



“CONSIGNA DEPORTE”

PARTE I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumna: Shanty Hendriany

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Julio 2017

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Índice de Tablas	iv
Índice de Figuras	v
Resumen Ejecutivo	1
1. Oportunidad de Negocio	2
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1. Industria	6
2.1.1. Análisis PESTEL	8
2.1.2. Análisis PORTER	8
2.2. Competidores	10
2.3. Clientes	12
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	14
3.1. Modelo de Negocios	14
3.2. Descripción de la empresa	14
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	16
3.4. RSE y sustentabilidad	17
4. Plan de Marketing	18
4.1. Objetivos de Marketing	19
4.2. Estrategia de Segmentación	19
4.3. Estrategia de Producto/Servicio	23
4.4. Estrategia de Precio	25
4.5. Estrategia de Distribución	26
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	27
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	29
4.9. Marketing Digital	30
5. Plan de Operaciones	32
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
5.2. Flujo de operaciones	32
5.3. Plan de desarrollo e implementación	32
5.4. Dotación	33

6. Equipo del Proyecto	33
6.1. Equipo gestor	33
6.2. Estructura organizacional	33
6.3. Incentivos y compensaciones	34
7. Plan Financiero	34
7.1 Tabla de Supuestos	34
7.2 Estimación de Ingresos	34
7.3 Estimación de Costos	34
7.4 Plan de Inversiones	35
7.5 Proyecciones de Estados de Resultados	35
7.6 Proyecciones de Flujo de Caja	36
7.7 Tasa de Descuento	36
7.8 VAN, TIR, Payback	36
7.9 Valor de Liquidación de los Activos	37
7.10 Balance Proyectoado	37
7.11 Capital de Trabajo	38
7.12 Financiamiento	38
7.13 Ratios Financieros	39
7.14 Análisis de Sensibilidad	39
8. Riesgos Críticos	39
9. Propuesta Inversionista	39
10. Conclusiones	40
11. Bibliografía y fuentes	41
Anexos	42
Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	42
Anexo 2: Modelo de CANVAS	44
Anexo 3: Descripción de Propuesta de Valor	45
Anexo 4: Cadena de Valor	47
Anexo 5: Encuestas	48
Anexo 6: Mapa de Local	52
Anexo 7: Flujo de Operaciones	53
Anexo 8: Plan de Desarrollo e Implementación	54
Anexo 9: Descripción de Equipo de Trabajo	55
Anexo 10: Estimación de Costos	56

Anexo 11: Tasa Libre de Riesgo Banco Central	57
Anexo 12: Beta	58
Anexo 13: Análisis de Sensibilidad	59
Anexo 14: Ingresos	60
Anexo 15: Inversiones	61
Anexo 16: Estados de Resultados Mensuales	62
Anexo 17: Flujo de Caja Mensuales	63
Anexo 18: Pagos de Clientes y Pagos a Proveedores	64
Anexo 19: Balance Mensuales	66
Anexo 20: Capital de Trabajo Mensuales	67
Anexo 21: Plan de Mitigación	68

Índice de Tablas

Tabla 1: Estimación de tamaño de mercado	5
Tabla 2: Análisis Situacional PESTEL.....	8
Tabla 3: Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.....	9
Tabla 4: Matriz de perfiles competitivos	11
Tabla 5: Descripción de modelo de negocio de competidores.....	11
Tabla 6: Generación de viaje según modo de transporte y sector de residencia	12
Tabla 7: Ingresos por grupo socioeconómico en gran Santiago de Encuesta CASEN 2011	13
Tabla 8: Análisis FODA.....	15
Tabla 9: Estrategias FO-DO-FA-DA.....	15
Tabla 10: Adaptación Matriz de Ansoff.....	16
Tabla 11: Objetivos de Marketing SMART	19
Tabla 12: Estrategia de segmentación de clientes	20
Tabla 13: Precio de Muestras de Bicicletas.....	21
Tabla 14: Tamaño de mercado y segmento en unidad de venta y unidad monetaria	22
Tabla 15: Valores de servicio de mantención.....	26
Tabla 16: Cronograma de actividades de marketing el primer año.....	30
Tabla 17: Dotación personal de operaciones	33
Tabla 18: Estados de Resultados.....	35

Tabla 19: Flujo de caja.....	36
Tabla 20: Balance	37
Tabla 21: Capital de Trabajo	38
Tabla 22: Financiamiento	39
Tabla 23: Ratios Financieros.....	39

Índice de Figuras

Figura 1: Disposición de compra de productos de segunda mano	2
Figura 2: Disposición de vender artículos en desuso	3
Figura 3: Evolución del uso de la bicicleta 2001 - 2012.....	7
Figura 4: Propuesta de Valor	14
Figura 5: Grupo de Interés RSE	17
Figura 6: Mapa de posicionamiento	23
Figura 7: Análisis de búsqueda Google Trends.....	31
Figura 8: Estructura Organizacional	33

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios se basa en el modelo de un canal de distribución, comunicaciones y servicios de artículos deportivos de segunda mano mediante la venta en consignación. En un comienzo, el enfoque está orientado al ciclismo, principalmente en las bicicletas de marcas premium. En el futuro se proyecta ampliar el surtido de productos a artículos costosos de otros deportes relacionados. El negocio pretende facilitar el acceso a artículos deportivos de alto valor y calidad a un rango más amplio que el público que actualmente practica estos deportes.

El principal desafío está asociado a la necesidad de captar la atención tanto del cliente proveedor como del cliente usuario. Dado lo innovadora de la idea, no hay una marca constituida de la tienda que pueda crear confianza entre ellos. Es por esto que el marketing cumple un rol fundamental, tanto como para posicionar el brand awareness en potenciales clientes como para lograr la continuidad del negocio a través de la gestión sólida del inventario. Para esto, se contempla la participación en eventos deportivos, una fuerte campaña de marketing digital en redes sociales, además de ofrecer descuentos y promociones de mantenciones gratuitas.

La estrategia se enfoca en la diferenciación, debido a que principalmente no existe un competidor que se centre en la comercialización de bicicletas de segunda mano, facilitado por un área de exhibición y catálogo virtual en la página web. El equipo de operaciones proporcionará un servicio personalizado tanto en las ventas como en las mantenciones, pues se trata de bicicletas de media y alta gama de marcas preferidas por los ciclistas. Para el cliente proveedor se propone seguridad y transparencia en la transacción, y por otro lado al potencial cliente usuario se le ofrece variedad de productos que cuentan con garantía, además de la facilidad de pago que hace que los productos sean más accesibles.

En el análisis financiero del negocio se proyectó un plazo de evaluación de 5 años, mostrando el resultado de VAN de \$13.233.056 y TIR de 20.8% con un periodo de recuperación de 3 años y 2 meses. La evaluación económica de este proyecto demostró estados financieros y ratios que permiten la realización de ello, dado que los resultados indican que el proyecto es viable y rentable.

1. Oportunidad de Negocio

El modelo de negocio de tienda de segunda mano cada vez ha tenido más aceptación y fama en la mayoría del público sobre todo en los tiempos de crisis. Sacar provecho de artículos en desuso es la solución que fundamenta la idea de ser intermediario de servicio compraventa de artículos usados en buen estado a cambio de un porcentaje de venta.

De acuerdo a la publicación de The Association of Resale Professionals¹, en 2015 se observa un crecimiento de 7% anual de tiendas de segunda mano en Estados Unidos, una tendencia que se ha expandido también en otros países de Europa y otros continentes, con doble atractividad donde los compradores pueden adquirir productos de calidad a precio inferior y a su vez existe incentivo financiero para los dueños a vender sus artículos en desuso.

El presupuesto que se requiere para establecer este tipo de negocio en términos generales es inferior a lo que se necesita para adquirir una licencia de franquicia o levantar una tienda con productos nuevos, dependiendo además del tipo de productos que se comercializan en el negocio. Particularmente, el concepto de tienda en consignación nos deja en evidencia que esto no exige pago de artículo por adelantado, por tanto el requerimiento de capital es aún más bajo.

Durante una investigación de mercado que se realizó tanto en terreno como vía online, se desprende datos interesantes que demuestran que el 98% de los participantes están dispuestos a comprar artículos de segunda mano. Los motivos varían entre el precio, accesibilidad y disponibilidad, pero sobre todo por el precio.

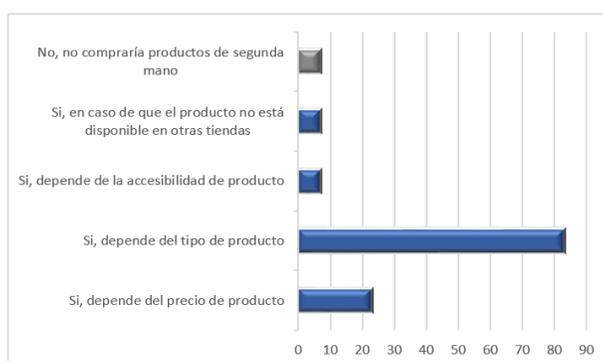


Figura 1: Disposición de compra de productos de segunda mano²

¹ Resale Thrives in a Slow Economy, <http://www.narts.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3290>

² Encuesta - Investigación de Mercado, Anexo 5

De acuerdo a la función que cumple este modelo de negocio, es relevante indagar en la disposición del público a vender sus artículos en desuso, debido a que este servicio funciona de la misma manera que un canal de distribución. El resultado de la investigación comprueba que un 42% de los participantes desean deshacerse de ellos en cambio de dinero.

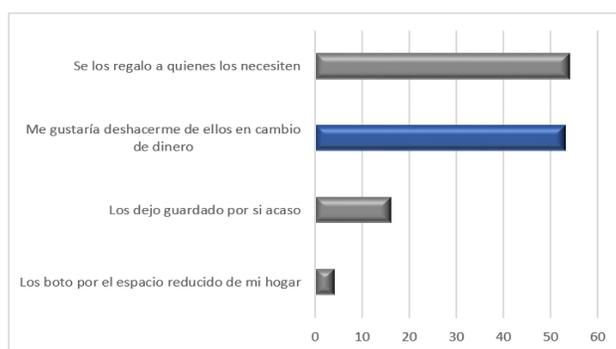


Figura 2: Disposición de vender artículos en desuso³

Enfocando en la necesidad de los clientes proveedores, el siguiente paso es definir los productos que se van a trabajar en esta tienda de segunda mano en modo de consignación. Se observa una oportunidad interesante en el ámbito de los deportes, en particular los artículos de alto precio que generalmente son utilizados solo por un grupo limitado de personas. Con el propósito de ampliar la accesibilidad a estos productos al resto de los grupos dentro de la sociedad, simultáneamente apoyar la tendencia de vivir sano y mejorar la calidad de vida, se determina que este modelo de negocio comercializará artículos de deporte comenzando por los artículos de ciclismo.

De acuerdo al estudio realizado por el Centro de Investigación para la Sustentabilidad de la Universidad Andrés Bello, se reveló que alrededor de 7% de los Santiaguinos, 6% de los chilenos, opta por bicicleta para movilizarse poniendo a Chile a la altura de países desarrollados⁴. Actualmente la lista es liderada por Holanda con 26%, seguido por Dinamarca con 19% y Alemania con 10%. Esta cifra ubicó a Chile en el primer lugar en Latinoamérica como el país en

³ Encuesta - Investigación de Mercado, Anexo 5

⁴ Chile en el top ten mundial en el uso de bicicleta - <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2013/05/31/chile-top-ten-mundial-bicicleta.html>

donde se ha utilizado las bicicletas. Los principales motivos para optar por este medio principalmente el ahorro de dinero y tiempo.

