar la dirección del finanzas y operaciones, definiendo las estrategias del departamento y tácticas para el cumplimiento de los objetivos del área. Para este cargo se deberá reclutar un perfil con altas capacidades en la toma de decisiones las que permitan llevar el control operacional y financiero de la compañía. A su vez deberá constantemente analizar los procesos internos, gestionando proveedores y la logística. Deberá organizar y de desarrollar planes tanto de finanzas y operaciones por lo que deberá poseer estudios previos relacionados a estas áreas y experiencia previa en el cargo. Esta posición tendrá como base la ciudad de Santiago.

### **Jefes de locales**

Este cargo tendrá como objetivo liderar a los equipos en las tiendas físicas de BikeFlix por lo que deberá tener conocimiento en administración y liderazgo de equipos. Es esencial que su experiencia esté relacionada al rubro de las bicicletas, teniendo conocimiento en el ámbito de mecánica de bicicleta, historia y competencias a fines.

Será responsable de las ventas y administración de las tiendas físicas por lo que también debe poseer una capacidad comunicacional y relación con clientes. Estas posiciones estarán asignadas tanto en la ciudad de Santiago y de Viña del Mar.

### **Vendedores**

El puesto será dividido tanto en vendedores de terreno y de tienda. Para ambos casos es esencial tener un amplio conocimiento en el rubro de bicicletas, productos y experiencias relacionadas. Serán responsables de captar a los clientes en tiendas lográndose a través de una buena comunicación y de establecer vínculo con el cliente, demostrándose conocedores y dispuestos a resolver dudas, además de poseer habilidades en el ámbito digital para el uso de plataformas.

Los vendedores de terreno además deberán captar clientes en los distintos lugares de alta concurrencia, con el fin de promocionar en terreno la compañía y modelos que se tiene. También deberá demostrar una habilidad para utilizar los productos y así promocionar a la compañía. Estas posiciones estarán asignadas tanto en la ciudad de Santiago y de Viña del Mar.

## Community Manager

Cargo con alta capacidad de uso en aplicaciones móviles y plataformas digitales. Será el encargado de difundir a la empresa en estas plataformas realizando visitas en conjunto a los vendedores de terreno con el fin de alcanzar mayor difusión. Deberá poseer experiencia previa en esta área ya que será de vital importancia para la imagen de la compañía en redes sociales.

## Personal Bodega

Este cargo tendrá la función de dar apoyo a la operación en tareas como retiro de inventario de bodega hacia talleres o tiendas, armado de bicicletas en tienda y coordinar despachos con operadores logísticos. Es importante que un perfil responsable y diligente para estas funciones como también tener un buen conocimiento de los productos y el rubro de bicicletas.

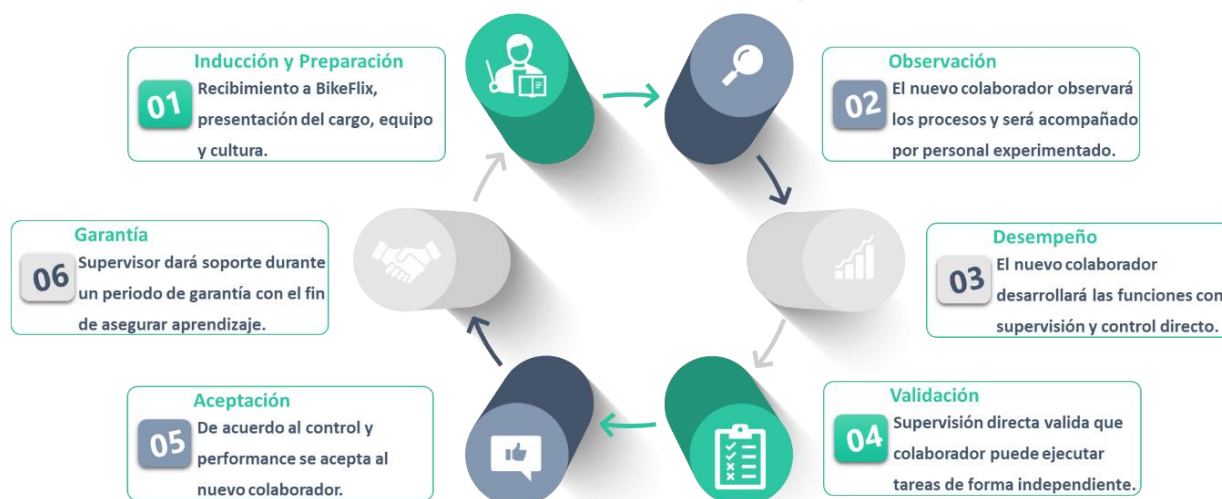
## Administración

Este cargo tendrá la función de dar apoyo a la operación en las tareas administrativas tanto de caja en local, atención a público en tienda, atención a través de plataformas para asistencia digital (WhatsApp) entre otras funciones administrativas que requiera el área de ventas y/o operaciones.

### 8.3. Capacitación y Plan de Desarrollo

Para abordar la capacitación y plan de desarrollo es necesario indicar que la organización de la empresa es plana, por lo que las alternativas de ascender a puestos superiores son escasos. Aun así, se propone el que existan oportunidades de movilidad de cargos paralelos y movilidad entre tiendas. La capacitación inicial será acompañada por un sistema de “Work Shadowing”<sup>39</sup> el cual permita asegurar el conocimiento y compenetración con la compañía.

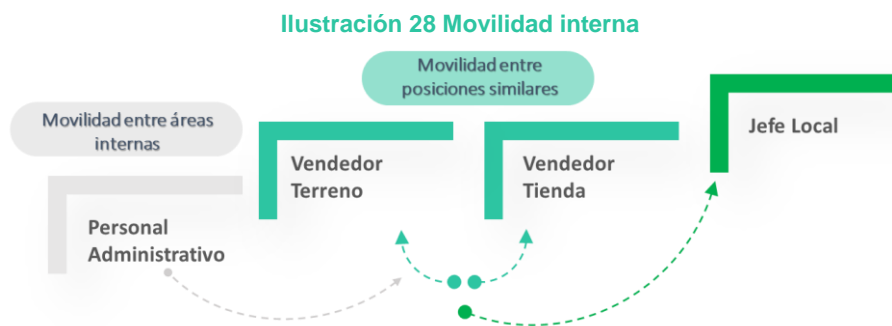
Ilustración 27 Esquema Work Shadowing BikeFlix



Fuente: Elaboración Propia basado en modelo Work Shadowing ExxonMobil

<sup>39</sup> Véase definición web: <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/job-shadowing>

En los planes de desarrollo se podrá utilizar de igual forma el sistema de la Ilustración 28 para los postulantes internos a posiciones abiertas dentro de BikeFlix. Los cargos con potencial crecimiento y movilidad dentro de la empresa se pueden observar a continuación:



Fuente: Elaboración Propia

La movilidad entre áreas podrá suceder mientras exista la disposición del personal a cambiar y crecer dentro de BikeFlix. Además, deberá poseer las competencias correspondientes tanto de temas de ventas y experiencia en temas prácticos de bicicletas tales como armado, modelos, etc.

Para la movilidad interna entre posiciones se dará dependiendo de los intereses propios de cada colaborador dando la oportunidad a personal de tienda salir a terreno o viceversa.

Los jefes de locales será un caso que se deberá analizar una vez exista un crecimiento sustancial en la compañía que permita la apertura de tiendas en otras ciudades, para ello se privilegiará los jefes de locales actuales para tales tareas con la eventualidad de crear un cargo de supervisión zonal de locales.

#### **8.4. Incentivos y Beneficios**

BikeFlix entregará incentivos y beneficios para motivar al personal a cumplir tanto los objetivos de la compañía y de incentivar la pertenencia en la empresa. Para el departamento de ventas y marketing, los incentivos monetarios corresponderán al cumplimiento de metas mensuales de ventas y este incentivo podrá alcanzar un valor máximo del 20% del sueldo base anual por colaborador. Para el departamento de operaciones y finanzas, el incentivo monetario estará asociado al cumplimiento de KPI's operacionales como reducción de costos, cumplimiento en entregas e indicadores financieros para los cuales se tiene como un valor máximo de incentivo de 2 sueldos extras anuales.

El cálculo de los incentivos anteriormente mencionados se puede observar en ANEXO E. La siguiente tabla muestra el conjunto de beneficios y objetivos propuestos para colaboradores de BikeFlix.

**Tabla 17 Incentivos Personal BikeFlix**

01	Ventas: Bono mensual en remuneraciones por metas y encuesta satisfacción atención a cliente.
02	Ventas: Vehículo para vendedores de terreno y rendición de gastos.
03	Operaciones: Bono por reducción de costos, aumento de márgenes y KPI's por cumplimiento (entregas).
04	General: Remuneraciones superior a media de mercado con incremento salarial según IPC.
05	General: Beneficios en seguros complementarios de salud y dental.
06	General: Beneficios en seguros de accidentes y de vida.
07	General: Acceder a membresía BikeFlix Pro con descuento personal.
08	General: Bono mensual por participación en difusión de BikeFlix en RR.SS.
09	Capacitaciones online anual para personal de ventas y administrativos acorde.
10	Oportunidad de crecimiento y movilidad según al crecimiento de la compañía (apertura tiendas).

**Fuente: Elaboración Propia**

## **8.5. Control y Retroalimentación**

Para cada cargo, las líneas de gerencia elaborarán los planes respectivos de metas para cada colaborador dependiendo de su área. Estos serán controlados dos veces al año el cual permitirá llevar la medición de avances de cada uno a través de reuniones personales con su supervisión directa. Estas reuniones se realizarán en diciembre y junio de cada año.

Durante las reuniones de diciembre, se darán a conocer los resultados del año que finaliza como también las metas del año entrante.

En junio se realizarán reuniones de igual forma para controlar los avances a la fecha.

## **9. PLAN FINANCIERO**

Para el siguiente plan se tomará los datos y consideraciones obtenidas en los capítulos anteriores, que ayudará a evaluar y diseñar un plan financiero que permita la viabilidad del proyecto.

### **9.1. Inversión**

Se toma en consideración los bienes y servicios que BikeFlix necesitará para iniciar la comercialización a través del modelo propuesto. Estos posteriormente se convertirán en los costos variables de la compañía junto con las compensaciones de ventas, las cuales se ajustarán a la proyección de la demanda analizada en el plan de ventas (véase Tabla 13). Se consideran los costos fijos del primer año correspondiente a los arriendos,

sueldos, gastos generales, capital de trabajo, costos trámites para iniciación de empresa, etc. También se incluye la inversión del plan de marketing, adquisición de inmobiliaria y remodelación de locales a utilizar como también el inventario inicial de bicicletas de acuerdo con la proyección para los primeros años.