Para poder hacer una estimación del tamaño de mercado, se realiza un análisis basado en la industria automotriz, considerando el volumen de importación, venta productos nuevos y usados, y finalmente estimando el tamaño de mercado objetivo:

- A. Se utiliza datos publicados por Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM) de cantidad de vehículos nuevos y usados vendidos durante el periodo Enero - Septiembre 2015
- B. Se evalúa el volumen de importación de automóviles durante el mismo periodo de Cámara de Comercio de Santiago (CCS), para sacar el porcentaje de venta de vehículos nuevos de volumen de importación, lo cual arroja el 86%
- C. Se evalúa el volumen de importaciones de bicicletas, y con el supuesto de que el mismo porcentaje de bicicletas nuevas se vendió, se consigue la cantidad de bicicletas nuevas vendidas
- D. De datos CAVEM, se desprende que 76% de ventas de vehículos en Enero - Septiembre 2015 corresponde a vehículos usados, entonces suponiendo que la venta de bicicleta se comporta de igual forma, se consigue la cantidad de bicicletas usadas vendidas en ese periodo
- E. De las estadísticas de INE por comuna, se observa que la población en las comunas del segmento objetivo corresponde a 8,56% de la población total, finalmente se consigue la cantidad estimativa de venta de bicicleta usada en aquel segmento
- F. Para conseguir el porcentaje de bicicleta usada de media y alta gama en ventas, se realiza una comparación entre bicicleta usada de media y alta gama ofrecida en Mercadolibre y bicicleta usada en su totalidad, lo que arroja un 40% del total.

Mercado Automotor	Ene - Sep 2015 Importación ^(CCS)	Ene - Sep 2015 Venta ^(CAVEM)	Venta / Importación (%)
Automóviles Nuevos	250.959 ^(B)	216.373 ^(A)	86% ^(B)
Automóviles Usados	-	679.028 ^(A)	
Venta Autos Usados del Mercado Total (%)		76%	
Mercado Bicicleta	Ene - Sep 2015 Importación ^(CCS)	Ene - Sep 2015 Venta Estimada	Venta / Importación (%)
Bicicletas Nuevas	1.064.378 ^C	917.690 ^C	86%
Bicicletas Usadas	-	2.906.020 ^(D)	
Estimación de Venta Bicicletas Usadas del Mercado Total (%)		76%	
Población 2015 ^(INE)			
Chile		18.064.007	
La Reina	101.548		
Las Condes	283.417		
Lo Barnechea	103.919		
Ñuñoa	220.779		
Peñalolen	242.766		
Providencia	147.533		
Santiago	358.332		
Vitacura	88.323		
Estimación Segmento		1.546.617	8,56%
Estimación Venta Bicicleta Usada			248.810 ^E
Estimación Venta Bicicleta Usada de Media y Alta Gama			99.524 ^(F)

Tabla 1: Estimación de tamaño de mercado⁵

De acuerdo a los datos de importación de la Cámara de Comercio de Santiago, la importación de bicicletas se ha duplicado en los últimos cinco años⁶. Esta cifra demuestra que el mercado está en incremento, impulsado por tendencias de estilo de vida saludable y los problemas de transporte. Se proyecta un crecimiento entre 12% - 30% por año de acuerdo a la estimación de los principales participantes de este mercado.

⁵ CAVEM, Cámara de Comercio de Santiago, INE, Mercadolibre

⁶ <https://www.empresariosenred.cl/noticias/el-negocio-de-las-bicicletas-en-chile-no-para>

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

El negocio se encuentra inserto en la industria de servicio de canal de distribución de artículos de deportes de segunda mano a modo de consignación, iniciando con los elementos de media y alta gama de ciclismo como principal deporte con proyección a expandirse a otros deportes relacionados. El mercado de las bicicletas en Chile ha presentado un aumento sostenido durante los últimos años. Esto principalmente se debe al uso utilitario de bicicleta como medio de transporte, luego corresponde a la actividad en el tiempo de recreación y la actividad física por razones de salud.

De acuerdo a la Encuesta Origen Destino de Viajes de 2012 de Santiago, se aprecia una tendencia en el crecimiento del uso de la bicicleta en la comparación a la encuesta de 2001 con una tasa de aumento de 6,8% anual. El área del estudio está constituida por 45 comunas de la Región Metropolitana, 32 de ellas pertenecen a la provincia de Santiago⁷, corresponde a alrededor de 6,5 millones de habitantes, con el tamaño de muestra de 18 mil hogares.

Con el propósito de realizar una comparación de forma consistente, se debe tener en cuenta que existen diferencias entre ambas encuestas, entre ellas está la incorporación de 7 comunas en la encuesta de 2012 y la forma más precisa al modo bicicleta. Para ello, se considera la información de 2012 correspondiente sólo al área de estudio del año 2001.

⁷ Resultados de la Encuesta Origen Destino de Santiago, <http://www.mtt.gob.cl/archivos/10194>

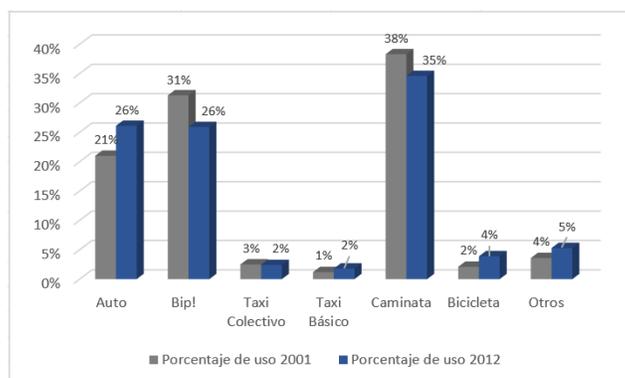


Figura 3: Evolución del uso de la bicicleta 2001 - 2012⁸

El uso de la bicicleta como medio de transporte se ha incrementado entre ambos periodos de encuestas principalmente por la búsqueda de transporte más expedito que evite el uso de transporte público y la expansión de ciclovía que cada vez proporciona mayor conexión de desplazamiento entre un sitio a otros dentro de la ciudad.

Promovido por el escenario expuesto, el Gobierno de Santiago contempla el Plan Maestro de Ciclo Rutas del Bicentenario⁹ que abarca la construcción de ciclovías, la inversión y mejoramiento de las veredas y áreas verdes, y la instalación de estacionamientos de bicicletas en las estaciones de metro o en cada cierto tramo del trayecto dentro de ciclovía. El principal objetivo de este proyecto es incentivar el uso de la bicicleta como medio de transporte, pasatiempo o deporte, considerando los beneficios que esto implica. La sociedad está cada vez más consciente en apoyar la tarea de descontaminación y descongestión vial, y en lo personal contribuye a mejorar la salud física y la economía familiar.

A la fecha se encuentra aproximadamente 320 kilómetros de ciclovía construida en 32 comunas de la Región Metropolitana¹⁰. En la última actualización de Plan Maestro de ciclovías, se estableció que para el año 2032 la región debería contar con un total de 952 kilómetros. La comuna de Santiago incluso recibió un reconocimiento internacional, Sustainable Transport Award 2017, el cual se destaca las estrategias de movilización enfocadas a medios de transporte más amables, sostenibles y que generan mayor equidad, destacando el acceso a las bicicletas

⁸ Documento de Difusión Encuesta Origen Destino de Santiago 2012, <http://www.sectra.gob.cl/biblioteca/detalle1.asp?mfn=3253>

⁹ <http://www.cambiamos.cl/wp-content/uploads/2016/01/CicloRutasBicentenario.pdf>

¹⁰ Número de ciclovías en Santiago: <https://www.veoverde.com/2015/02/numero-de-ciclovias-en-santiago-aumentara-un-49-en-un-ano/>

públicas de los peatones.

2.1.1. Análisis PESTEL

A continuación se detalla análisis situacional Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) junto a los Riesgos, Exigencias y Oportunidades que se presentan, con el fin de evaluar las dimensiones del entorno externo que pueden tener impacto significativo para la actividad del negocio.

Ámbitos	Riesgos	Exigencias	Oportunidades	Conclusión
Político	Modificación en los tratados comerciales que permiten ingresar a productos de muy bajo precio			No se observa significativo REO en el ámbito político
Económico	Incertidumbre sobre precios de productos nuevos que afectan a precios de 2da mano	Contar con un adecuado stock de productos y un buen flujo de efectivo	Obtener ingreso de distintas fuentes de acuerdo al modelo en que se basa el negocio	Requiere alta capacidad de administración para sostener un flujo positivo
Social	Cambios en gustos y preferencias que puedan perjudicar a la demanda	Promover los beneficios de deportes a distintos grupos y edades	Dar acceso a los aficionados del ciclismo/deporte a productos de calidad con menor precio	Estar atento a cambio de comportamiento del público
Tecnológico	Carencia de especialista o herramienta que puede afectar la calidad de servicio	Entregar un buen nivel de servicio técnico y mantener actualizada la plataforma TI	Invertir en máquinas más modernas para realizar servicio más completo	Muy ligado al ámbito tecnológico, hace que constantemente necesita innovarse
Ecológico	Periodo alargado de contaminación de aire que no permite actividades en aire libre		Apoyar las iniciativas a descongestionar las ciudades	El rol de community manager es clave en la ejecución de actividades
Legal	Posible conflicto con clientes por garantía, condiciones de custodia de productos, etc	Contar con asesoría legal y cumplir con los términos y condiciones que se estipulan		Forma parte de mantener confiabilidad y seguridad a los clientes
Conclusión	PLAN MITIGACIÓN: Desarrollar un plan de administración de riesgos eficaz como el cálculo de duración de garantía, selección de personas, y revisión constante de cambios en el mercado	PLAN OPERACIONES: Realizar estimación de venta y stock a corto y largo plazo, revisar disponibilidad financiera y tecnológica para asegurar una buena implementación	PLAN MARKETING: Activamente ejecutar campañas de promoción para atraer clientes proveedores y usuarios	CONCLUSIÓN: Establecer planificación adecuada para apoyar a la implementación de las estrategias en corto y largo plazo

Tabla 2: Análisis Situacional PESTEL

Elaboración propia

2.1.2. Análisis PORTER

Con el fin de comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad, se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter a continuación. Adicionalmente en *Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter*, se describe el análisis de cada una de estas fuerzas con la evaluación de factores de atractividad, observación, y la oportunidad o amenaza que estas presentan.

Amenaza de nuevos participantes	Evaluación Factores	Observación	Oportunidad/Amenaza
Posibilidad de lograr economías de escala: alta	Atractivo	Ampliación de variedad y cantidad de producto aumentaría el margen	Oportunidad
Capacidad de acceso a canales de distribución: media	Poco atractivo	Mantener la disponibilidad de productos es una actividad clave	Amenaza
Requerimientos de capital para ingresar: media	Regular atractivo	No hay necesidad de pagar por adelantado a cliente proveedor	Oportunidad
Poder de negociación de compradores	Evaluación Factores	Observación	Oportunidad/Amenaza
Grado de concentración de las ventas: bajo	Atractivo	Las ventas tienden a ser distribuidas equitativamente	Oportunidad
Grado de diferenciación de los productos o servicios: alto	Muy atractivo	Existen participantes que ofrecen productos con nivel de servicio inferior	Oportunidad
Amenaza de productos sustitutos	Evaluación Factores	Observación	Oportunidad/Amenaza
Los costos de cambio de producto o servicio: alto	Muy atractivo	Hay riesgos para clientes frente a transacción insegura, producto defectuoso y fraude	Oportunidad
Disponibilidad de sustitutos: alta	Regular atractivo	Hay varios deportes relacionados como alternativas, pero que en el futuro puede ser incorporado al catálogo de productos	Oportunidad
Poder de negociación de proveedores	Evaluación Factores	Observación	Oportunidad/Amenaza
Concentración de las compras: media	Atractivo	Se debe potenciar la relación con proveedor mediante una campaña intensa	Oportunidad
Costo de cambio de proveedor: alto	Muy atractivo	Hay riesgos para clientes frente a transacción insegura, producto defectuoso y fraude	Oportunidad
Rivalidad entre competidores	Evaluación Factores	Observación	Oportunidad/Amenaza
Cantidad de competidores en la industria: poca	Muy atractivo	Existe un solo competidor directo que opera de la misma manera	Oportunidad
Crecimiento de la industria: media	Regular atractivo	Ciclismo y deportes relacionados tienen la tendencia a crecer pero está sujeto a la estacionalidad	Amenaza
Los Complementadores	Evaluación Factores	Observación	Oportunidad/Amenaza
Número de posibles complementadores: alto	Atractivo	Existe una variedad de productos complementarios ofrecidos por otras empresas	Oportunidad
Grado de acercamiento e interacción con los complementadores: alto	Atractivo	Los productos tienen alta complementariedad con otros productos vendidos por otras empresas	Oportunidad

Tabla 3: Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Elaboración propia

Conclusiones

Analizando la fuerza de amenazas de nuevos participantes, se observa oportunidad en lograr economías de escala mediante una estrategia de recolección de productos de distintos proveedores con el objetivo de llevar un stock adecuado de productos. Aparte de recolectar bicicletas de clientes individuales, se considera otra alternativa como trabajar con otras tiendas para conseguir productos de segunda selección que hayan estado expuestos en sus salas de exhibición, y además de trabajar con otros proveedores de escala pequeña y mediana que ofrecen productos complementarios como caramayolas, luces u otros accesorios, que requieren tener un canal de ventas más consolidado.

En la fuerza de poder de negociación de compradores, existe posibilidad en poder captar mayor número de ellos a través de campaña de publicidad efectiva, ofrecer mayor servicio o mejor garantía para retener y fidelizar a sus clientes, de tal forma que supera el ofrecimiento de sus competidores.

Los productos sustitutos, que principalmente consisten en otros artículos deportivos, se puede aprovechar como una oportunidad de expandirse a ventas de artículos de otros deportes aparte de ciclismo. Se requiere un estudio para determinar cuáles otros deportes practican los ciclistas que podría ser añadido al catálogo de la tienda.

En el poder de negociación con proveedores, la empresa cuenta con la ventaja de transacción segura que evita exposición frente a algún fraude o robo. Como se describe anteriormente, existe la oportunidad de trabajar con otras tiendas con saldos en productos de segunda selección, otros proveedores de productos complementarios aparte de los clientes proveedores ciclistas. Se establece una estrategia de relacionamiento con proveedores y complementadores que se debe potenciar para poder construir una relación a largo plazo.

En la fuerza de rivalidad entre los competidores, la empresa tomaría la ventaja de su facilidad de pago en línea en ofrecer distintas formas de pago con tarjeta bancaria o pagos en cuota con tarjeta de crédito, así se diferencia de sus competidores y se espera captar mayor cantidad de clientes.

Por lo tanto, analizando las distintas fuerzas dentro de la industria y considerando los factores implícitos que marcan el impacto de cada fuerza, el modelo de negocio posee factibilidad y posibilidad de convertir buenas estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, además de manejar los cambios que se presentan en el ámbito competitivo y ser rentable. La rentabilidad se logra con una gran variedad de selección de productos y un stock adecuado, sin dejar de lado la importancia de destacarse en proveer mejores servicios a sus clientes.

2.2. Competidores

Debido a la particularidad del negocio, hoy en día se observa un competidor único que cumple con la función de servicio de compraventa en consignación para bicicleta de segunda mano. A pesar de esta situación, no se destacan otros competidores indirectos que puedan producir cierto efecto al funcionamiento de este modelo de negocio.

Para efecto de una evaluación integral de los competidores, a continuación se expone las características de cada uno de ellos en una matriz de perfiles competitivos.

Factores Claves del Éxito	Peso	Intercycles		Mercadolibre		Yapo		Bicitrader		Bicigo	
		Calificación	Resultado								
Taller de servicio	20%	4	0.8	0	0	0	0	2	0.4	0	0
Asesoría especialista	20%	3	0.6	0	0	0	0	0	0	0	0
Stock	15%	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3	2	0.3
Surtido de productos	15%	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3	2	0.3
Tienda virtual	10%	0	0	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Seguridad y facilidad de pago	10%	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Ubicación geográfica	10%	4	0.4	0	0	0	0	0	0	0	0
Total			2.8		1.2		0.8		1.5		1.1

Calificación

- 0 No Aplica
- 1 Mal
- 2 Regular
- 3 Bien
- 4 Excelente

Tabla 4: Matriz de perfiles competitivos

Elaboración propia

A continuación se encuentra la descripción de los competidores en cuanto a su modo de operación, tipo de servicio y productos que están ofreciendo.

Competidor	Descripción
Intercycles	Esta empresa maneja la venta de bicicletas con marcas principales como GT y Cannondale de categoría mountain bike y bicicleta de pista. En Santiago opera 6 tiendas y la tienda de Vitacura trabaja con bicicletas usadas, aparte de las nuevas. Algunas tiendas cuentan con taller de servicio para atender a los clientes que requieren realizar mantención a sus bicicletas.
Mercadolibre	Página web con cobertura de servicio en gran parte de América Latina dedicada a la intermediación de usuarios inscritos a su servicio de compraventa de gran variedad de artículos nuevos y usados. Se pueden realizar publicaciones gratuitas o pagadas cuando se contrata un servicio premium mejorando la visibilidad de los avisos. Cuenta además con una plataforma de cobro y pago que se trabaja con redes de bancos, lo que se traduce en facilidades de pago.
Yapo	Plataforma online de avisos clasificados que ofrece servicio gratuito de compraventa todo tipo de artículos nuevos y usados, sin perjuicio de que se pueda pagar para tener posiciones privilegiadas dentro del listado de avisos. No es necesario crear una cuenta en la página, se requiere ingresar los datos sobre el artículo e información de contacto. Una vez que el equipo de Yapo da el visto bueno del aviso, éste queda publicado. El potencial comprador puede contactarse directamente con el vendedor a través del teléfono móvil, lo que hace bastante fluida la compraventa del artículo.
Bicitrader	Esta página web provee servicio de compraventa de bicicletas nuevas y usadas por internet. Adicionalmente ofrece servicio técnico especializado en mantención de bicicletas.
Bicigo	A diferencia de la página web mencionado anteriormente, Bicigo ofrece servicio de compraventa de únicamente bicicletas de segunda mano, y no cuenta con taller de servicio de técnico.

Tabla 5: Descripción de modelo de negocio de competidores

Elaboración propia

Como conclusión del análisis de perfil de competidores, es vital que el negocio se enfoque en mantenerse competitivo frente a su competidor directo que en este caso obtuvo mayor puntaje en la totalidad de la calificación. Sobre todo en las variables de nivel servicio que es atribuida por la entrega de servicio tanto técnico como servicio al cliente, además en la confiabilidad que proporciona seguridad e incentiva relación a largo plazo con los clientes.

2.3. Clientes

De acuerdo al modelo en que se basa, el negocio cumple una función de un canal de distribución, existen dos tipos de clientes. Primero es el cliente-usuario que sería comprador de bicicleta, y el segundo es el cliente-proveedor que suministra la bicicleta a la tienda.

Es importante destacar que ambos clientes poseen las mismas características, tomando en cuenta que el cliente proveedor tiene a su custodia los productos que el cliente usuario requiere, por lo tanto el comportamiento y la preferencia de ambos son idénticos.

Para una adecuada comprensión de los clientes, se utilizan las siguientes principales variables en la segmentación:

Ubicación geográfica

Esta variable es considerada fundamental para la segmentación de clientes, dado que según cifras de Encuesta Origen Destino de 2012, el sector Oriente de la capital demuestra la mayor utilización de bicicleta como medio de transporte con un 24% de uso. Esto comprueba la preferencia de los habitantes del sector Oriente por desplazarse en bicicleta más que cualquier otra persona que residen en otros sectores.

Modo de Transporte	Sector del Hogar						
	Norte	Poniente	Oriente	Centro	Sur	Sur-Oriente	Sur-Poniente
Auto	9.2%	15.1%	36.3%	3.6%	14.8%	17.6%	3.4%
Bip!	14.6%	25.5%	14.8%	6.1%	17.7%	21.1%	0.2%
Taxi Colectivo	11.2%	15.1%	2.7%	0.3%	29.2%	20.7%	20.8%
Taxi Básico	7.4%	15.5%	29.9%	9.6%	22.7%	13.9%	1.0%
Caminata	14.7%	22.4%	12.4%	7.2%	23.3%	15.6%	4.5%
Bicicleta	16.4%	17.2%	24.0%	4.3%	17.0%	11.7%	9.5%
Otros	18.7%	18.7%	7.7%	1.5%	17.4%	17.5%	18.6%

Tabla 6: Generación de viaje según modo de transporte y sector de residencia¹¹

El sector Oriente que se determina en la clasificación de los sectores en la encuesta abarca a las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina y Ñuñoa, y para efecto de esta segmentación se incorporan las comunas de Santiago Centro y Peñalolén por la ubicación estratégica próxima a los senderos ideales para el ciclismo y otros deportes relacionados.

¹¹ Documento de Difusión Encuesta Origen Destino de Santiago 2012, <http://www.sectra.gob.cl/biblioteca/detalle1.asp?mfn=3253>

Edad

Dentro de las categorías de las bicicletas de segunda mano que se comercializan en la tienda se encuentran el mountain bike, bicicleta de ruta, BMX, bicicleta urbana y bicicleta de niños, de marcas premium y preferidas por la comunidad de ciclistas. Por lo tanto la edad más temprana que se considera como el límite inferior del rango de edad de cliente que optaría por una bicicleta de media y alta gama es aproximadamente a los 15 años, puesto que hoy en día se encuentran escuelas de ciclismo que preparan a los niños que aspiran ser ciclistas profesionales a partir de esa edad. Mientras que se podría determinar la edad de 59 años como el límite superior de los potenciales clientes que requieren estos productos, aún buscan mejorar su rendimiento dentro las actividades físicas que realizan, o simplemente quieren mantenerse en forma.

Nivel de ingreso

Tomando en cuenta que el valor mínimo de bicicleta de la categoría estipulada anteriormente comienza alrededor de \$300.000, se establece que sólo aquellos hogares que cuentan con ingreso promedio per cápita superior a \$1.000.000 tendrán mayor disposición a pagar por dicho producto. De este modo, el segmento de cliente es acotado al grupo socioeconómico ABC1 de acuerdo a lo descrito en la tabla a continuación.

Grupo	Mínimo (\$)	Máximo (\$)	Promedio (\$)	Hogares (%)	Número de Hogares
ABC1	720.385	13.181.864	1.517.004	10%	173.504
C2	291.167	720.171	434.247	20%	347.061
C3	153.305	291.147	209.225	25%	433.832
D	64.233	153.160	109.737	35%	608.765
E	0	64.000	40.295	10%	172.396

Tabla 7: Ingresos por grupo socioeconómico en gran Santiago de Encuesta CASEN 2011¹²

Como conclusión, finalmente se define que los clientes, tanto cliente usuario como cliente proveedor, pertenecen al segmento con las siguientes características: personas que cuentan con una disposición a pagar por un monto de igual a \$300.000 o superior por una bicicleta de segunda mano, aficionadas al ciclismo y buscan productos de calidad con un buen nivel de servicio y seguridad, para satisfacer a sus necesidades de transporte, tiempo libre y salud.

¹² http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de Negocios

Con el objetivo de describir de manera lógica la forma en que el negocio crea, entrega y captura valor, en el *Anexo 2: Modelo de CANVAS*, se presenta el modelo de negocio a través de método CANVAS.

Para comprender lo que ofrece este negocio y cómo se resuelve las necesidades de los clientes de manera distinta a las que operan los competidores, a continuación se describe la propuesta de valor de este modelo de negocio en *Anexo 3: Descripción de Propuesta de Valor*.

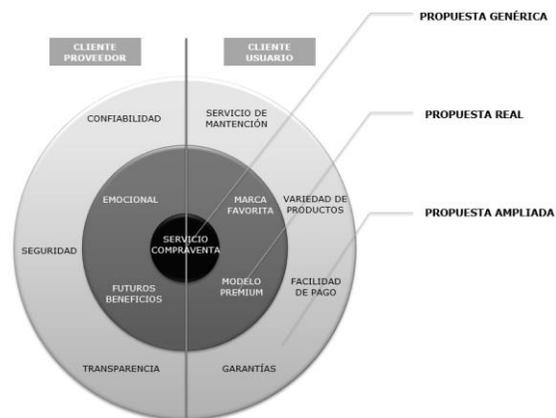


Figura 4: Propuesta de Valor

Elaboración propia

Como se describe en la Figura 4, la propuesta de valor para los clientes es representada en tres criterios, comenzando por la propuesta genérica que cumple la función base del negocio, luego seguida por la propuesta real y finalizada por la propuesta ampliada.