Considerando lo mencionado anteriormente, el valor de la inversión inicial es de \$713 millones de pesos los cuales se desglosan de la siguiente manera:

**Tabla 18 Inversión BikeFlix**

Inversión	Monto CLP
Inversión Bicicletas según Membresía	\$ 255.007.029
Inversión Fija	\$ 18.745.080
Capital de Trabajo	\$ 417.620.194
Inversión Marketing	\$ 22.109.010



↑ Costo Inversión Año 0  
**713.481.313 CLP**

Fuente: Elaboración Propia

Para el cuarto y séptimo año, se considera una inversión de renovación de locales y renovación de equipos, inversiones que ascienden a \$ 11 millones de pesos para cada año respectivo.

## 9.2. Financiamiento

El financiamiento se realizará a través de crédito bancario y capital propio (familiar) el cual estará repartido en un 75% (\$535.110.985 de pesos) y 25% (\$178.370.328 de pesos) respectivamente. Para el crédito bancario se considera una tasa del 10% anual obtenida desde Banco Estado con un plazo para pago de intereses y amortizaciones a 6 años (véase ANEXO F), esto contribuirá a obtener un escudo tributario durante los 4 años de funcionamiento de la empresa.

## 9.3. Flujo de Caja

En el análisis de flujos se contempla un horizonte de evaluación a 10 años. Los gastos se encuentran afectados a un incremento de un 4% anual debido a la inflación proyectada nacional. Durante el año cero se realiza la inversión y solicitud de crédito que permitirán iniciar las actividades y generación de flujos futuros.

En la siguiente Tabla 19 se observa el detalle de cada uno de los flujos expresados en pesos.

Tabla 19 Flujo de Caja BikeFlix

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos Totales</b>	\$ 591.000.612	\$ 1.244.248.096	\$ 1.856.024.969	\$ 2.130.670.673	\$ 2.455.829.202	\$ 2.829.794.834	\$ 3.235.723.811	\$ 3.741.422.480	\$ 4.293.444.897	\$ 4.933.703.553	
<b>Ingresos Membresía</b>	\$ 438.849.689	\$ 877.699.378	\$ 1.316.549.067	\$ 1.514.031.427	\$ 1.741.136.141	\$ 2.002.306.563	\$ 2.302.652.547	\$ 2.648.050.429	\$ 3.045.257.993	\$ 3.502.046.692	
BikeFlix Light	\$ 49.152.294	\$ 98.304.588	\$ 147.456.882	\$ 169.575.414	\$ 195.011.726	\$ 224.263.485	\$ 257.903.008	\$ 296.588.459	\$ 341.076.727	\$ 392.238.237	
BikeFlix Pro	\$ 355.496.564	\$ 710.993.127	\$ 1.066.489.691	\$ 1.226.463.145	\$ 1.410.432.616	\$ 1.621.997.509	\$ 1.865.297.135	\$ 2.145.091.705	\$ 2.466.855.461	\$ 2.836.883.781	
BikeFlix Buy	\$ 34.200.832	\$ 68.401.663	\$ 102.602.495	\$ 117.992.869	\$ 135.691.799	\$ 156.045.569	\$ 179.452.404	\$ 206.370.265	\$ 237.325.805	\$ 272.924.675	
<b>Ingreso Pie</b>	\$ 83.936.543	\$ 158.080.472	\$ 209.241.799	\$ 237.220.663	\$ 286.043.777	\$ 310.794.065	\$ 370.653.178	\$ 422.843.723	\$ 484.761.413	\$ 554.068.181	
BikeFlix Light	\$ 7.993.951	\$ 15.987.902	\$ 23.981.852	\$ 27.579.130	\$ 31.716.000	\$ 36.473.400	\$ 41.944.409	\$ 48.236.071	\$ 55.471.482	\$ 63.792.204	
BikeFlix Pro	\$ 71.945.557	\$ 135.897.163	\$ 175.866.917	\$ 200.248.466	\$ 241.876.965	\$ 261.770.911	\$ 312.627.776	\$ 357.523.454	\$ 408.354.090	\$ 467.608.715	
BikeFlix Buy	\$ 3.997.035	\$ 6.195.408	\$ 9.393.030	\$ 9.393.066	\$ 12.450.812	\$ 12.549.755	\$ 16.080.993	\$ 17.084.198	\$ 20.935.842	\$ 22.667.262	
<b>Reventa Bicicletas</b>	\$ 68.214.380	\$ 208.468.246	\$ 330.234.102	\$ 379.418.583	\$ 428.649.284	\$ 516.694.206	\$ 562.418.086	\$ 670.528.328	\$ 763.425.491	\$ 877.588.680	
<b>Costos</b>	\$ -447.354.890	\$ -803.828.668	\$ -1.154.435.669	\$ -1.171.197.033	\$ -1.243.414.905	\$ -1.510.698.881	\$ -1.717.159.316	\$ -2.072.079.552	\$ -2.426.119.889	\$ -2.870.808.189	
BikeFlix Light Servicios	\$ -7.018.922	\$ -14.599.359	\$ -22.775.000	\$ -27.239.345	\$ -28.683.768	\$ -33.976.114	\$ -40.244.785	\$ -47.669.908	\$ -56.464.839	\$ -66.882.301	
BikeFlix Pro Servicios	\$ -56.121.203	\$ -112.242.405	\$ -168.363.608	\$ -193.618.545	\$ -222.661.615	\$ -256.061.037	\$ -294.470.264	\$ -338.640.768	\$ -389.436.739	\$ -459.187.613	
BikeFlix Buy Servicios	\$ -1.838.113	\$ -3.676.226	\$ -5.514.339	\$ -6.341.885	\$ -7.293.456	\$ -8.387.655	\$ -9.645.875	\$ -11.092.720	\$ -12.756.484	\$ -15.040.969	
Bicicletas	\$ -379.033.175	\$ -659.401.812	\$ -925.235.976	\$ -905.071.348	\$ -938.668.326	\$ -1.157.659.458	\$ -1.308.107.376	\$ -1.598.049.649	\$ -1.876.697.729	\$ -2.222.187.230	
Despachos	\$ -3.343.478	\$ -13.908.866	\$ -32.546.747	\$ -38.925.910	\$ -46.107.740	\$ -54.614.618	\$ -64.691.015	\$ -76.626.508	\$ -90.764.098	\$ -107.510.075	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 143.645.722	\$ 440.419.429	\$ 701.589.300	\$ 959.473.640	\$ 1.212.414.297	\$ 1.319.095.953	\$ 1.518.564.495	\$ 1.669.342.928	\$ 1.867.325.008	\$ 2.062.895.365	
<b>Administración y Ventas</b>	\$ -473.854.474	\$ -503.942.766	\$ -535.026.244	\$ -560.702.069	\$ -585.339.820	\$ -611.669.799	\$ -639.885.955	\$ -670.211.203	\$ -702.902.133	\$ -738.254.518	
Sueldos	\$ -234.881.384	\$ -244.276.640	\$ -254.047.705	\$ -264.209.613	\$ -272.135.902	\$ -280.299.979	\$ -288.708.978	\$ -297.370.247	\$ -306.291.355	\$ -315.480.096	
Bonos	\$ -35.360.000	\$ -36.774.400	\$ -38.245.376	\$ -39.775.191	\$ -41.366.199	\$ -43.020.847	\$ -44.741.680	\$ -46.531.348	\$ -48.392.602	\$ -50.328.306	
Gastos Generales	\$ -182.738.810	\$ -198.052.981	\$ -213.646.192	\$ -224.943.628	\$ -237.105.699	\$ -250.228.901	\$ -264.422.878	\$ -279.812.337	\$ -296.539.256	\$ -314.765.415	
Servicios GPS	\$ -3.009.130	\$ -6.258.990	\$ -9.764.024	\$ -11.677.773	\$ -13.832.322	\$ -16.384.385	\$ -19.407.305	\$ -22.987.952	\$ -27.229.230	\$ -32.253.022	
Marketing	\$ -17.865.150	\$ -18.579.756	\$ -19.322.946	\$ -20.095.864	\$ -20.899.699	\$ -21.735.687	\$ -22.605.114	\$ -23.509.319	\$ -24.449.691	\$ -25.427.679	
<b>EBITDA</b>	\$ -330.208.752	\$ -63.523.338	\$ 166.563.056	\$ 398.771.571	\$ 627.074.478	\$ 707.426.154	\$ 878.678.540	\$ 999.131.725	\$ 1.164.422.875	\$ 1.324.640.847	
<b>Depreciación</b>	\$ -2.102.000	\$ -2.102.000	\$ -442.000	\$ -442.000	\$ -2.102.000	\$ -1.660.000	\$ -	\$ -1.660.000	\$ -1.660.000	\$ -	
<b>Resultado Operacional EBIT</b>	\$ -332.310.752	\$ -65.625.338	\$ 166.121.056	\$ 398.329.571	\$ 624.972.478	\$ 705.766.154	\$ 878.678.540	\$ 997.471.725	\$ 1.162.762.875	\$ 1.324.640.847	
<b>Intereses</b>	\$ -53.511.098	\$ -46.575.665	\$ -38.946.689	\$ -30.554.814	\$ -21.323.753	\$ -11.169.585	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Perdida Años Anteriores</b>	\$ -	\$ -385.821.850	\$ -498.022.853	\$ -370.848.486	\$ -3.073.729	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Resultado No Operacional</b>	\$ -53.511.098	\$ -432.397.516	\$ -536.969.542	\$ -401.403.300	\$ -24.397.482	\$ -11.169.585	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	\$ -385.821.850	\$ -498.022.853	\$ -370.848.486	\$ -3.073.729	\$ 600.574.996	\$ 694.596.570	\$ 878.678.540	\$ 997.471.725	\$ 1.162.762.875	\$ 1.324.640.847	
<b>Impuesto 25%</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -150.143.749	\$ -173.649.142	\$ -219.669.635	\$ -249.367.931	\$ -290.690.719	\$ -331.160.212	
<b>Utilidad Después Impuesto</b>	\$ -385.821.850	\$ -498.022.853	\$ -370.848.486	\$ -3.073.729	\$ 450.431.247	\$ 520.947.427	\$ 659.008.905	\$ 748.103.794	\$ 872.072.156	\$ 993.480.635	
<b>Depreciación</b>	\$ 2.102.000	\$ 2.102.000	\$ 442.000	\$ 442.000	\$ 2.102.000	\$ 1.660.000	\$ -	\$ 1.660.000	\$ 1.660.000	\$ -	
<b>Perdida Años Anteriores</b>	\$ -	\$ 385.821.850	\$ 498.022.853	\$ 370.848.486	\$ 3.073.729	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Flujo Operacional</b>	\$ -383.719.850	\$ -110.099.003	\$ 127.616.367	\$ 368.216.757	\$ 455.606.976	\$ 522.607.427	\$ 659.008.905	\$ 749.763.794	\$ 873.732.156	\$ 993.480.635	
<b>Inversión</b>	\$ -295.861.119	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -11.320.000	\$ -	\$ -	\$ -11.320.000	\$ -	\$ -	
BikeFlix Light	\$ -23.182.457										
BikeFlix Pro	\$ -208.642.115										
BikeFlix Buy	\$ -23.182.457										
Marketing	\$ -22.109.010										
Inversión Fija	\$ -18.745.080			\$ -11.320.000			\$ -	\$ -11.320.000			
<b>Capital Trabajo</b>	\$ -417.620.194										\$ 417.620.194
<b>Préstamo</b>	\$ 535.110.985										
<b>Amortización</b>	\$ -69.354.333	\$ -76.289.766	\$ -83.918.743	\$ -92.310.617	\$ -101.541.679	\$ -111.695.846,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Pago Inversionistas</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 178.370.328
<b>Flujo Capitales</b>	\$ -178.370.328	\$ -69.354.333	\$ -76.289.766	\$ -83.918.743	\$ -103.630.617	\$ -101.541.679	\$ -111.695.847	\$ -11.320.000	\$ -	\$ -	\$ 595.990.522
<b>Flujo Caja Privado</b>	\$ -178.370.328	\$ -453.074.183	\$ -186.388.769	\$ 43.697.624	\$ 264.586.140	\$ 354.065.297	\$ 410.911.580	\$ 647.688.905	\$ 749.763.794	\$ 873.732.156	\$ 1.589.471.158