Para ambos clientes tanto usuario como proveedor, la principal función en que se basa el negocio es proveer un servicio de compraventa de bicicleta de segunda mano de media y alta gama en modo de consignación.

3.2. Descripción de la empresa

A continuación se detalla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas) en relación a la empresa, con el objetivo de identificar los factores estratégicos críticos, utilizando tanto de su origen interno como externo de la organización.

	Positivos	Negativos
Origen Interno	FORTALEZAS No hay necesidad de pagar por adelantado por stock para vender Tiene múltiples fuentes de ingreso, por venta y por mantención, aún en el peor de los casos cuando no se venda, no generaría pérdida Se puede construir una clientela sólida que regrese con regularidad	DEBILIDADES No contar con una adecuada campaña de marketing ya que la competitividad de los participantes existentes es fuerte Tener riesgo de pérdida o daño de productos hasta que sean vendidos a cliente-usuario, por lo que no se desestima el uso de seguros contra este tipo de siniestros
	OPORTUNIDADES Expansión a otras ciudades o regiones donde se observa una creciente tendencia de uso de bicicleta Posee alta potencial de crecimiento a ofrecer productos complementarios de otros deportes relacionados Posibilidad de trabajar colaborativamente con otros proveedores que complementen el servicio tanto para asegurar el stock de productos como para atraer a nuevos clientes.	AMENAZAS Es una industria altamente competitiva y debe mantener constantemente la alta calidad de producto y servicio

Tabla 8: Análisis FODA

Elaboración propia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO: Ejecución de campaña de comunicación y publicidad con el fin de presentar la marca y los servicios de la tienda, participar en eventos deportivos, incentivar la recolección de productos para tener un stock adecuado y variedad de productos	ESTRATEGIA DO: Planificación de actividades claves de marketing y revisión constante de estados financieros, coordinar asesoría legal, financiera y técnica necesaria para asegurar cumplimiento de objetivo y superar los puntos débiles
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA: Comunicación efectiva con los proveedores, clientes y público en general para estar siempre al tanto de los cambios externos y poder anticipar o reaccionar de manera adecuada, buscar diferenciarse de los competidores y minimizar posible impacto de las amenazas	ESTRATEGIA DA: Ampliar las líneas de productos, aumentar las coberturas de garantías, hacer importantes descuentos en servicio por cada compra, facilidad de pago con tarjeta bancaria y pago en cuotas

Tabla 9: Estrategias FO-DO-FA-DA

Elaboración propia

En el *Anexo 4: Cadena de Valor*, se analiza las actividades de la empresa a través de la cadena de valor para identificar las fuentes de su ventaja competitiva.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa se utiliza Matriz de Ansoff que también es conocida como matriz producto-mercado.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Primera Etapa: Penetración de Mercado	Segunda Etapa: Desarrollo de Nuevos Productos
	Nuevos	Tercera Etapa: Desarrollo de Nuevos Mercados	Diversificación

Tabla 10: Adaptación Matriz de Ansoff¹³

De acuerdo al modelo de negocio en que se basa esta empresa, se determina que la mejor opción es proceder en la secuencia que se describe a continuación.

Estrategia de penetración de mercado

Se trata de evaluar la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado con los productos que se trabaja actualmente dentro del mercado que se encuentra en el momento. Para ello, se requiere realizar actividades para atraer clientes potenciales y clientes de la competencia a través de campañas de publicidad y promoción que promueve los productos y servicios además de la imagen de la empresa.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos

La estrategia consiste en ampliar los productos para el mercado en el que se trabaja actualmente. Dentro de la industria de deporte en que se encuentra inserta la empresa, podría contener distintos perfiles de clientes que no sólo practican el ciclismo, sino que también otros deportes relacionados. La idea es aumentar la variedad de productos y el stock de los mismos para satisfacer las necesidades de los clientes mediante de una ampliada selección de productos.

¹³ Wheelen, T., & HUNGER, J. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Luego de la ampliación de los productos, la etapa siguiente es evaluar la expansión a otros nuevos mercados que podría ser apertura de nuevas tiendas en otras comunas o regiones. Se requiere una investigación de mercado para ver la situación de los nuevos mercados, los mercados objetivos y la tendencia de aquellos mercados potenciales.

3.4. RSE y sustentabilidad

Para comprender los impactos de la empresa a sus entornos en el proceso de creación de valor, se evalúa la interacción entre la empresa y las distintas entidades de grupos con quienes se relaciona en distintos ámbitos de actividades.



Figura 5: Grupo de Interés RSE

Elaboración propia

Los grupos de interés con los que se relaciona la empresa se describen a continuación:

Empleados

Se contratan especialistas en ciclismo que puedan ofrecer una opinión fundamentada a los clientes, inicialmente se contará con un plan de compensaciones basados en incentivos monetarios por comisión por sus servicios prestados, en la medida en que la empresa vaya

creciendo se irá determinando como poder trabajar con ellos su capacitación y crecimiento profesional de acuerdo a la función ejercida.

Cliente usuario

La creciente tendencia y necesidad de los clientes a mantener o mejorar el buen estado físico genera un constante compromiso de la empresa en proveer una solución óptima a sus clientes. En adición a esto, actualmente la bicicleta se está utilizando cada vez más como medio de transporte, por lo que no sólo genera efectos positivos en el cuerpo, sino que además es un medio de transporte rápido y económico.

Cliente proveedor

La atención que provee la empresa a su cliente proveedor le proporciona seguridad y confiabilidad para efectuar transacción. Se espera construir una base sólida de clientes que frecuentemente regresa a la tienda, ya sea cumpliendo este rol o como cliente usuario, ya que queda abierta la opción de renovar su bicicleta en el futuro.

Medio ambiente

El uso de bicicleta particularmente como medio de transporte ayuda a descongestionar la ciudad y disminuir la contaminación. La construcción de ciclovías en las calles principales de la ciudad facilita a los ciudadanos a trasladarse a diario, debe acompañarse con una planificación responsable que sea acorde al cuidado de los árboles y paisajes verdes que actualmente se encuentran en estas vías.

Medio de comunicación social

Este grupo figura como uno de los grupos de interés más potente que se debe tomar en cuenta en las operaciones de la empresa. Desde las actividades de publicidad, promoción, recolección de productos, y programa de fidelización, debe considerar las ventajas que ofrece este medio ya que la interacción entre la empresa y medio de comunicación social genera beneficios mutuos para ambos.

4. Plan de Marketing

El Plan de Marketing que se describe a continuación se enfoca en las estrategias definidas para

lograr el resultado esperado dentro del mercado que se encuentra participando.

4.1. Objetivos de Marketing

Para poder visualizar el futuro del negocio, se define los objetivos de marketing de forma clara y concreta que ayudan a alcanzar la meta del negocio utilizando el método SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-Bound).

Metas del Negocio	Objetivos de Marketing (SMART)
Construir una relación mutua con cliente proveedor	Recaudar 100 bicicletas para alimentar el stock en los primeros 6 meses
Lograr un fuerte reconocimiento de marca	Posicionar la marca mediante participación en 20 eventos deportivos masivos en los primeros 6 meses, por ejemplo en la cicletada del primer martes se pueden regalar luces o caramayolas con panfletos informativos; Ofrecer mantenciones gratuitas para atraer a clientes potenciales
Potenciar promoción y publicidad en las redes	Conseguir mil seguidores en las cuentas de Twitter e Instagram en 6 meses
Aumentar el reconocimiento de los clientes vía la página web	Obtener mil visitas de la página web en los primeros 6 meses; Hacer regalos promocionales vía Facebook si ingresan sus datos en la base de datos de la página
Creer en el mercado actual	Vender 60 bicicletas en los primeros 6 meses para luego captar más público
Ser percibido como un servicio técnico de calidad	Establecer fidelización de los clientes mediante el servicio de primera mantención de forma gratuita

Tabla 11: Objetivos de Marketing SMART

Elaboración propia

Con los objetivos de marketing definidos se espera evitar incertidumbre y ofrecer toda la información necesaria para que puedan ser cumplidos con celeridad.

4.2. Estrategia de Segmentación

De acuerdo al modelo de negocio en que se basa la empresa, existen dos tipos de clientes, el cliente proveedor y el cliente usuario. Por tanto se establece dos estrategias de segmentación.

		Cliente Proveedor	Cliente Usuario
Segmentación Variable Predictora	Variables Demográficas	Edad (personas de 15 a 59 años de edad); Nivel de ingresos (personas con ingreso per cápita superior a 1.000.000 de pesos mensual)	Edad (personas de 15 a 59 años de edad); Nivel de ingresos (personas con ingreso per cápita superior a 1.000.000 de pesos mensual)
	Variables Geográficas	Comuna de residencia (personas que viven en las comunas: La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Santiago y Vitacura), aunque en el futuro podría ampliarse a otras comunas	Comuna de residencia (personas que viven en las comunas: La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Santiago y Vitacura), aunque en el futuro podría ampliarse a otras comunas
	Variables Psicográficas	Estilo de vida (personas que gustan de deporte en especial el ciclismo, cuidan de su salud física y frecuentemente cambian tanto sus vehículos como sus artículos deportivos)	Preferencia de marca (son usuarios que cuentan con conocimiento sobre el producto); Estilo de vida (personas que recién empiezan con el ciclismo como deporte o entretenimiento, y que quieran mejorar su actual bicicleta)
	Variables Conductuales	Evitan contacto directo con personas ajenas y no tienen necesidad urgente de dinero	Utilizan con frecuencia la información disponible en internet antes de cualquier búsqueda
Segmentación Variable Criterio		Tienen preferencia de los mejores artículos y de la versión más actualizada, pueden quedar con sus artículos nuevos por unos meses y luego cuando se comercializa el producto nuevo no tienen complicación en dejar en desuso el artículo anterior y comprar el nuevo	Buscan una vía confiable donde se sienten seguros en comprar artículos de segunda mano

Tabla 12: Estrategia de segmentación de clientes

Elaboración propia

Como se describe en el subcapítulo 2.3. *Clientes*, los habitantes en el sector Oriente de la capital (Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, y Ñuñoa) demuestra mayor preferencia a desplazarse en bicicleta comparado con otras comunas, y complementando con la cercanía a los senderos ideales para ciclismo y otros deportes (Santiago y Peñalolén). El tamaño de segmento de clientes en estas comunas dentro del grupo de edad desde 15 - 59 años en el año 2015 es de 1.014.330 habitantes¹⁴.