Fuente: Elaboración Propia



## **Ingresos**

Los ingresos que tendrá la empresa corresponden a las distintas membresías, pie asociado a cada una de ellas y reventa de bicicletas de acuerdo con la demanda descrita en Tabla 13 y precios descritos en plan de marketing (véase Tabla 6). Se considera un crecimiento orgánico de suscripciones del 15% a partir del cuarto año hasta el año 10. Siendo este crecimiento acorde al crecimiento histórico de ventas de bicicletas en el país (véase ANEXO G)

## **Costos**

Los costos son relacionados a la compra de bicicletas desde proveedores y costos de servicios de seguros y mantenciones. Para estos se consideran un incremento anual acorde a la inflación proyectada.

## **Margen Bruto**

El margen bruto de la operación considerando los costos y las ventas, es de un 42% en promedio para los 10 años. Esto se debe a que los tres primeros años se obtiene un margen bajo el 40% pero a partir del 4 año se estabiliza alcanzando un nivel máximo de 47% de margen bruto.

## **Gastos**

Corresponden a los pagos de sueldos del personal, gastos generales tales como luz, agua, teléfono, etc. También se incluye el arriendo de locales, leasing de vehículos y seguros asociados. Se considera también el gasto por marketing anual que permitirá el posicionamiento de la compañía a través de los años. Todos estos gastos también poseen un crecimiento asociado a la inflación proyectada. El detalle de estos se puede observar en ANEXO H.

## **Depreciación**

La depreciación se realiza de acuerdo con lo estipulado por el Servicio de Impuestos Internos. Para inmuebles se considera una depreciación normal. Para los artefactos electrónicos se considera una acelerada. La tabla de depreciación se observa en ANEXO I.

## **Impuestos**

El impuesto considerado para tributación es el que actualmente rige de un 25%. Este se empieza a pagar a partir del cuarto año debido a que los primeros tres años la empresa se ve beneficiada por el escudo tributario al no tener utilidades y la configuración de pagos de intereses, depreciaciones y declaración de perdidas (Flujos no operacionales).

## **Intereses y Amortizaciones**

Los intereses y amortizaciones corresponden al pago del crédito bancario para el cual se considera una tasa anual del 10%. Para el cálculo de este se puede observar en ANEXO F.

## Capital de Trabajo

Para este se considera los sueldos, arriendos, gastos generales (luz, agua, internet), seguros, leasing de vehículos y gastos de ventas del primer año de operación de la empresa. Estos ascienden a \$ 417 millones de pesos.

### 9.4. Indicadores

#### Punto de Equilibrio

Para este cálculo se consideran los costos fijos (CF) de la empresa los cuales ascienden a \$560 millones de pesos, los costos variables unitarios promedio (CVu) y los precios venta unitarios promedios (PVu) para cada suscripción. Esto permite calcular la cantidad de suscripciones que se necesitarán para solventar los costos fijos a través de los ingresos correspondientes a ellas.

Considerando la siguiente formula:

**Ilustración 29 Punto de Quiebre Suscripciones BikeFlix**

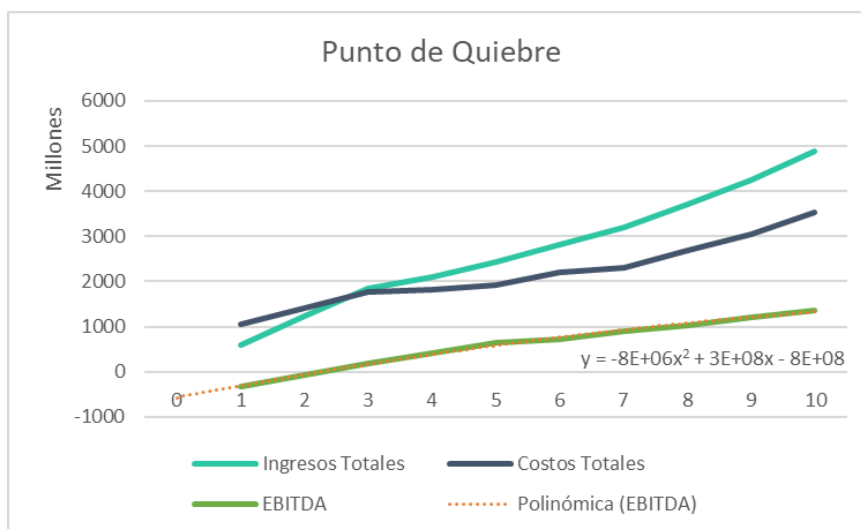
$$Qe = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

Fuente: Elaboración Propia basado en <https://lanzadera.es/break-even/>

La cantidad resultante es de 558 suscripciones en promedio, convirtiéndose en ingresos promedio de \$1.605 millones de pesos. Esta cifra se alcanzaría a finales del último trimestre del segundo año de operación.

En el siguiente gráfico se observa la evolución de los costos y ventas:

**Ilustración 30 Gráfico Punto Quiebre BikeFlix**



Fuente: Elaboración Propia

## Tasa de descuento

Para la obtención de la tasa a la cual se descontarán los flujos se utiliza CAPM con las siguientes consideraciones:

- Beta del Retail 1,12 (Damodaran).
- $R_m - R_f$ : Prima de riesgo mercado 4,94% (Damodaran).
- $R_f$ : Tasa libre de riesgo del 6,12% obtenida desde bonos pesos a 10 años (Banco Central).
- Se entrega prima por riesgo de Startup de un 13,35%

### Ilustración 31 Cálculo Tasa Descuento BikeFlix

$$Tasa\ de\ Descuento = \beta \cdot (R_m - R_f) + R_f + R_{startup}$$

Fuente: Elaboración Propia basado en CAPM

El resultado es una tasa de descuento del 25% a utilizar en los flujos de caja y determinar su viabilidad.

## Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN)

Considerando todos los puntos anteriores para el cálculo de flujo de caja y la tasa de descuento, el proyecto arroja una TIR de un 32% evaluando los flujos a 10 años resultando por sobre a la tasa de descuento utilizada y casi el doble de la prima de riesgo de startup.

Respecto al VAN, tomando en cuenta los flujos y la inversión inicial, da un valor de \$243.925.512 pesos.

De acuerdo con lo anterior, se puede mencionar que el proyecto sería viable ya que los indicadores de VAN y TIR son positivos y por sobre a los valores exigidos.

### 9.5. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se toman cuatro escenarios probables que permitirán evaluar cual es la capacidad de la empresa ante eventuales circunstancias que se presenten en el mercado y/o ámbito macroeconómico.

Los escenarios son:

- Cumplimiento de ventas asociada a la captación de usuarios.
- Variación en el IPC debido a ámbitos macroeconómicos tanto nacional como internacional.
- Variación en el tipo de cambio de dólar.
- Variación por temas restrictivos de pandemia.

## Cumplimiento de Ventas

Respecto a este escenario se toma en consideración que el cumplimiento base es de un 100% de las ventas alcanzando a 912 usuarios durante los primeros tres años y con un crecimiento orgánico del 15% a partir del cuarto año. En la siguiente tabla se observa unos supuestos de cumplimiento de ventas durante los primeros tres años y los indicadores asociados para su análisis.

**Tabla 20 Análisis Sensibilidad Cumplimiento Ventas**

	Año 1: 40%	Año 1: 80%	Año 1: 50%	Año 1: 80%
	Año 2: 60%	Año 2: 120%	Año 2: 75%	Año 2: 90%
	Año 3: 80%	Año 3: 120%	Año 3: 100%	Año 3: 100%
<b>VAN</b>	\$ -484.515.404	\$ 309.740.469	\$ -256.099.050	\$ 55.405.100
<b>TIR</b>	12%	33%	18%	26%
<b>Qe usuarios</b>	526	548	532	548
<b>Ventas Equilibrio</b>	\$ 1.513.645.039	\$ 1.575.180.706	\$ 1.529.028.956	\$ 1.575.180.706

Fuente: Elaboración Propia

Desde la tabla anterior, se puede observar que para los cumplimientos bajo el 80% durante el primer año se obtiene una TIR inferior a la tasa de descuento. Esto se podría compensar con un alza en el crecimiento de las ventas a partir del cuarto año, por lo que el crecimiento deberá ser del 20% o más para obtener un TIR de al menos 25%.

## Variación IPC

La variación en el IPC es un tema relevante durante el último tiempo debido al aumento de costos de los bienes, tasa de política monetaria, liquidez de la población, desempleo, entre otros. La siguiente tabla refleja como los indicadores algunos indicadores financieros de la compañía se ven afectados de acuerdo con una variación del IPC y un crecimiento esperado a partir del cuarto año.

**Tabla 21 Variación IPC vs Indicadores BikeFlix**

	IPC 1-4: 7%	IPC 1-4: 6%	IPC 1-4: 6%	IPC 1-4: 3%
	IPC 5-10: 4%	IPC 5-10: 3%	IPC 5-10: 3%	IPC 5-10: 3%
	Crecimiento: 10%	Crecimiento: 20%	Crecimiento: 15%	Crecimiento: 20%
<b>VAN</b>	\$ -152.345.717	\$ 336.972.217	\$ 129.397.422	\$ 508.247.304
<b>TIR</b>	20%	33%	28%	37%

Fuente: Elaboración Propia

Para la variación del IPC se considera que durante los primeros 4 años se tiene un IPC superior que el IPC del quinto año en adelante. Esto debido a que se estima una estabilización de precios a partir de ese año considerando que los efectos de las políticas monetarias y tema COVID se hayan estabilizado.

## Variación Tipo Cambio del Dólar

Los efectos del dólar se verán en la compra de bicicletas desde proveedores que importan estos bienes desde el extranjero. Los precios de bienes importados aumentarán si es que el dólar aumenta y si disminuye estos teóricamente disminuirían. El tipo de cambio

utilizado en la Tabla 19 correspondiente al flujo de caja, se utiliza un valor de \$850 pesos por dólar.

Considerando lo anterior, en la siguiente tabla se visualiza el efecto de esta variación:

**Tabla 22 Variación TC Dólar e Indicadores y Precios BikeFlix**

	TC: 1000	TC: 750	TC: 800	TC: 900
<b>VAN</b>	\$ 402.578.276	\$ 136.224.475	\$ 190.074.993	\$ 296.851.733
<b>TIR</b>	35%	29%	30%	33%
<b>BikeFlix Buy</b>	16%	-11%	-5%	5%
<b>BikeFlix Light/Pro</b>	8%	-5%	-3%	3%

Fuente: Elaboración Propia

Se revisan los precios de las suscripciones de acuerdo con el tipo de cambio utilizado, de manera que a mayor tipo de cambio el precio de suscripciones debe aumentar para compensar el aumento de costos y para el caso que el tipo de cambio disminuya, los costos de bicicletas importadas disminuirán. Esto podrá utilizarse como una disminución de precios de suscripción o un aumento resultante del margen bruto manteniendo los mismos niveles de precios de suscripción.

### Efectos Pandemia

La pandemia es un tema el cual no se debe dejar pasar para el análisis, los efectos directos en la operación de BikeFlix son la baja en las ventas debido a efectos restrictivos de movilización en ciudad por cuarentenas y por otro lado la preferencia a despachos de bicicletas a domicilio por sobre el retiro en tienda aumentando los costos de envío y logística asociada.

**Tabla 23 Efecto Pandemia en Indicadores BikeFlix**

	Ventas año 1: 40% Despachos: 100%	Ventas año 1: 50% Despachos: 80%	Ventas año 1: 50% Despachos: 100%	Ventas año 1: 40% Despachos: 80%
<b>VAN</b>	\$ -437.141.504	\$ -356.836.024	\$ -360.560.776	\$ -433.771.699
<b>TIR</b>	13%	15%	15%	13%

Fuente: Elaboración Propia

Los efectos de la pandemia no son auspiciosos si esta se mantiene por un periodo extenso. Aun así, la bicicleta ha sido uno de los vehículos más utilizados durante ella ya que disminuye el riesgo de contagio por distancia social y recomendado por la OMS.

## 10. CONCLUSIONES

De acuerdo con lo analizado en cada etapa del plan de negocio propuesto, la empresa BikeFlix es factible y posee características únicas que actualmente no se encuentran en el mercado. No existe un modelo de leasing o compra inteligente de bicicletas que permita obtener, además de la bicicleta, seguros y mantenciones asociadas a través de una membresía.

El estudio de mercado permite analizar las preferencias de potenciales suscriptores como también las características que debe poseer la empresa para satisfacer sus necesidades. Abordar cada una de estas permitirá a BikeFlix diferenciarse de las actuales alternativas de suscripciones y adquisición de bicicletas.

El modelo de negocio debe hacer referencia a membresías y no a un modelo de compra inteligente o leasing, siendo que aún en la práctica lo son, pero esto permitirá crear un sentido de pertenencia a cada usuario logrando cautivar más que un simple beneficio económico, sino hacerlo parte de una comunidad de ciclistas.

El segmento objetivo que debe abordar, son personas ubicadas en la Región Metropolitana y Región de Valparaíso con un nivel socioeconómico AB, C1a y C1b quienes poseen niveles altos de ingresos y que sean de una generación X o Millenials de acuerdo con sus edades de entre 25 y 60 años permitiendo la conexión digital con ellos.

Las membresías deberán estar acotadas a plazos definidos permitiendo la renovación de bicicletas cada 06, 12, 18 o 24 meses acorde al tipo de bicicleta y membresía asociada.

BikeFlix funcionará a través de una plataforma digital la cual entregará el soporte interno para llevar el control de ventas, marketing e inventario como también permitirá la conexión digital entre los usuarios y la empresa para los distintos puntos de conexión que existan como lo son ventas, agendamientos, avisos, etc. Además, constará con 02 tiendas físicas tanto en la Región Metropolitana y en la Región de Valparaíso con el fin de atraer una mayor cantidad de público, en donde el departamento de ventas a través de sus distintos vendedores, trabajarán para captar prospectos en terreno en los distintos puntos de afluencia de práctica del deporte en dos ruedas.

La plataforma de BikeFlix y el marketing utilizado deberá ser disruptivo a través de redes sociales permitiendo alcanzar la mayor cantidad público objetivo. Esto será soportado a través de distintas herramientas que entrega Meta y Wix como también el servicio de empresas dedicadas al marketing digital.

No se requiere personal experto por modelos en las tiendas, sino que el personal deba poseer habilidades comerciales y con amplio conocimiento del rubro de bicicletas. Se ofrecerá compensaciones superiores a las del mercado con el fin de atraer colaboradores con buen potencial de trabajo y retenerlos durante un largo periodo de tiempo.

En el flujo de caja se observan pérdidas los primeros 02 años si las condiciones ideales se mantienen y se convertirán en flujos positivos a contar del tercer año en adelante. Cabe mencionar que hay factores determinantes que son influenciados por la situación de pandemia y de cambio de gobierno. Estos factores tales como tipo del cambio del

dólar, IPC, restricciones debido a la pandemia, afectarán en cierta parte el funcionamiento de la empresa, siendo una eventual situación de pandemia extendida la que más afectará los resultados de la empresa.

El punto de equilibrio de BikeFlix se logra con 558 suscripciones divididas en cada una de las membresías ofrecidas. Estas suscripciones alcanzan un valor de 1.605 millones de pesos las cuales serán alcanzadas a finales del segundo año.

Respecto a la evaluación económica, la empresa es rentable durante el periodo de evaluación de 10 años obteniendo como resultado un VAN de \$243.925.512 pesos con una TIR del 32%. Si consideramos flujos descontados de cada año, la inversión privada se recupera al quinto año.

### **Recomendaciones**

Se deben evaluar muy bien los costos al momento de implementar el negocio ya que estos pueden sufrir cambios importantes durante los próximos meses debido a la situación de pandemia y gubernamentales. Si bien están pensados para un escenario ajustado a la realidad actual, estos pueden variar a futuro los cuales podrá traer tantos beneficios y/o consecuencias dependiendo de que si el nuevo Gobierno de Chile busque el beneficio para la sociedad y del mundo empresarial. Tomando la situación de pandemia, esta debiese finalizar durante los próximos meses, por lo que no debería presentar una amenaza, pero de igual forma se debe tener cuidado con el alza de casos los cuales teóricamente afectaría la demanda. Este plan contempla el funcionamiento de la empresa con caídas en las ventas durante el primer año de operación considerando estas variables.

Otro punto en consideración es la situación global actual la cual refleja un déficit de mucha materia prima por lo que afectaría a la importación de bicicletas y tiempos asociados a la entrega local para satisfacer la demanda. Una alta demanda y baja disponibilidad, afectaría a los costos y plazos estándar de la empresa, esta podrá ser mitigada con un aumento de inversión en inventario de bicicletas asegurando los costos y plazos actuales, pero se tiene que trabajar fuerte en la estrategia de marketing y ventas con el fin de asegurar un crecimiento en las ventas por sobre un 15% anual.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Allen, F., Myers, S., Brealey, R. (2010). *Principio de Finanzas Corporativas (9ª Edición)*. México: Mc. Graw Hill.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico (4ª Edición)*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Biblioteca del Congreso Nacional (2020). "Incentivo al uso de la bicicleta en Chile y en la experiencia comparada" desde [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29519/3/128674\\_Incentivo\\_uso\\_bicicleta.\\_Chile\\_y\\_experiencia\\_comparada\\_vFinal2.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29519/3/128674_Incentivo_uso_bicicleta._Chile_y_experiencia_comparada_vFinal2.pdf)

Castells, M. (2017). *Dirección de Ventas (15ª Edición)*. Madrid: Esic Editorial.

Castro, C., Halpern, D. (2020). *E-Commerce B2C en Chile*. Santiago: TrendDigital.

Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management (4th Edition)*. Essex: Pearson Education Limited.

Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros (12ª Edición)*. México: Mc Graw Hill.

Diez, C., Contreras, E. (2018). *Diseño y Evaluación de Proyectos (2ª Edición)*. Santiago: JC Sáez Editor.

Dunford, C. (2017). *El libro de la Bicicleta: La Historia Visual Definitiva (1ª Edición)*. México: Dorling Kindersley.

Grant, M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis (9th Edition)*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica (11ª Edición)*. México: Cengage Learning.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Patnaik, D., Loret, M., Bates, B. (2021). "Creating a Post-Covid Business Plan" en *HBR (H06335)*.

Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Organizaciones (1ª Edición)*. Barcelona: Icaria Editorial.

Sahlman, W. (1997). "Como Escribir Un Magnífico Plan De Negocio" en *HBR (Reimpresión 97409)*

Schroeder, R., Goldstein, S., Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de Operaciones Conceptos y Casos Contemporáneos (5ª Edición)*. México: Mc Graw Hill.



## ANEXOS

### ANEXO A: Encuesta para BikeFlix

#### Cálculo de la muestra

Para el cálculo se considera la siguiente fórmula:

$$N = \frac{p \cdot q \cdot z^2}{e^2}$$

Donde:

z = 1,96 valor correspondiente al nivel de confianza del 95%.

e = 8,4% el cual corresponde al margen de error

p = Porcentaje de individuos que posee características (desconocido 50%).

q = Porcentaje de individuos que no posee características (desconocido 50%).