En cuanto al precio promedio de bicicleta de media y alta gama, se calcula de los precios de muestras de bicicletas de las marcas y modelos que se encuentra en la siguiente tabla.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas, www.inec.cl

Marca	Modelo	Cambio	Volante	Freno	Precio
Altitude	Xeite	Shimano M3000	Aleación 22/32/44T	Disco Hidráulico 160mm	349,990
	Aplite	Shimano M610	Aleación 2x10	Disco Hidráulico 160mm	599,990
	Obsidian	Shimano SLX	Shimano Deore 2x10	Shimano Disco Hidráulico Centerlock 160mm	999,990
Cannondale	Catalyst 1	Shimano Deore XT Shadow	Cannondale HollowGram Si	Disco hidráulicos Shimano M425	499,990
	Trail 1	Shimano Deore	Bontrager	Shimano Disco Hidráulico Centerlock 160mm	1,190,000
	Caad 12	Shimano SLX	Cannondale HollowGram Si	Shimano Dura-Ace 9000	2,190,000
	Beast of The East 1	Shimano SLX	Bontrager	Disco hidráulicos Shimano M425	2,390,000
	Supersix Evo Hi Mode	Shimano Ultegra 6800	Cannondale HollowGram Si	Shimano Ultegra 6800	2,790,000
Giant	Contend 3	Shimano Claris	Giant Connect	Tektro TK-R312 Giant Specific	489,000
	SCR2	Shimano Claris	Alloy. 31.	Tektro TK-R313 Giant Specific	519,000
	Defy	Shimano Sora	Giant Connect	Tektro TK-R312 Giant Specific	699,000
	Contend 1	Shimano Claris	Giant Connect	Tektro TK-R312 Giant Specific	649,000
GT	GTS Claris	Shimano Claris	Biela aluminio 50x34T	Shimano Claris STI	599,990
	GTS Sora 700	Shimano Sora	Biela aluminio 50x34T	Tektro Dual Pivot	699,990
	Verb	Shimano Deore XT Shadow	Bontrager	Tektro Dual Pivot	890,000
	Sensor Pro	Shimano Deore	Bontrager	Tektro Dual Pivot	4,290,000
Merida	Big Seven 300	Shimano Deore Shadow 10s	STEM MERIDA NC OS 6	Shimano M315 180 / 160	749,900
	Big Nine 600	Shimano Deore	Bontrager	Tektro Gimini hydraulic 160	1,290,000
	Big Nine 7000	Shimano XT GS Shadow + 11s	STEM MERIDA NC OS 6	Shimano XT ice 180 / 160	3,390,000
Trek	Marlin 5	SRAM GX	SRAM GX 1000 36/24	SRAM Level T hidraulico	349,000
	Cali S WSD	Shimano Acera M3000	Bontrager	Tektro M285 Disco Hidráulico	549,900
	Superfly 5	Shimano Deore XT Shadow	Bontrager	Disco hidráulicos Shimano M425	969,000
	FatBike Farley 5	Shimano Deore	Aleación Bontrager	Disco hidráulico SRAM Level	1,490,000
	Domane SLR 6	Shimano Deore XT	Bontrager Line Pro	Shimano Deore XT, disco hidraulico	3,790,000
Precio Promedio					1,350,989

Tabla 13: Precio de Muestras de Bicicletas¹⁵

En la tabla a continuación se encuentra el tamaño de segmento en unidades de venta en base a la cantidad estimada de venta de bicicletas usadas, considerando volumen de la importación.

¹⁵ Catálogo de Productos Intercycles, Giant, Oxford, Sparta, www.intercycles.cl, www.giant.cl, <http://www.oxfordstore.cl>, www.sparta.cl

Mercado Automotor	Ene - Sep 2015 Importación ^(CCS)	Ene - Sep 2015 Venta ^(CAVEM)	Venta / Importación (%)
Automóviles Nuevos	250.959 ^(B)	216.373 ^(A)	86% ^(B)
Automóviles Usados	-	679.028 ^(A)	
Venta Autos Usados del Mercado Total (%)		76%	
Mercado Bicicleta	Ene - Sep 2015 Importación ^(CCS)	Ene - Sep 2015 Venta Estimada	Venta / Importación (%)
Bicicletas Nuevas	1.064.378 ^(C)	917.690 ^(C)	86%
Bicicletas Usadas	-	2.906.020 ^(D)	
Estimación de Venta Bicicletas Usadas del Mercado Total (%)		76%	
Población 2015 ^(INE)			
Chile		18.064.007	
La Reina	101.548		
Las Condes	283.417		
Lo Barnechea	103.919		
Ñuñoa	220.779		
Peñalolen	242.766		
Providencia	147.533		
Santiago	358.332		
Vitacura	88.323		
Estimación Segmento		1.546.617	8,56%
Estimación Venta Bicicleta Usada			248.810 ^(E)
Estimación Venta Bicicleta Usada de Media y Alta Gama			99.524 ^(F)
Tamaño de Mercado en CLP			
Precio Promedio en CLP (P)		1.350.989	
Estimación Venta en Unidades (Q)		99.524	
Tamaño de Mercado en CLP = P x Q			134.455.829.236

Tabla 14: Tamaño de mercado y segmento en unidad de venta y unidad monetaria

A continuación se detalla el mapa de posicionamiento de los participantes de servicio compraventa de bicicleta de segunda mano. Debido que en este mercado no se observa la competición de precio, puesto que el precio varía de acuerdo al modelo y el año de la bicicleta, no se determina el precio como un parámetro.

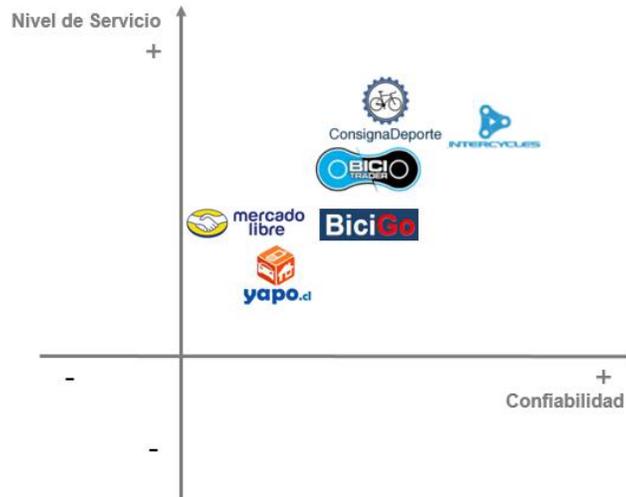


Figura 6: Mapa de posicionamiento

Elaboración propia

Los clientes que buscan bicicletas usadas de media y alta gama buscan seguridad y calidad que se traduce en confiabilidad como el primer eje del mapa de posicionamiento. Por otro lado se entiende que la facilidad de búsqueda del producto, asesoría del especialista y el servicio de mantenimiento forman parte del nivel de servicio que son valorados por los clientes en este mercado.

Fortaleciendo estas dos variables dentro de las actividades operacionales, el negocio puede mejorar su posicionamiento y ser más competitivo dentro del mercado en que se encuentra participando.

4.3. Estrategia de Producto/Servicio

La estrategia de producto y servicio diseñada para este modelo de negocio se basa en las necesidades y preferencias de los clientes, de tal manera que en base a dicho análisis se logra formular estrategias que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Es sumamente relevante conocer el comportamiento de los clientes y la posición o reacción de los competidores ante cualquier cambio en el mercado.

Estrategia de producto

- las marcas de los productos que se comercializara en la tienda corresponden a las marcas

conocidas y preferidas por los deportistas

- es importante mantener el stock adecuado de los productos, así es vital reforzar la recaudación de los artículos para ser vendidos
- ampliar la línea de productos sin limitarse solo a bicicletas, sino que además a los otros artículos de ciclismo y luego expandir a comercializar otros artículos de otros deportes relacionados

Uno de los puntos críticos en el modelo de negocios propuesto es lograr mantener un suministro de productos permanente, ya sea por bicicletas o artículos de ciclismo, tales como alforjas, ropa deportiva, guantes, mochilas, luces entre otros, lo cual presenta el primer desafío, al hacer que un tercero confíe en una tienda que no conoce hasta el momento. Es por esto, que se trabajará para implantar un concepto colaborativo deportivo. Esto tiene relación con que no sólo se recibirán artículos de una persona, cliente proveedor, sino que además se compartirá el espacio con otros proveedores de artículos de ciclismo no habituales. En otras palabras, si hay una persona que normalmente venda luces en las cicletadas de forma ocasional, se le ofrecerá utilizar el espacio de la tienda para comercializar sus productos bajo la figura de consignación. De esta forma se puede potenciar un suministro continuo y variado, y además contribuye en la mantención de los gastos, sin mencionar que puede atraer a nuevos referidos.

Estrategia de servicio

- dar asesoría de especialista a los clientes que buscan los productos que se adecuan a sus necesidades
- vincular la mantención gratuita a las bicicletas dado que los costos de mantención de bicicletas de estas características no son menores, sería una buena forma de atraer más clientes y formar un vínculo con los existentes
- contar con un taller de servicio con especialista que hace la tienda sea un one-stop shop para los ciclistas
- como un detalle extra en el servicio de mantención, una vez que el servicio se realice y el cliente retira la bicicleta en la tienda, el especialista le entrega o muestra foto de la bicicleta durante la mantención especialmente cuando esté desarmada, además de informarle brevemente los detalles de la mantención, esto hace que el cliente perciba un trato cercano y personalizado.

Los atributos que se destacan y lo hacen que la propuesta sea distinta a la de los competidores, es principalmente el nivel de servicio, confiabilidad por la calidad y seguridad de producto, facilidad de pago, disponibilidad de stock y la selección amplia de productos.

Por otro lado, el proveedor de los productos se beneficia de una transacción segura y ahorro de tiempo que significa de no tener que tratar con personas ajenas y dedicar tiempo de atender sus consultas.

4.4. Estrategia de Precio

El precio de los productos es determinado por el cliente proveedor de acuerdo al modelo y tipo de la bicicleta, de acuerdo a la observación que se realizó en los precios de bicicletas usadas ofrecida por competidores, éstos varían entre 20% - 40% más bajos que los precios de bicicletas nuevas. La tienda trabajará con el mismo rango de precio que sus competidores que comercializan bicicletas usadas, sujeto al acuerdo previo con el dueño de bicicleta. Por otro lado la tienda se concentra en ofrecer servicio, atención al cliente, transparencia y seguridad.

Ya que el modelo de negocio se encuentra en la etapa de introducción, se utilizará una estrategia de penetración rápida, con un precio bajo del mercado, considerando que la principal fuente de atracción para los clientes serán mantenciones gratuitas para las bicicletas, además de que los productos tendrán un precio inferior al precio de mercado al ser usados. A los clientes que llevan sus bicicletas para ser vendidas o los que compran, se ofrece una mantención básica o simple sin costo dentro de los primeros tres meses. A su vez tendrá un alto gasto en promoción, por ejemplo por cada compra de bicicleta se regala una caramayola o luces, ya que por el modelo de negocio se enfocará en compradores sensibles al precio, hay una competencia importante y el exceso de oferta puede bajar el precio de venta.

El precio de venta se compone de un 15% asociado a la comisión por venta, a este valor además se le suma los gastos relacionados con la modalidad de pago seleccionada por el cliente.

Por otro lado, se determina los siguientes valores de servicio de acuerdo al trabajo de mantención que se requiere realizar.

Servicio	Mantenimiento Simple	Mantenimiento Básica	Mantenimiento Completa
Hidro-lavado de bicicleta	•	•	•
Limpieza de transmisión	•	•	•
Lubricación de cadena	•	•	•
Regulación de frenos	•	•	•
Regulación de cambios	•	•	•
Cambios de piolas y fundas de frenos		•	•
Cambios de piolas y fundas de cambios		•	•
Centrado de ruedas		•	•
Chequeo de presión de neumático			•
Engrase de motor			•
Limpieza y engrase de mazas			•
Revisión limpieza y engrase de dirección			•
Rodaje y revisión post mantenimiento a los 15 días			•
Valor	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 30,000

Tabla 15: Valores de servicio de mantenimiento

Elaboración propia

Complementando al servicio de mantenimiento gratuita, durante los primeros meses de funcionamiento se ofrecerán mantenciones básicas y simples sin costo o mantención completa con un 50% de descuento. Podrá haber variaciones en los porcentajes referenciales o los costos de mantención, lo que se evaluará durante el transcurso de tiempo, dependiendo de la situación de mercado y otros factores importantes que pueden inducir a estas variaciones.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución se define de acuerdo a ciertas consideraciones logísticas con respecto a cómo los clientes pueden acceder a los productos o en caso de que quisieran dejar en custodia un producto, deben realizarse de la siguiente forma.

Cliente usuario

- Compra y retira en la tienda; este es el escenario habitual probablemente para los clientes de Santiago, puede acceder a la variedad de productos en la sala de exhibición y realizar la compra en la tienda. El producto es retirado con recursos propios de los clientes.
- Compra online y retira en la tienda; a través de la página web los clientes pueden visualizar a los productos con información técnica e imagen de cada uno. El producto se reserva y se compra en línea y queda pendiente por retirar por el cliente.
- Compra online y envío por tercero; el cliente puede adquirir el producto vía la página web y solicita despacho de aquel producto con costo adicional cargado a su cuenta.

Ciente proveedor

- Entrega en la tienda; actualmente es la única forma de hacer entrega el producto, directamente en la tienda para que sea revisado y evaluado por especialista. Posterior de un acuerdo de los términos por ambas partes se realiza el registro debido del producto en el sistema.
- El dueño del producto debe firmar un documento para establecer el alcance de la responsabilidad de cada una de las partes. El producto tiene un plazo máximo de estadía de 6 meses, cuando se cumpla el plazo se genera una comunicación enviado al correo registrado a nombre del dueño para que esto sea retirado, de no ser así, después de 30 días el producto pasará ser propiedad de la tienda. Estas cláusulas deben ser establecidas claramente en el contrato por el asesor legal para evitar conflictos en el futuro.
- En caso de que el dueño quiera retirar el producto en cualquier momento, puede acceder a la tienda a manifestar este requerimiento y la tienda realiza proceso administrativo para hacer entrega el producto al dueño.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación en este modelo de negocio debe considerar a atraer ambos cliente usuario y cliente proveedor con el fin de mantener un stock y surtido adecuado. El objetivo será informar, persuadir, y aumentar el brand awareness a la mayor cantidad de público posible.

- El nombre de la empresa fue determinado en base a la fácil recordación en relación al giro del negocio, sin limitarse a un deporte específico considerando que la proyección es expandirse a otros deportes. En cuanto al isotipo, durante la etapa de introducción al mercado se utilizará una imagen de bicicleta, una vez que se amplie a otros deportes éste será adaptado como corresponde.
- La tienda participará como patrocinador en algunos eventos deportivos con mayor convocatoria, puede ser a través de folletos, repartir agua gratuitamente y se espera establecer una relación cercana con los clientes. Por ejemplo en las cicletadas masivas, como las del Primer Martes o las organizadas por el Movimiento Furiosos Ciclistas se pueden repartir luces con el logo ConsignaDeporte, caramayolas estampadas con la marca, parchar bicicletas, entre otras actividades.

- Se crea una cuenta de la tienda en las redes sociales para extender el reconocimiento y así se consigue atención de un amplio público, que en el futuro se convertirá en una comunidad de deportistas reconocida
- Otra estrategia relevante de comunicación es la publicidad boca a boca, o boca a oído, ya que la tienda debe diferenciarse por estar muy orientada a la satisfacción del cliente. Esto determina que es vital mantenerse destacada con recomendaciones favorables en el transcurso del tiempo, considerando que unos reclamos de clientes disconformes podrían llegar a ser amenazas para la imagen de la tienda.
- En relación a ventas, se realizarán unos ejercicios y guías a todos los empleados, para poder ejecutar un proceso de ventas efectivamente, desde las prácticas más sencillas como aprender a escuchar a entender las necesidades de los clientes, hasta entregar recomendaciones de productos que satisfacen sus requerimientos.
- La tienda cuenta con la red de Transbank que permite dar una facilidad de pago a sus clientes, ya sea pago con tarjeta de débito o pago en cuotas con tarjeta de crédito.
- Se establece un procedimiento de evaluación de venta cada cierto período, para analizar resultados de períodos anteriores, identificar tipo de productos más requeridos por los clientes, servicios más solicitados, así definir las estrategias apropiadas para adecuarse a las necesidades de los clientes y el público.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La demanda potencial está dada por la estimación de tamaño de mercado mostrado en la *Tabla 14: Tamaño de mercado y segmento en unidad de venta y unidad monetaria*, sin embargo, se considera que por los primeros seis meses la tienda tiene que reforzar la campaña de recaudación de los productos para alimentar el stock y surtido de productos suficiente para realizar sus operaciones. Se espera recolectar 100 en este periodo con un aumento progresivo en el trascurso de tiempo.

Dado el fuerte crecimiento en el ciclismo hoy en día, la proyección de crecimiento de ventas de bicicleta usada puede llegar al 10% en el próximo año de forma constante que puede alcanzar hasta los cinco años. Potencializando la campaña de recaudación y participando en eventos deportivos, se espera que se capte este crecimiento de posible stock y reconocimiento de mercado por la marca y servicios que se está ofreciendo.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Para apoyar las actividades de marketing, se requiere armar un presupuesto con gasto relevante en publicidad, promoción y campañas de marketing. El lanzamiento de la empresa con su imagen corporativa requiere recursos importantes mientras los ingresos que ingresan son los mínimos. Hasta que la imagen corporativa se consolide en los primeros años, serán más las inversiones que los retornos.

Kit de Marketing

Esta categoría se trata de elaboración de folletos con descripción breve, imagen e información de contacto de la empresa que debe estar disponible en la misma tienda, y que también serán distribuidos en eventos. En cuanto a la distribución de estos informativos, se contratará una promotora en cada evento con un costo de \$15.000.

El costo estimado para producir estos folletos se estima de \$40.000. Gasto total estimativo primer año que corresponde a estos conceptos es de \$440.000.

Publicidad

La categoría de publicidad corresponde a la publicación en páginas web especializadas, search engine o buscador en internet, y participación en eventos deportivos de ciclismo y otros deportes relacionados. Hoy en día existen varias plataformas online que disponen de espacio para comunicar las noticias de los calendarios de actividades deportivas con mayor cobertura de audiencia enfocada a este tema. Algunos de ellos por ejemplo www.montenbaik.com, www.mountainbike.cl, www.tusdesafios.com y www.chilebikes.cl.

Los avisos de publicidad en buscadores populares como Google, Yahoo o Bing, se ofrecen en tres categorías de plan que consisten en plan standard, premium y gold. En cuanto a la publicidad en Facebook corresponde al plan de categoría premium. Cada plan de publicidad en buscadores define una cantidad determinada de clics de contactos efectivos a lograr, es decir aunque se muestre muchas veces, los clics son los que determinan la duración de los avisos.

Por otro lado, la participación en eventos deportivos como auspiciador también genera un amplio reconocimiento, dado que el segmento objetivo de la empresa forma parte de estos eventos.

De estas actividades se estima un gasto de publicidad para el primer año de \$7.775.000.

Promoción

La categoría de promoción principalmente se trata de entregar artículos de regalos durante los eventos deportivos que no son necesariamente limitados a artículos de ciclismo sino que también de otros deportes. Estos artículos principalmente de bajo precio que puede difundir la marca de la empresa para ser reconocida dentro de esta audiencia.

Para la promoción se estima un gasto para el primer año de \$800.000.

A continuación se detalla el cronograma de las actividades que se realizará durante el primer año.

CATEGORIA	ACTIVIDAD	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kit de Marketing	Promotora en Eventos	•	•	•							•	•	•
	Impresión Folleto	•							•				
Publicidad	Aviso en páginas web especializadas		•	•	•							•	•
	Aviso en buscadores		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Auspicio de eventos deportivos		•	•	•							•	•
Promoción	Merchandising promocional	•								•			

Tabla 16: Cronograma de actividades de marketing el primer año

Elaboración propia

4.9. Marketing Digital

Marketing digital es un elemento imprescindible dentro de plan de marketing actualmente. En esta actividad es vital el rol de un community manager que se encarga de difundir los productos y servicios que ofrece la empresa. A continuación se describe la estrategia de Marketing Digital que se realiza para lograr la alta visibilidad en internet.

- Crear cuentas en las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, es de mayor importancia para que el público conozca y empiece ser parte de la comunidad deportiva que pretende generar este modelo de negocio.
- Construir la página web y plataforma tecnológica para apoyar en el proceso de registro de los clientes, así podrá generar una comunicación por email de forma regular a los clientes registrados para que estén al tanto de los productos y servicios además de las

novedades de la tienda.

- Establecer email marketing con la base de datos de clientes y seguidores en las redes sociales para informarles de eventos deportivos y productos destacados de forma inteligente, evitar saturar a los clientes con emails.
- Establecer alianzas con revistas online de ciclismo y otros deportes, para poder colocar anuncios en sus páginas y a la vez enviar información de sus novedades en los email marketing.
- Trabajar con bloggers deportistas y aprovechar la combinación de street marketing (marketing realizado en lugares públicos) con marketing digital, en donde se capta mayor información del público.
- Investigar la tendencia de búsqueda en aumento relacionada con bicicleta a través de Google Trends donde se puede visualizar las palabras más buscadas

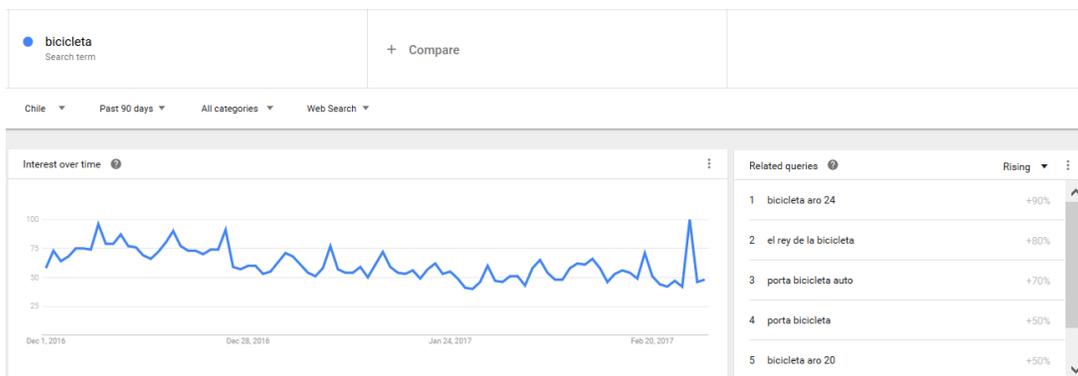


Figura 7: Análisis de búsqueda Google Trends¹⁶

¹⁶ Google Trends, <https://trends.google.com/trends/>

5. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se describe los procesos claves de la empresa así como las principales actividades, los tiempos y recursos para comenzar con las operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Los aspectos de la tienda que son requeridos para asegurar su correcto funcionamiento.

- Instalación física, *Anexo 6: Mapa de Local*
 - Ubicación: Emilio Vaisse 608, comuna de Ñuñoa
 - Valor arriendo: \$1.050.000 mensual
 - Horario de atención: Lunes - Viernes de 10.00 a 20.00hrs, Sábado - Domingo de 10.00 - 18.00hrs
- Equipamiento
 - Paneles de vidrio que permiten mostrar los productos en el interior del local
 - En el exterior se instalan racks para estacionar las bicicletas de los clientes
 - En el interior se montan racks para tener algunas bicicletas a la vista del público
 - En el área de recepción se ubica escritorio, computador, teléfono y máquina transbank
 - En el área de taller se equipa con diversas herramientas
- Tecnología: Se debe contar con computador equipado con software que permite el registro de productos y clientes además de la gestión de inventario, una conexión adecuada de internet y wifi, y conexión a la red de transbank para facilitar forma de pago con tarjetas bancarias

5.2. Flujo de operaciones

El *Anexo 7: Flujo de Operaciones* describe los procesos mostrando la relación secuencial de las actividades y su relación con los demás.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación del primer año se demuestra a través de una carta Gantt se encuentra en *Anexo 8: Plan de Desarrollo e Implementación*.

5.4. Dotación

La dotación del personal de operaciones durante el primer año está compuesta por los siguientes cargos:

Cantidad	Cargo	Turno						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	Técnico especialista en bicicleta		6.5	6.5	9	9	7	7
1	Asistente	9	3.5	3.5			3.5	3.5

Tabla 17: Dotación personal de operaciones

Elaboración propia

Nota: El detalle completo del Plan de Operaciones se encuentra en Parte II

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por un Gerente que maneja gestión financiera, inventario y ventas, y un Community Manager que se encarga de definir y ejecutar la estrategia de relacionamiento con público.

6.2. Estructura organizacional

En la primera etapa, la estructura organizacional es diseñada de una manera simple, *Anexo 9: Descripción de Equipo de Trabajo* mientras varias funciones se realizarán a través de un servicio contratado de terceros como asesoría legal, servicio de plataforma de TI, entre otros.