El valor N es el número de encuestas de la muestra. Para este caso el resultado aproximado es 136 encuestas por realizar.

#### Encuesta

La encuesta se realiza a través de SurveyMonkey<sup>40</sup> la cual contiene 16 preguntas con un tiempo estimado para completarla de 2 minutos. Contiene rutas lógicas para eliminar preguntas en donde el encuestado no demuestra interés o la pregunta no aplica a su preferencia.

Las preguntas abordan los siguientes tópicos:

- Si posee bicicleta o está dispuesto a utilizar una.
- El tipo de uso actual de su bicicleta o uso esperado.
- Tipo de bicicleta actual o deseada.
- Preferencias de marca.
- Experiencia de utilización (Profesional-Competencia).
- Nivel de ingresos.
- Conocimiento de mantenciones y/o seguros para bicicletas.
- Consulta de aceptación por el modelo de negocio presentado.
- Consulta por renovación de bicicletas.
- Preferencias de asistencias y beneficios asociados.

---

<sup>40</sup> Véase: <https://es.surveymonkey.com/>

- Disposición a pago por membresía.
- Edad del encuestado
- Lugar de residencia del encuestado.

La encuesta y preguntas realizada se presenta a continuación:

## BikeFlix Soluciones de Micro Movilidad - Estudio de Tesis

Hola bienvenido!

¿Te suena el concepto de micro movilidad?

Son alternativas ecológicas de transportes urbanos y pueden contribuir a la disminución de emisiones de CO2 del planeta.

Si te interesa...contesta esta encuesta anónima de solo 3 minutos máximo.

Aceptar

### Comencemos a rodar!

\* 1. ¿Actualmente ocupas o posees algún medio de transporte personal ecológico para movilizarte dentro de la ciudad o para uso recreativo? (Bicicletas de todo tipo ya sea eléctricas o no)

- Sí tengo uno
- No tengo
- Utilizo BikeSantiago, BiciLasCondes (otros)

### Perfecto!...

\* 2. ¿Qué uso le das? (Puedes elegir más de una opción)

- Traslado al trabajo o diario
- Para recreación y/o ejercicio (Montaña, Ruta, Pista, Paseo)
- Deporte de competencia (Montaña, Ruta, Pista)
- Otro (especifique)

**Fuente: Elaboración Propia basado en Plataforma SurveyMonkey**

### Piensa esto...

\* 3. Si pudieras elegir el modelo de bicicleta que más te gusta o que se acomoda a tus necesidades. ¿Qué tipo de bicicleta elegirías?

- Eléctricas (MTB - Urbana o Paseo)
- Normales (Todos los modelos)
- No lo decido aún

### Cuénteme tus preferencias

\* 4. ¿Tienes alguna marca preferida de bicicleta?

### Solo para las estadísticas (recuerda que es anónimo)...

\* 5. ¿Cuál es tu rango de ingresos?

- De 0 hasta 1 millón de pesos
- De 1 a 2 millones de pesos
- De 2 a 3 millones de pesos
- De 3 millones de pesos o más
- Igual prefiero no decirlo

### Sabías que...

\* 6. Las bicicletas necesitan mantenencias periódica como cualquier otro vehículo. Esto con el fin de estar a punto para tus salidas y/o paseos. También existen seguros contra robos de bicicletas y seguros de accidentes en ruta.

¿Realizas mantenencias o posees algún seguro?

- Solo realizo mantenencias
- Tengo seguros
- Ambas
- Ninguna de las anteriores

### Déjame preguntarte algo...

\* 7. Si existiese una alternativa de llevar a tu alcance la bicicleta que sueñas, ya sea para uso de montaña, ruta, eléctrica, paseo, etc. la cual incluya todos los seguros y mantenencias periódicas a través de una membresía mensual.

¿Te interesaría?

- Sí
- No
- Tal vez

**Fuente: Elaboración Propia basado en Plataforma SurveyMonkey**

## Déjame preguntarte algo...


\* 8. Si además pudieses optar por renovar tu bicicleta cada 1, 2 o 3 años ¿Te interesaría una membresía con un plan de renovación?

- Sí  Lo hace más interesante  
 No  Aún no lo sé

## Dale mayor likes a las características que te interesen (de 1 a 5)...


\* 9. Si entrega la posibilidad de arriendo mensual de bicicletas nuevas o usadas ya sea de paseo o montaña y a precios inferiores a los que encuentras en el mercado. ¿Lo encuentras interesante?

1 2 3 4 5



\* 10. Plataforma digital con asistencia 24/7 para servicio post ventas y asistencia en terreno. ¿Te interesaría?

1 2 3 4 5




\* 11. Si la membresía te entregase beneficios a eventos deportivos y descuentos en compra de accesorios. ¿Te interesaría?

1 2 3 4 5




\* 12. La posibilidad de entregar tu bicicleta actual con el fin de disminuir tu membresía mensual ¿Te interesaría?

1 2 3 4 5



\* 13. La existencia de una membresía con posibilidad de compra de bicicleta ¿Te interesaría?

1 2 3 4 5



\* 14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una suscripción de bicicletas considerando la marca y modelo que más te gusta con algunos beneficios adicionales?

- De 10 a 35 mil pesos mensuales.  Prefiero que me entreguen una propuesta atractiva según el modelo que seleccione.  
 De 36 mil a 50 mil pesos mensuales.  No lo he pensado / No sé  
 De 51 mil pesos o más mensuales.

**Fuente: Elaboración Propia basado en Plataforma SurveyMonkey**

\* 15. ¿Qué edad tienes?

- Menor de 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 60 años
- 61 o más años

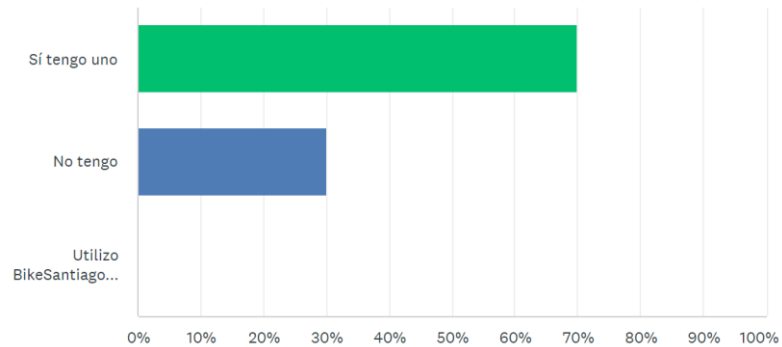
\* 16. ¿En qué región vives?

- Región de Valparaíso (Viña del Mar - Valparaíso - Con Con - Quilpué - Villa Alemana)
- Región Metropolitana

**Fuente: Elaboración Propia basado en Plataforma SurveyMonkey**

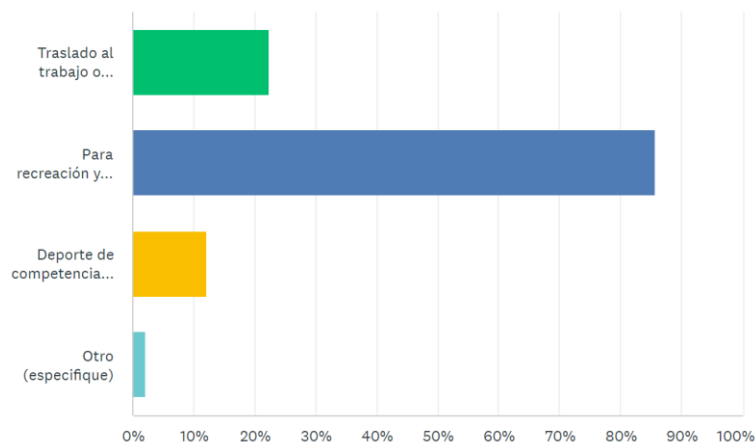
### Resultados de encuesta:

P1: ¿Actualmente ocupas o posees algún medio de transporte personal ecológico para movilizarte dentro de la ciudad o para uso recreativo? (Bicicletas de todo tipo ya sea eléctricas o no)



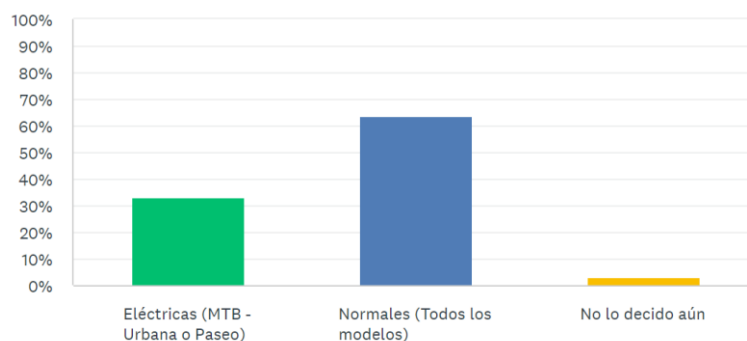
**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

P2: ¿Qué uso le das? (Puedes elegir más de una opción)



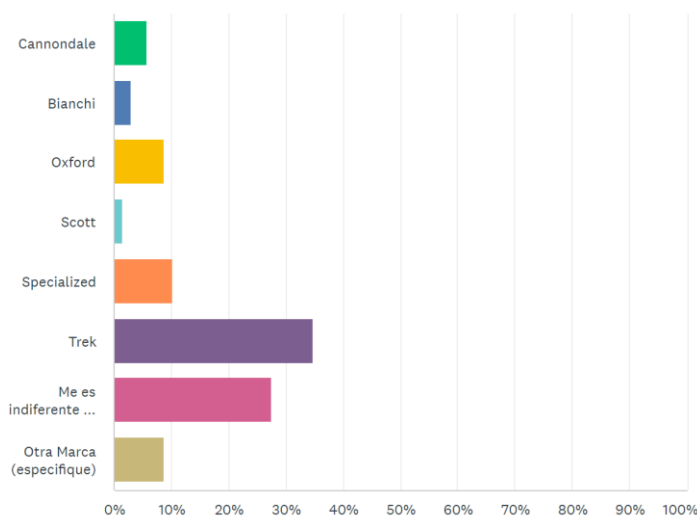
**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

P3: Si pudieras elegir el modelo de bicicleta que más te gusta o que se acomoda a tus necesidades. ¿Qué tipo de bicicleta elegirías?