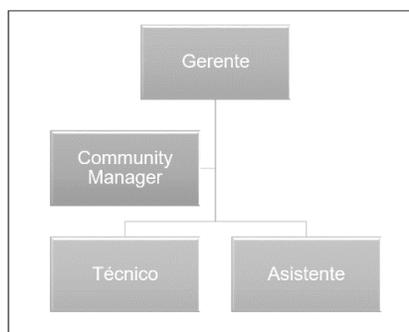


Figura 8: Estructura Organizacional

6.3. Incentivos y compensaciones

A continuación se describe el plan de incentivos y compensaciones:

- Gerente: sueldo base de \$1.000.000, bono anual equivalente a 50% sueldo
- Community Manager: sueldo base de \$500.000, bono semestral de \$100.000
- Técnico: sueldo base de \$400.000, comisión de ventas: 1%, de mantención: 20%
- Asistente part-time: sueldo base de \$300.000, comisión de ventas: 1%

Nota: El detalle completo del Equipo del Proyecto se encuentra en Parte II

7. Plan Financiero

7.1 Tabla de Supuestos

El modelo financiero fue elaborado utilizando los siguientes supuestos:

- Reajuste anual de 3% según IPC, valor UF 26.392.09
- Comisión de venta 15%, crecimiento anual de 10%, tasa de impuesto a la renta 25%
- Precio promedio de bicicleta de \$1.350.989, precio de mantención simple \$10.000, básica \$20.000 y completa \$30.000
- Durante los primeros tres meses, la mantención simple y básica es gratuita, y se aplica un descuento de 50% para mantención completa, y las ventas de bicicleta comienza desde el tercer mes del primer año
- Respecto a la forma de pago, se estima que 20% de las ventas se realiza con tarjeta de débito, 30% con tarjeta de crédito en 3 cuotas, y 50% con en cuotas normales

7.2 Estimación de Ingresos

La estimación de ingresos se encuentra en el *Anexo 14: Ingresos*, que sería el concepto de ingresos tanto por la comisión de 15% de ventas de bicicleta, como por las mantenciones.

7.3 Estimación de Costos

La estimación de costos de proyecto se encuentra en el *Anexo 10: Estimación de Costos*, que cubre los gastos de personal, contratos, insumos, gastos generales y marketing.

7.4 Plan de Inversiones

En el *Anexo 15: Inversiones*, se encuentra el plan de inversiones que detalla el requerimiento del equipamiento tanto en la tienda como en el taller.

7.5 Proyecciones de Estados de Resultados

En la siguiente tabla se muestra la proyección de estados de resultados a 5 años de evaluación.

En el *Anexo 16: Estados de Resultados Mensuales*, se encuentra los detalles durante los primeros 12 meses.

ESTADO DE RESULTADOS	PERIODOS ANUALES					
	CLP	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ingresos por ventas		85,112,307	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949
Ingresos por mantención		6,175,000	7,931,000	8,985,823	10,180,937	11,535,002
Total ingresos por ventas		91,287,307	104,363,244	118,243,555	133,969,948	151,787,951
Costo de ventas						
Sueldos		-14,588,625	-23,634,839	-29,810,406	-32,055,829	-34,560,415
Comisión Transbank		-15,567,129	-17,624,806	-19,935,306	-22,552,094	-25,515,877
Total Costo de ventas		-30,155,754	-41,259,645	-49,745,711	-54,607,923	-60,076,293
Margen de Contribución		61,131,553	63,103,599	68,497,844	79,362,025	91,711,659
Gastos de Administración y ventas						
Sueldos		-21,895,076	-19,262,314	-19,745,285	-20,241,826	-20,752,619
Contratos		-19,888,827	-16,777,492	-17,280,817	-17,799,241	-18,333,218
Insumos		-1,876,404	-1,932,696	-1,990,677	-2,050,397	-2,111,909
Marketing		-9,015,000	-9,285,450	-9,564,014	-9,850,934	-10,146,462
Gastos Generales		-7,838,830	-7,082,695	-7,302,870	-7,530,673	-7,766,470
Total Gastos de Administración y ventas		-60,514,137	-54,340,647	-55,883,662	-57,473,071	-59,110,679
EBITDA		617,416	8,762,952	12,614,182	21,888,954	32,600,980
% s/ingresos		0.01	0.08	0.11	0.16	0.21
Depreciación		-969,523	-969,523	-1,715,703	-991,257	-746,180
EBIT		-352,108	7,793,429	10,898,478	20,897,698	31,854,800
% s/ingresos		0.00	0.07	0.09	0.16	0.21
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		-352,108	7,793,429	10,898,478	20,897,698	31,854,800
Impuesto a la renta- provisión		88,027	-1,948,357	-2,724,620	-5,224,424	-7,963,700
UTILIDAD NETA		-264,081	5,845,072	8,173,859	15,673,273	23,891,100
% s/ingresos		0.00	0.06	0.07	0.12	0.16

Tabla 18: Estados de Resultados

Elaboración propia

7.6 Proyecciones de Flujo de Caja

La siguiente tabla muestra la proyección de flujo de caja a 5 años de evaluación.

FLUJO DE CAJA	PERIODOS ANUALES					
	0	1	2	3	4	5
CLP						
Utilidad después de impuestos	0	-264,081	5,845,072	8,173,859	15,673,273	23,891,100
Depreciación	0	969,523	969,523	1,715,703	991,257	746,180
Inversiones Activo Fijo	-2,663,493	0	-2,238,540	-490,153	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-39,283,935	0	0	0	0	39,283,935
Valor liquidación de los activos	0	0	0	0	0	732,918
FLUJO DE CAJA NETO	-41,947,428	705,442	4,576,054	9,399,409	16,664,530	64,654,133

Tabla 19: Flujo de caja

Elaboración propia

El *Anexo 17: Flujo de Caja Mensuales* demuestra el flujo de caja mensuales durante el primer año de funcionamiento.

7.7 Tasa de Descuento

Para calcular tasa de descuento se utiliza los siguientes datos:

- Tasa de libre de riesgo (R_f): Banco Central, tasa de interés bonos licitados en pesos chilenos en 5 años = 3,74%
- Sensibilidad de activo respecto a la volatilidad del mercado (β): Damodaran, Unlevered beta corrected for cash = 0,76
- Premio por riesgo (PRM): Damodaran, Risk premium for Chile = 6,55%
- Premio por liquidez (PPL): Universidad de Chile = 3%

La tasa de descuento (T_d) se calcula de la siguiente forma:

$$T_d = R_f + \beta (PRM) + PPL$$

El resultado de la ecuación se obtiene una tasa de descuento de **11,72%**.

7.8 VAN, TIR, Payback

De acuerdo a los resultados del análisis financiero, se realizó el siguiente análisis:

- VAN de proyecto es de \$13.233.056, resulta ser un proyecto rentable por el VAN positivo
- TIR de 20,8%, mayor que la tasa de descuento, resulta ser un proyecto atractivo
- Payback de 3 años y 2 meses, resulta ser un proyecto viable, por tener un periodo de payback menor que el periodo de evaluación del proyecto

7.9 Valor de Liquidación de los Activos

Luego del término del año cinco, se determina que la empresa se cerrará y se hará devolución de capital de trabajo a los inversionistas. Por tanto en el año 5 no se realizará inversión de los activos, de acuerdo a lo demostrado en el *Anexo 15: Inversiones*.

7.10 Balance Projectado

En la siguiente tabla se muestra balance proyectado para los 5 años.

BALANCE	PERIODOS ANUALES				
	CLP	1	2	3	4
Efectivo y Efectivo Equivalente	5,601,436	25,337,639	18,945,353	19,149,428	18,910,729
Cuentas por cobrar (clientes)	35,388,214	21,813,045	24,714,180	28,001,166	31,725,321
GOPM	0				
Activo Fijo	1,693,970	2,962,987	1,737,437	746,180	0
Impuesto por recuperar	88,027	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	42,771,647	50,113,671	45,396,969	47,896,774	50,636,050
Cuentas Por Pagar (Costos)	1,035,728	672,350	672,350	672,350	672,350
Impuesto a la renta	0	1,860,330	2,724,620	5,224,424	7,963,700
Capital	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000
Resultado acumulado	-264,081	5,580,991	0	0	0
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	42,771,647	50,113,671	45,396,969	47,896,774	50,636,050

Tabla 20: Balance

Elaboración propia

El *Anexo 19: Balance Mensuales* demuestra el balance mensuales durante el primer año de funcionamiento.

7.11 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo se determinó de acuerdo al método de Capital de Trabajo por Déficit Acumulado Máximo, que consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos, mensuales y acumulados. El Capital de Trabajo corresponderá al mayor déficit acumulado para cada período, se demuestra en *Anexo 20: Capital de Trabajo Mensuales*.

FLUJO DE CAJA DETALLADO	PERIODOS ANUALES						
	CLP	0	1	2	3	4	5
Ingresos							
Ingresos por mantenciones			5,912,500	6,916,952	8,816,042	9,988,576	11,317,056
Ingresos por ventas de bicicletas			532,289,666	657,470,843	725,653,528	822,165,447	931,513,451
Pagos a proveedor por venta bicicletas			-482,303,073	-546,449,382	-619,127,149	-701,471,060	-794,766,711
Costos							
Pagos por costos del proyecto			-86,183,842	-95,963,670	-105,629,374	-112,080,994	-119,186,971
Impuesto a la renta					-1,860,330	-2,724,620	-5,224,424
Gastos- Preoperativos	-3,450,322						
Flujo de caja operativo	-3,450,322	-30,284,749	21,974,744	7,852,716	15,877,349	23,652,401	
Inversiones							
Activos Fijos	-2,663,493	0	-2,238,540	-490,153	0	0	
Flujo asociado a Inversiones	-2,663,493	0	-2,238,540	-490,153	0	0	
Dividendos					-13,754,850	-15,673,273	-23,891,100
Aporte de Capital	42,000,000						
Flujo Asociado a Financiamiento	42,000,000	0	0	-13,754,850	-15,673,273	-23,891,100	
Flujo Neto	35,886,185	-30,284,749	19,736,203	-6,392,287	204,076	-238,699	

Tabla 21: Capital de Trabajo

Elaboración propia

7.12 Financiamiento

El requerimiento de capital para la implementación y puesta en marcha será financiado por los socios del proyecto, por un monto de \$42.000.000.

FLUJO CAJA ACCIONISTA	PERIODOS ANUALES						
	CLP	0	1	2	3	4	5
Aporte de Capital	-42,000,000	0	0	0	0	0	0
Retiro de Capital							42,000,000
Dividendos	0	0	0	13,754,850	15,673,273		23,891,100
Deuda neta	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto	-42,000,000	0	0	13,754,850	15,673,273		65,891,100

Tabla 22: Financiamiento

Elaboración propia

7.13 Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	PERIODOS ANUALES					
	CLP	1	2	3	4	5
EBITDA / Ventas	0.68%	8.40%	10.67%	16.34%	21.48%	
EBIT / Ventas	-0.39%	7.47%	9.22%	15.60%	20.99%	
Margen Utilidad / Ventas	-0.29%	5.60%	6.91%	11.70%	15.74%	

Tabla 23: Ratios Financieros

Elaboración propia

7.14 Análisis de Sensibilidad

Anexo 13: Análisis de Sensibilidad muestra la sensibilización de las variables de ventas y costos.

Nota: El detalle completo del Equipo del Proyecto se encuentra en Parte II

8. Riesgos Críticos

En el *Anexo 21: Plan de Mitigación* se encuentra la descripción de los riesgos identificados y su respectivo plan de mitigación.

Nota: El detalle completo de Riesgos Críticos se encuentra en Parte II

9. Propuesta Inversionista

Se utilizaría financiamiento de recursos propios de los socios que cubrirá los requerimientos de capital. De acuerdo a los resultados financieros proyectados, se piensa en el crecimiento en largo plazo, lo cuál ofrece atractividad a las futuras inversionistas.

Nota: El detalle completo de Propuesta Inversionista se encuentra en Parte II

10. Conclusiones

La oportunidad de negocio se presenta como una idea innovadora de ser un canal de distribución, que además cumple con la función de canal de comunicación y servicio, en las ventas de bicicletas de gama media y alta, mediante un modelo de consignación. Se ha observado una tendencia de crecimiento en tiendas de productos de segunda mano, debido a que por una parte atrae al cliente proveedor el obtener dinero por vender sus productos en desuso, y por otro lado es atractivo para el cliente usuario por la opción de adquirir un producto garantizado a un precio inferior al de mercado.