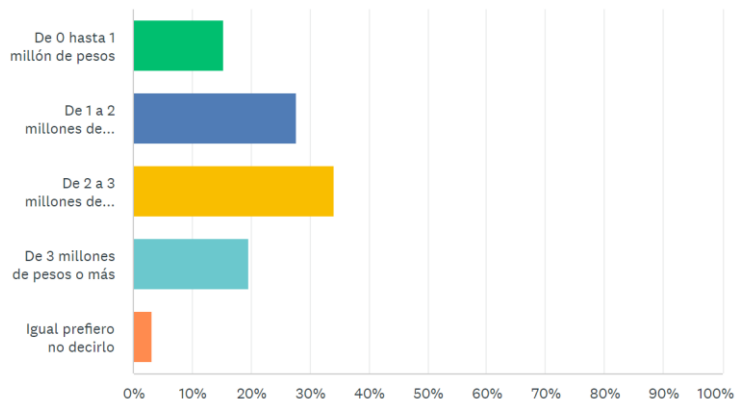
Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P4: ¿Tienes alguna marca preferida de bicicleta?



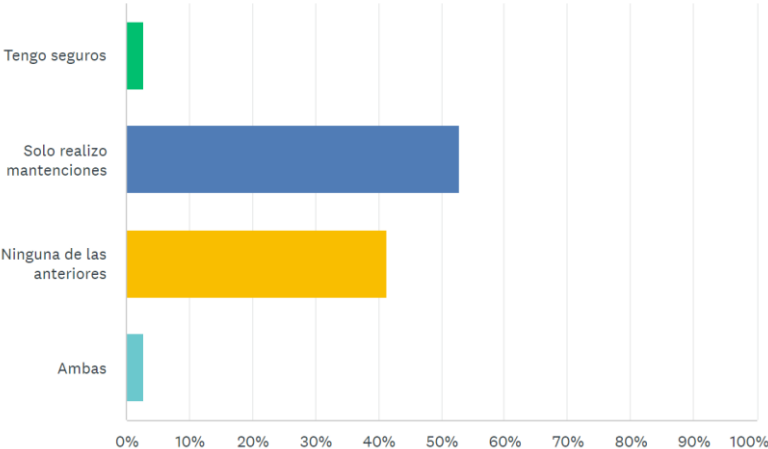
Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P5: ¿Cuál es tu rango de ingresos?



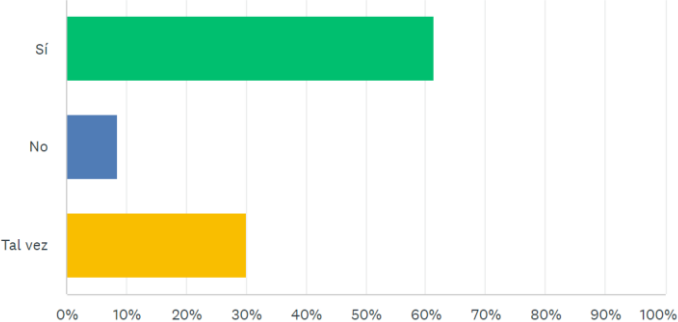
Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P6: Las bicicletas necesitan mantenencias periódicas como cualquier otro vehículo. Esto con el fin de estar a punto para tus salidas y/o paseos. También existen seguros contra robos de bicicletas y seguros de accidentes en ruta. ¿Realizas mantenencias o posees algún seguro?



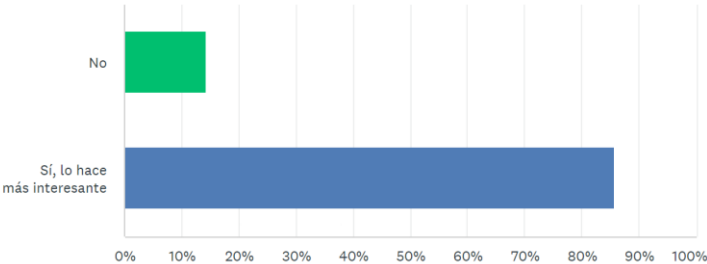
Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P7: Si existiese una alternativa de llevar a tu alcance la bicicleta que sueñas, ya sea para uso de montaña, ruta, eléctrica, paseo, etc. la cual incluya todos los seguros y mantenencias periódicas a través de una membresía mensual. ¿Te interesaría?



Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P8: Si además pudieses optar por renovar tu bicicleta cada 1, 2 o 3 años ¿Te interesaría una membresía con un plan de renovación?



Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P9: Si entrega la posibilidad de arriendo mensual de bicicletas nuevas o usadas ya sea de paseo o montaña y a precios inferiores a los que encuentras en el mercado. ¿Lo encuentras interesante?



**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

P10: Si la membresía te entregase beneficios a eventos deportivos y descuentos en compra de accesorios. ¿Te interesaría?



**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

P11: Si la membresía te entregase beneficios a eventos deportivos y descuentos en compra de accesorios. ¿Te interesaría?



**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

P12: La posibilidad de entregar tu bicicleta actual con el fin de disminuir tu membresía mensual ¿Te interesaría?



**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

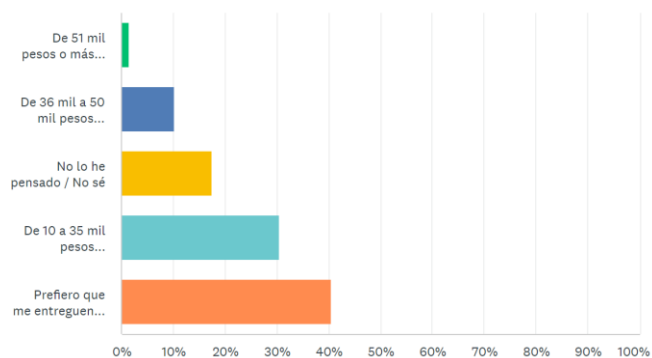
P13: La existencia de una membresía con posibilidad de compra de bicicleta ¿Te interesaría?



**Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey**

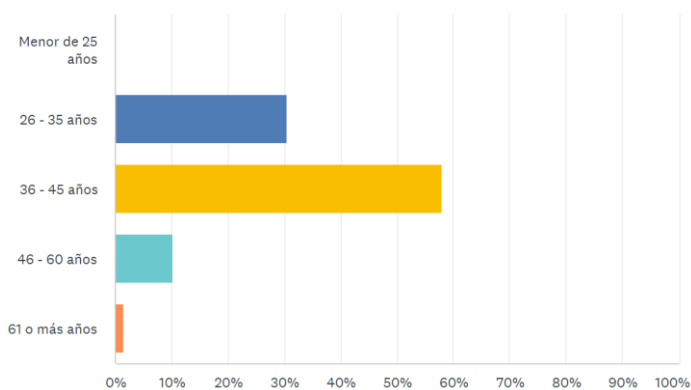


P14: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una suscripción de bicicletas considerando la marca y modelo que más te gusta con algunos beneficios adicionales?



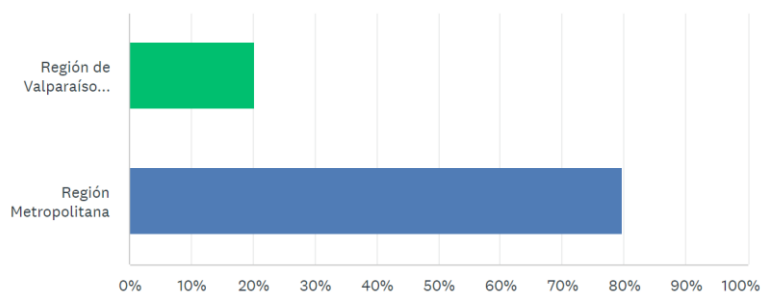
Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P15: ¿Qué edad tienes?



Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

P16: ¿En qué región vives?



Fuente: Elaboración Propia desde SurveyMonkey

## ANEXO B: Focus Group

El día 07 de diciembre del año 2021 se realiza un focus group vía Meet (Google) la cual dura aproximadamente 90 minutos. Participan seis personas con diferentes experiencias en el ámbito de bicicletas.

El listado de participantes es el siguiente:

Nombre	Edad	Profesión	Ciudad	Experiencia Bicicleta
David Ahumada	43	Ing. Civil Informático	Santiago	Aficionado esporádico
David Jaramillo	30	Ing. Civil Industrial	Santiago	Aficionado esporádico
Israel Villar	36	Ing. Civil	Santiago	07 años semi profesional
Manuel Isla	33	Ing. Civil Industrial	Santiago	Aficionado esporádico
Sergio Herrera	45	Farmacéutico	Santiago	40 años ex profesional
Simón Osorio	36	Ing. Civil Industrial	Santiago	05 años práctica constante

Fuente: Elaboración Propia

Se parte la sesión dando la bienvenida y se comienza a realizar una presentación en la cual se muestra el modelo y alcance del plan de negocio. Posterior a esto se realizan preguntas predefinidas y algunas que fueron apareciendo durante la sesión.

### Preguntas:

- ¿Cuál es tu apreciación del modelo propuesto?
- ¿Te interesaría ser parte de un modelo similar?
- ¿Qué tipo de bicicleta les gusta?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por una membresía?
- ¿Qué colores de bicicleta son los que más te atraen?
- ¿En qué comunas piensas que sería bueno estar dando completa cobertura?
- ¿Qué tipo de personas piensas que estarían dispuesta a pagar?
- ¿Qué marca de bicicleta son las más cotizadas desde su punto de vista?
- ¿Qué lugares son los que más frecuentan practicar este deporte?
- ¿Qué atributos piensan que debería tener la membresía?

De las consultas realizadas anteriormente se obtienen los siguientes resultados y conclusiones:

- Es un modelo innovador el cual gustaría a muchas personas que quieren asegurar una renovación de bicicletas por periodo. Aun así, se debe considerar el sector socioeconómico a quien iría dirigido, ya que probablemente las personas de muy alto nivel socioeconómico y que son practicantes de ciclismo, les gusta customizar sus bicicletas y las mantienen por un cierto tiempo largo, ya que van invirtiendo en

accesorios únicos para cada bicicleta. Una vez que la quieren cambiar, la venden a otro que sigue los pasos del predecesor.

- Las bicicletas que más gustan o se busca, son las bicicletas de ruta y de montaña. Generalmente son utilizadas para realizar ejercicio y practicas tanto de competencia en ruta y de descenso. Los ciclistas, dependiendo del modelo, practican estos deportes en Cerro San Cristóbal, Piedra roja, Farellones, El durazno, Chamisero, Parque Panul, Circuito Laguna Aculeo, Cajón del Maipo.
- Las marcas más utilizadas o se frecuente ver en su mayoría son Oxford, Trek, Specialized, Kona, Cannondale, Scott, Bianchi. Siendo los colores neutros u oscuros preferidos por hombres y claros para las mujeres
- Los precios de membresías pueden ser muy variados, hay que demostrar o convencer que la membresía es una buena alternativa de adquisición. Pero haciendo analogía del modelo de negocio del estilo propuesto con algo existente, las concesionarias de autos ofrecen los créditos inteligentes y 2 integrantes poseían uno en la actualidad. Hay gente que vería con buenos ojos esta alternativa. Si fuese una bicicleta de alta gama con todo asociado, existe la posibilidad de pagar alrededor de 100 mil pesos en promedio, pero dependerá también del tipo de persona a la cual se ofrezca.
- El logo y colores de la empresa propuesta gustan, son reflejo de bicicleta y llamativos haciendo alusión a lo verde ecológico y deportivo. La posibilidad de que algún influencer promocioe el negocio, es bueno en la medida que no refleje un atleta de alto rendimiento. Las personas generalmente lo ven como algo inalcanzable e irreal. Es preferible que el influencer sea o viva algo más a la cotidianidad del común de la gente, un buen ejemplo podría ser Cristián Sánchez o Polo Ramírez quienes practican este deporte como algo adicional a su trabajo.
- La membresía debiese llamar a ser partícipes de una comunidad, no debería ser presentado como compra inteligente o leasing en sí, siendo que lo es. La membresía debiese ser alusiva a estilos, que reflejen lo que posee o lo que contendría. Las personas están dispuestas a pagar por disfrutar de la bicicleta despreocupándose del por qué no la llevó a mantención o porque sufrió un hurto.
- Los plazos de membresía debiesen ser algo cercano al año o máximo dos años.

Finalizada la sesión, se agradece a los participantes que de muy buena forma participaron y se ofrece una eventual membresía de BikeFlix a futuro.

## ANEXO C: Entrevista ex-propietario Black Wolf Bike Store

Se descubre durante el focus group realizado que uno de los participantes fue propietario de una tienda de bicicletas llamada Black Wolf Bike Store. Con el fin de resolver dudas y adquirir mayor conocimiento a contar de su experiencia en dos ruedas, se solicita una entrevista.

**Entrevistado:** Sergio Herrera B.

**Fecha:** 15 diciembre 2021

20 años de experiencia en 5 compañías, nacionales e internacionales, tanto en áreas de I+D, Control de Calidad y producción. Actualmente desempeño el rol de Gerente de Planta y director técnico en Laboratorio Biosano. Ex dueño de tienda Black Wolf Bike Store y experiencia personal en competencias de Bicicross, Triatlón, MTB XC, MTB Enduro.

**Desde tu punto de vista ¿Qué crees que sería atractivo para los socios estratégicos el pertenecer a un modelo de negocio como el de BikeFlix?**

Bueno para sin duda para ellos tendrás que ofrecerle un flujo asegurado y controlado en el tema de mantenciones. Ellos pueden diluir costos de HH a medida que tienen mayor cantidad de servicios. Sus márgenes relativamente altos lo que te permitiría negociar con ellos precios menores a los precios público. Como ejemplo una mantención normal de bicicleta demora en promedio 1 HH y en insumos son aproximadamente 3 mil pesos.

**Me ha costado encontrar valores desde proveedores de bicicleta ¿Dónde los podría obtener de manera rápida?**

Pues es bastante difícil conseguirse esos valores como persona natural. Solo son entregados cuando la empresa ya tiene un giro y se negocie una estrategia de venta empresa revelan sus valores. Lo más probable que entreguen valores no tan convenientes en un comienzo, pero cuando empieces hacer negocios, podrás negociar mejores precios. Hay algunas importadoras en calle San Diego que ofrecen precios especiales pero los distribuidores oficiales son los que tienen representación de marca y como dije, ellos al menos que no seas una empresa establecida, no revelarán precios. Lo que si te puedo comentar es que los valores para empresas son aproximadamente entre el 55% y 65% de los valores venta al público general. Estos dependerán del modelo y marca.

**¿Cuál crees que son los porcentajes de venta de bicicleta según modelo?**

Creo que los modelos más cotizados son los que están por valores que rondan el millón de pesos. Claramente las personas de menos recursos optarán por bicicletas de cualquier marca y la más barata, no preocupándose de mantenciones o temas adicionales. Pero cierto tipo de público que es más preocupada optará por bicicletas de marca que pueden costar 1 millón hasta 2 millones y ese es un buen sector ya que puede dejar mucha ganancia. Las bicicletas por sobre los 2.5 millones, es inferior. Podría decir que en los rangos que presentas (800 mil, 1.2 millones, 1.8 millones, 2.5 millones) el

porcentaje para un público objetivo podría ser 20%, 35%, 35%, 10% respectivamente en lo que respecta a las ventas que tuvo y se manejaba.

### ¿Cuál es el perfil de persona que debe de trabajar en una tienda de bicicletas?

Las personas que trabajen deben ser personas con experiencia en el mundo de las bicicletas. No requieres un especialista por modelo, sino a alguien con un buen conocimiento técnico el cual lo haya obtenido a través de los años de practica sobre las 2 ruedas o haya trabajado en tiendas de bicicleta. Además, un factor grande a considerar es que tenga un buen espíritu comercial, empático con la gente y logre tener esa cercanía con el comprador para conectar con las mismas ideas y preferencias que buscan.

### ¿Cuál son los incentivos monetarios que deben ser aplicados al personal?

Para comenzar debes tener en cuenta que un vendedor de tienda tiene sueldos de entre 450 mil a 600 mil pesos (con comisión) y el jefe de tienda entre 750 mil y 900 mil pesos. Este último debe poseer algún grado de conocimiento en temas de administración). Habiendo dicho eso, a los vendedores se les paga comisión por venta y a los mantenedores comisión por bicicletas arregladas los cuales dependerán de los costos que quieras manejar como empresa. Pero si los cálculos te dan superior a los valores que te mencioné, ya será atractivo para ellos.

### ¿Qué tipos de bicicletas piensas que serán los más solicitados?

Hay muchos, pero si los quieres agrupar, te diría de paseo, mountain bike y ruta. Si te vas a dedicar a un leasing donde haya recambio de bicicletas deportivas, obviamente dejaría fuera bicicletas de paseo. Esas tienen un periodo de utilización mucho más largo.

### ¿A través de qué medio o forma debiese ser difundida la empresa?

En mi caso sirvieron muchos participar en redes sociales a través de Facebook y seguir otros miembros de comunidades. La misma plataforma te va entregando sugerencias a ti y también va recomendando tu propia tienda a otras personas. Se va generando una especie de vitrina en donde puedes ver lo que quieren los otros y así tu aparecer también en la de ellos.

## ANEXO D: Pricing de Membresías

A continuación, se indican las tasas, márgenes y porcentajes utilizados para obtener los precios de cada membresía. Hay que notar que cuotas son obtenidas con tasas mensuales de mercado para la versión pro y tasas inferiores a la tasa promedio de mercado para la versión buy con el fin de obtener cuotas atractivas para los clientes.

	C. Inteligente	C. Normal		PRO	BUY
Costo aproximado	58%	58%	Tasa Anual	25%	20%
Margen Bicicletas	40%	40%	Tasa Mensual	2,08%	1,67%
Margen Servicios	70%	37%			
Pie	20%	10%			
Crédito	50%	90%			
Final	30%	0%			

Fuente: Elaboración Propia

El valor de cada membresía es la suma del valor cuota del crédito más la cuota del seguro y el prorrateo de las mantenciones anuales según periodo y rango de precio de bicicletas.

		Valor Venta	Costo	Pie	Pie vs Costo	Crédito	Crédito vs Costo	Cuota Final	6	12	18	24	Seguro UF	Seguro Mensual	Mantención
BikeFlix Pro-Light	TIPO 1	\$ 800.000	\$ 464.000	\$ 160.000	34%	\$ 400.000	86%	\$ 240.000	\$71.611	\$38.018	\$26.877	\$21.349	0,2	\$ 6.300	\$ 22.750
	TIPO 2	\$ 1.200.000	\$ 696.000	\$ 240.000	34%	\$ 600.000	86%	\$ 360.000	\$107.417	\$57.027	\$40.315	\$32.023	0,25	\$ 7.875	\$ 29.250
	TIPO 3	\$ 1.700.000	\$ 986.000	\$ 340.000	34%	\$ 850.000	86%	\$ 510.000	\$152.174	\$80.788	\$57.113	\$45.366	0,37	\$ 11.655	\$ 35.750
	TIPO 4	\$ 2.500.000	\$ 1.450.000	\$ 500.000	34%	\$ 1.250.000	86%	\$ 750.000	\$223.785	\$118.805	\$83.990	\$66.714	0,6	\$ 18.900	\$ 42.250
BikeFlix Buy	TIPO 1	\$ 800.000	\$ 464.000	\$ 80.000	17%	\$ 720.000	155%	\$ -	\$127.096	\$66.697	\$46.630	\$36.645		\$ 6.300	\$ 22.750
	TIPO 2	\$ 1.200.000	\$ 696.000	\$ 120.000	17%	\$ 1.080.000	155%	\$ -	\$190.645	\$100.045	\$69.944	\$54.967		\$ 7.875	\$ 29.250
	TIPO 3	\$ 1.700.000	\$ 986.000	\$ 170.000	17%	\$ 1.530.000	155%	\$ -	\$270.080	\$141.731	\$99.088	\$77.871		\$ 11.655	\$ 35.750
	TIPO 4	\$ 2.500.000	\$ 1.450.000	\$ 250.000	17%	\$ 2.250.000	155%	\$ -	\$397.176	\$208.428	\$145.717	\$114.516		\$ 18.900	\$ 42.250

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO E: Incentivos Monetarios y Beneficios

Los incentivos monetarios tendrán relación al rendimiento que tengan los colaboradores en sus distintas áreas de trabajo. El trabajo será retribuido de acuerdo con las siguientes tablas tipos, en donde cada línea tiene su porcentaje de valor de acuerdo con el peso que se le atribuye a cada meta. Para el área de ventas, se considera que la meta del 100% corresponde a un 20% del sueldo anual. Para el área de operaciones corresponde a 2 sueldos anuales adicionales. Estas podrán irse ajustando al alza una vez finalizado los 3 primeros años de operación de la empresa.

Plan Compensación Ventas y Marketing											
Nombre		Gerente									
Puesto		Gerente									
Target @ 100%		20%	Salario Base Anual		\$ 30.000.000						
Tope Máximo		250%									
Peso	Driver	Umbral	Métrica	Peso Métrica	Categoría	Meta	Actual	% Cumplimiento	% Ajustado	Peso Compuesto	
60%	Ventas	75%	N° Miembros	100%	10% BikeFlix Buy	100	100	100%	100%	6%	
					30% BikeFlix Light	100	100	100%	100%	18%	
					60% BikeFlix Pro	100	100	100%	100%	36%	
20%	Marketing	75%	Tasa conversion	100%	100%	100	100	100%	100%	20%	
10%			Difusion Redes	100%	100%	100	100	100%	100%	10%	
10%			Tasa Retencion	100%	100%	100	100	100%	100%	10%	
								Sub Total	100,0%		
								% Final Salario Anual	20,00%		
								Bono a Pagar	6.000.000		

Fuente: Elaboración Propia

Plan Compensación Operación y Finanzas											
Nombre		Gerente									
Puesto		Gerente									
Target @ 100%		17%	Salario Base Anual		\$ 30.000.000						
Tope Máximo		300%									
Peso	Driver	Umbral	Métrica	Peso Métrica	Categoría	Meta	Actual	% Cumplimiento	% Ajustado	Peso Compuesto	
20%	Pagos	75%	Pago Membresía	100%	10% BikeFlix Buy	1	1	100%	100%	2%	
					30% BikeFlix Light	5	5	100%	100%	6%	
					60% BikeFlix Pro	10	10	100%	100%	12%	
30%	Ganancias	75%	OI	100%	100%	100	100	100%	100%	30%	
30%	Manejo Caja		Flujo Caja Operativo	100%	100%	100	100	100%	100%	30%	
20%	Despachos		Tasa Cumplimiento	100%	100%	100	100	100%	100%	20%	
								Sub Total	100,0%		
								% Final Salario Anual	16,67%		
								Bono a Pagar	5.000.000		

Fuente: Elaboración Propia

Se entregarán beneficios adicionales como equipos telefónicos, rendición de gastos de almuerzo y camioneta a cargo para personal de terreno, seguros, asignación de colación y movilización.

Concepto	Valor Mensual	Total Anual
Comidas Terreno	\$ 80.000	\$ 960.000
Equipos Telefono	\$ 86.940	\$ 1.043.280
Camioneta Terreno	\$ 567.000	\$ 6.804.000
Seguro Salud y Dental	\$ 304.290	\$ 3.651.480
Seguro Covid	\$ 133.000	\$ 1.596.000
Seguro Accidente	\$ 441.000	\$ 5.292.000
Almuerzo	\$ 980.000	\$ 11.760.000
Movilización	\$ 700.000	\$ 8.400.000

Fuente: Elaboración Propia

### ANEXO F: Amortizaciones Préstamo Bancario

Año	Deuda	Interés Deuda	Amortización	Cuota
0				0
1	\$535.110.985	\$ 53.511.098	\$ 69.354.333	\$ 122.865.431
2	\$465.756.652	\$ 46.575.665	\$ 76.289.766	\$ 122.865.431
3	\$389.466.886	\$ 38.946.689	\$ 83.918.743	\$ 122.865.431
4	\$305.548.143	\$ 30.554.814	\$ 92.310.617	\$ 122.865.431
5	\$213.237.526	\$ 21.323.753	\$ 101.541.679	\$ 122.865.431
6	\$111.695.847	\$ 11.169.585	\$ 111.695.847	\$ 122.865.431

Fuente: Elaboración Propia en base a tasas comerciales

### ANEXO G: Ventas anuales y número de empresas rubro bicicletas Chile

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
N° Ventas UF	\$ 896.115	\$ 962.977	\$ 868.699	\$ 789.938	\$ 783.215	\$ 796.619	\$ 854.812	\$ 989.296	\$ 1.292.249	\$ 1.411.443	\$ 1.474.688	\$ 1.617.540	\$ 1.558.558	\$ 2.848.393	\$ 3.777.550	\$ 5.469.498
N° Empresas	670	716	596	595	590	583	592	601	670	771	761	760	773	1092	1161	1272
Crecimiento Ventas		7%	-10%	-9%	-1%	2%	7%	16%	31%	9%	4%	10%	-4%	83%	33%	45%

Fuente: Elaboración Propia base estadísticas SII

Crecimiento ventas promedio 15%. Datos obtenidos desde estadísticas SII<sup>41</sup> considerando el rubro de venta de bicicletas (código 476302) y fabricación de bicicletas (código 309200).

<sup>41</sup> Véase [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

## ANEXO H: Gastos Generales y Marketing (Mensual)

Concepto	Valor Mensual	Total Mensual	Fuente:
Agua	\$ 50.000	\$ 100.000	Referencial Aguasandinas.cl
Luz	\$ 143.678	\$ 287.356	Referencial Enel.cl
Internet Fibra	\$ 22.019	\$ 44.038	Entel.cl
Telefono	\$ 47.960	\$ 47.960	Entel.cl
Equipos	\$ 14.490	\$ 86.940	Entel.cl
Arriendo Locales	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000	Portalinmobiliario.com
Camioneta Terreno	\$ 283.500	\$ 567.000	Chileanrentacar.cl
Camioneta Retiros	\$ 385.875	\$ 385.875	Chileanrentacar.cl
Petroleo	\$ 180.000	\$ 540.000	Copec
Autopistas	\$ 45.000	\$ 90.000	Referencial Autopase.cl
Comidas Terreno	\$ 10.000	\$ 80.000	Referencial Sodexo.cl
Contabilidad y RRHH	\$ 200.000	\$ 200.000	Homepymes.cl
POS Tiendas	\$ 18.900	\$ 37.800	Transbank.cl
eCommerce + APP	\$ 25.500	\$ 25.500	Wix.com
Microsoft365	\$ 238.000	\$ 238.000	Microsoft.com
Cuenta Banco BCI	\$ 28.130	\$ 28.130	Bci.cl
Mantención eCommerce	\$ 31.500	\$ 31.500	Rld.cl
Arriendo Bodegas	\$ 465.000	\$ 465.000	Mrstorage.cl
Seguro Salud y Dental	\$ 21.735	\$ 304.290	queplan.cl
Seguro Covid	\$ 133.000	\$ 133.000	queplan.cl
Seguro Accidente	\$ 31.500	\$ 441.000	queplan.cl
Asesoría Legal	\$ 600.000	\$ 600.000	Referencial Abogado
Aseo	\$ 450.000	\$ 900.000	2x3.cl
Seguridad	\$ 3.150.000	\$ 6.300.000	Federalseguridad.cl
Marketing	\$ 17.865.150	\$ 17.865.150	Desde Plan de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO I: Tabla Depreciación

Artículo	Cant.	Valor Unit.	Total	Vida Util	Depreciación
Computadores All In One	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000	2	\$ 500.000
Notebook	1	\$ 600.000	\$ 600.000	2	\$ 300.000
Tablets	4	\$ 150.000	\$ 600.000	2	\$ 300.000
Impresora	2	\$ 160.000	\$ 320.000	2	\$ 160.000
Televisores	2	\$ 400.000	\$ 800.000	2	\$ 400.000
Meson	2	\$ 200.000	\$ 400.000	5	\$ 80.000
Mesas	4	\$ 100.000	\$ 400.000	5	\$ 80.000
Taburetes	6	\$ 75.000	\$ 450.000	5	\$ 90.000
Repisas	6	\$ 25.000	\$ 150.000	5	\$ 30.000
Estantes	30	\$ 15.000	\$ 450.000	5	\$ 90.000
Lockers	2	\$ 180.000	\$ 360.000	5	\$ 72.000

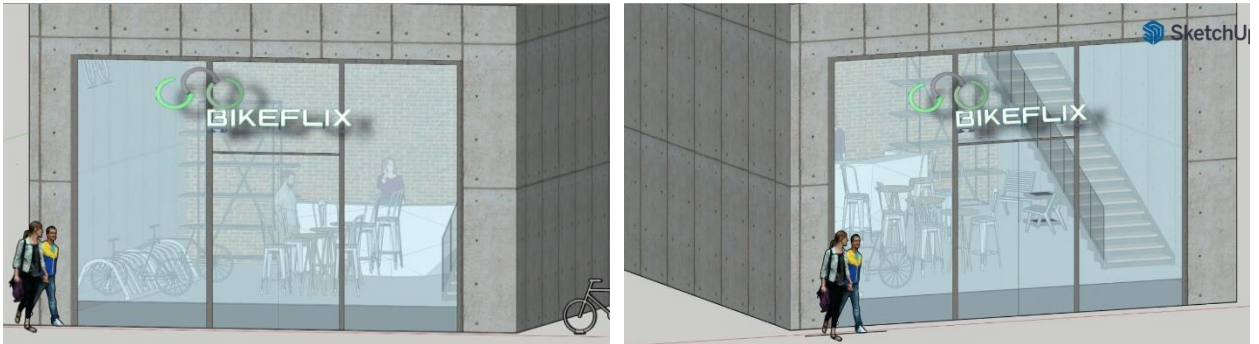
Fuente: Elaboración Propia

Los valores unitarios son obtenidos desde empresas de retail tales como Falabella y Sodimac.



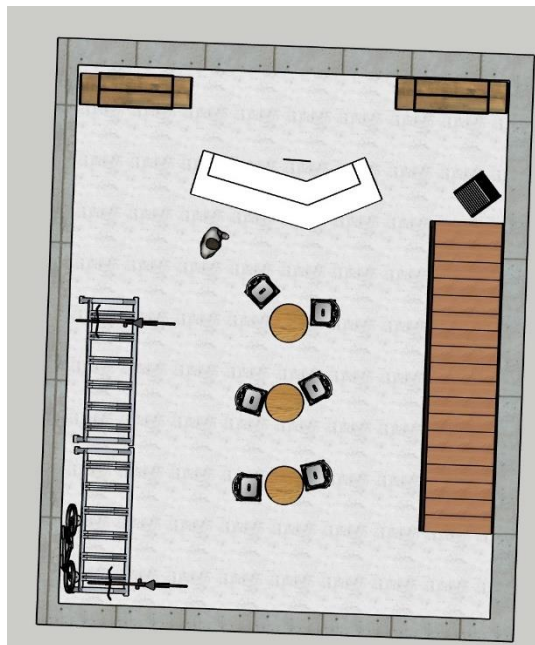
## ANEXO J: Vistas Futuras Tiendas BikeFlix

### Vistas Exterior Frontal:



Fuente: Elaboración Propia en base a Sketchup

### Vista Superior Planta:



Fuente: Elaboración Propia en base a Sketchup

**Vistas Interior Planta:**



**Fuente: Elaboración Propia en base a Sketchup**