De los análisis de la industria se puede concluir que el modelo de negocio posee factibilidad y posibilidad de ser rentable, que se puede lograr a través de una gran variedad de selección de productos y un stock adecuado, sin dejar de lado la importancia de destacarse en proveer mejores servicios a sus clientes.

La elaboración de plan de marketing es vital en ConsignaDeporte. Es por esto que se diseña una estrategia de marketing mix, en la cual destaca la estrategia de precio, ofreciendo un producto de alto valor a un precio menor que el de mercado, complementado por la estrategia de comunicaciones y ventas para lograr captar atención de clientes potenciales. El presupuesto de marketing abarca la confección de kit de marketing, participación en eventos deportivos y publicidad online, con una fuerte presencia en las redes sociales.

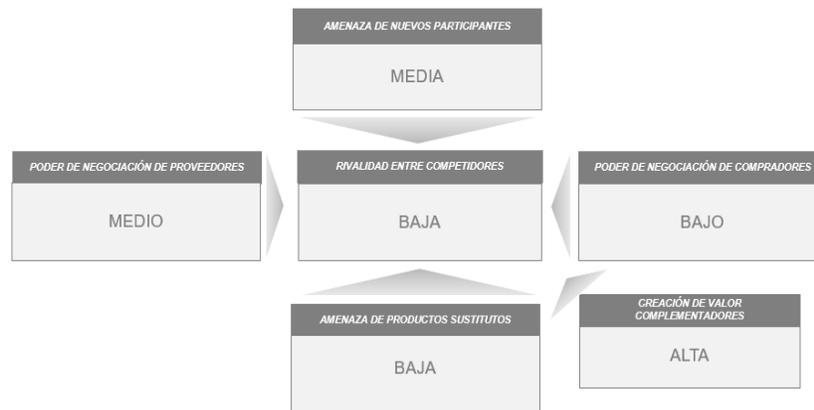
El requerimiento de capital para financiar gastos pre-operativos, el capital de trabajo y realizar inversiones en activo fijo, será financiado por recursos propios de los socios del proyecto. La evaluación financiera demostró estados financieros y ratios que permiten su realización, dado que los resultados indican que el proyecto es viable y rentable.

11. Bibliografía y fuentes

- Anthony, R. N. G., Anthony, V. N., Govindarajan, V., & Jaime, J. V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill
- Baye, M. (2006). Economía de empresa. *Ediciones McGraw Hill/Interamericana de España, Madrid-España*.
- Cámara de Comercio de Santiago, <http://www.comexplusccs.cl/>
- Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile (CAVEM), http://www.cavem.cl/Stats/Enero-Septiembre_2015.pdf
- Base de Datos Estadísticos Banco Central de Chile, <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>
- Bolsa Comercio de Santiago, <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/Acciones.aspx>
- Damodaran A., página de Aswath Damodaran, recuperado en Marzo 2017, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/
- El Plan Maestro de Ciclo Rutas de Bicentenario, <http://www.cambiarnos.cl/wp-content/uploads/2016/01/CicloRutasBicentenario.pdf>
- Encuesta Origen Destino Santiago 2012, <http://www.sectra.gob.cl/>
- Grupo Socioeconómicos AIM Chile, http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf
- Estratégica, A. (2008). Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert Hoskisson.
- Ingresos Familiares de los GSE - CASEN 2011, http://www.adimark.cl/es/documentos/GSE_CASEN_2011.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), <http://www.ine.cl/>
- Kotler, P., Keller, K. L. K., Kotler, P., Armstrong, G. K., Iacobucci, D. K., Urbina, B., ... & Reynaud, G. (2012). *Dirección de marketing* (No. 658.8). e-libro, Corp..
- Maquieira, C. (2010). Finanzas corporativas: teoría y práctica. *Santiago, Editorial Andrés Bello*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Planeta. Barcelona (España)*.
- Roger, B. (2007). Marketing estratégico. *Editorial Pearson, Cuarta Edición, pag, 500*.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. *McGraw-Hill, 5*.
- Wheelen, T., & HUNGER, J. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª.

Anexos

Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Amenaza de Nuevos Participantes

- Se considera que la amenaza es alta, ya que cualquier persona puede ofrecer sus productos usados por internet sin necesidad de usar el servicio de la empresa, principalmente porque no se necesita un gran requerimiento de capital para vender una bicicleta
- Dado el crecimiento de la industria, existe la posibilidad de desarrollar una base de clientela sólida que regresa con frecuencia
- A su vez, la diferenciación del producto es baja, a pesar de estar enfocados al segmento de bicicletas de gama media-alta, el servicio que se presta es de canal de distribución, no se le da un valor agregado a los productos

Poder de Negociación de Proveedores

- Los proveedores juegan un rol vital, se requiere un esfuerzo constante para poder atraerlos y así poder mantener un stock suficiente en la tienda
- Sin embargo, se ofrece una serie de beneficios que no se encuentran en otros modelos de negocio, especialmente para sus proveedores que evidencia la particularidad de la relación entre ambas partes, lo que a su vez se traduce en seguridad y comodidad
- El poder de negociación de los proveedores en esta industria se considera medio

Amenaza de Productos Sustitutos

- Se observa que los usuarios poseen el perfil de amantes de ciclismo que conocen las especificaciones técnicas del producto o los principiantes que buscan producto confiable y seguro, el atractivo de los productos sustitutos de otros deportes es bajo, puesto que estos usuarios estarán menos dispuestos a cambiarse a otro deporte por precio o popularidad
- Además considerando que el foco actual es el ciclismo con futura expansión a otros deportes, eventualmente reducirá la fuerza de amenaza de este origen
- Con esto se observa que la amenaza de productos sustitutos es baja

Poder de Negociación de Compradores

- Desde el punto de vista de comprador, el precio ofrecido es inferior al precio mercado con una calidad garantizada, complementado por otros atributos de servicios que se ofrece hace que el costo de cambio es considerado alto para ellos
- Se encuentra disponible un servicio de mantención gratuita para fidelizar a los clientes
- Los clientes a su vez son atomizados, lo que disminuye su poder de negociación
- El mundo ciclista a su vez tiene implícitos una serie de beneficios, ya que las bicicletas no sólo se utilizan como una actividad recreativa, sino que además se ha potenciado su uso como medio de transporte rápido y económico, por lo que resulta atractivo para ellos
- Dado lo anterior, se evalúa un bajo poder de negociación de los compradores

Intensidad de Rivalidad entre Competidores

- Los competidores indirectos son aquellas páginas web que publican anuncios o las tiendas de productos de ciclismo de segunda mano. Sin embargo, no se observa un nivel de servicio equitativo, por lo que las barreras de salida también son bajas
- El segmento de clientes es concentrado a los aficionados de ciclismo que se distingue de los clientes de tiendas retail, hecho que evita entrar en una guerra de precios
- La intensidad de rivalidad observada en la industria es baja

Los Complementadores

- Debido a que existen muchos otros artículos vendidos por otras empresas que son complementarios, por lo tanto la complementariedad es alta

Anexo 2: Modelo de CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
Los socios estratégicos consisten en el arrendador de la tienda, los organizadores de eventos de ciclismo, el proveedor de plataforma informática para el sitio web/inventario/datos de clientes, y el asesor legal	Las actividades clave tienen que ver con el proceso de generar demanda así como la recolección de bicicletas usadas, la atención que se dispone para recepcionar los productos, la actualización de la página web como una vitrina virtual de los productos, la promoción y comunicación en las redes sociales, el servicio técnico y ventas.	La oferta distintiva para cliente usuario es proveer bicicleta usada de media y alta gama a un precio inferior a los nuevos productos, opcionalmente con facilidad de pago. Además cuenta con una tienda espaciosa y tienda virtual que permite mayor visibilidad a los eventuales compradores. Por otro lado, al cliente proveedor se ofrece un servicio de venta a bajo costo con mayor seguridad. Procura dar servicio de calidad y confianza que permite una relación a largo plazo con ambos clientes.	La empresa mantiene relación con sus clientes, tanto usuario como proveedor, con el fin de atraer nuevos clientes y retenerlos. Se crea una comunidad de la tienda en las redes sociales para aumentar el reconocimiento de la marca y hacerles sentir identificados con la tienda. Se realiza una encuesta online trimestral para conocer la preferencia de productos y su comportamiento.	Los clientes principalmente se trata de personas con el rango de edad entre 15 - 59 años que residen en Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén y Santiago. El perfil de ambos tipos de clientes es personas que activamente practican ciclismo como deporte, entretención o medio de transporte. El cliente proveedor tiene la preferencia de evitar contacto directo con personas ajenas y no tiene necesidad de recibir dinero de manera urgente por la venta de su bicicleta. Por otro lado, el cliente usuario cuenta con conocimiento de producto y marca que requiere, busca una vía confiable donde se siente seguro en comprar una bicicleta de segunda mano
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Los recursos clave consisten en el stock de productos, la tienda, el taller de servicio, una plataforma de TI, un experto en bicicletas que administre la tienda, chequee el estado de los productos y de recomendación a los clientes potenciales, un community manager que se encarga de generar demanda y promover la tienda, y un buen flujo de efectivo.		Los canales de comunicación que se utiliza para atraer a los clientes son las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, publicidad en las radios y a través de la página web. Los canales de distribución de la tienda funcionan de manera directa en la tienda, en caso que el cliente requiera despacho el costo de éste será cargado a la cuenta del cliente.	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
Los costos que corresponden a este modelo de negocio son costo de bicicleta pagado a cliente-proveedor, arriendo de la tienda, gastos de servicios de la tienda, costo de mantención de la tienda, implementos asociados con la mantención de las bicicletas, costo de servicio de página web y despacho, sueldos de los empleados, seguros involucrados, además de costo de un asesor legal inicial para efectos de la redacción del contrato y otros potenciales servicios legales.			Los fuentes de ingresos provienen de margen entre el precio de venta que serían el valor acordado que se pagará al cliente-proveedor sumado a ese costo sería costo operacionales de la tienda.	

Anexo 3: Descripción de Propuesta de Valor

		Descripción	
Cliente Proveedor	Propuesta Genérica	Servicio Compraventa	Actividad comercial en función de intermediario entre vendedor y comprador
	Propuesta Real	Emocional	Un dueño de una bicicleta con la descripción detallada anteriormente, tiende ser una persona aficionada al ciclismo que entiende las especificaciones técnicas de su
		Futuros Beneficios	Se trata de ser cliente de una comunidad con alta proyección de crecimiento, dado que el negocio promueve una relación cercana con sus clientes y espera seguir creciendo en otros ámbitos de deportes, así se espera establecer una relación a largo plazo.
	Propuesta Ampliada	Confiabilidad	El acuerdo de la custodia de los productos está claramente estipulado en los términos y condiciones y el cliente proveedor puede retirar sus productos de la venta en cualquier momento si lo desea.
		Seguridad	El negocio le provee una vía segura al cliente proveedor que requiere de un servicio de venta, esto se debe a que evita gastar tiempo o dinero en reunirse con sus potenciales compradores, que además exponerse ante personas ajenas que implica un riesgo de robo o fraude.
		Transparencia	El negocio cuenta con una plataforma de tecnología que permite registro de productos y clientes, particularmente para el cliente proveedor se asignará una cuenta que le otorga acceso a revisar el estado de sus productos en venta, lo mismo cuando el producto se venda le llegará una notificación automática así estará enterado todo el tiempo. Una vez se concluye la venta, la tienda realiza la transferencia de dinero a su cuenta bancaria por el monto acordado previamente.

		Descripción
Cliente Usuario	Propuesta Genérica	Servicio Compraventa Actividad comercial en función de intermediario entre vendedor y comprador
	Propuesta Real	Marca Favorita Los productos que se comercializan en la tienda pertenecen a las marcas preferidas por los ciclistas. A diferencia de los clientes que buscan bicicletas en multitiendas u otras tiendas, estos clientes son más atraídos por las marcas conocidas. Aunque son productos de segunda mano, pero son garantizados en cuanto a su calidad y seguridad. Si bien el stock de productos no depende directamente de la tienda, por el hecho de orientarse a bicicletas de gama media- alta ya se encuentra asociada a ciertas marcas.
		Modelo Premium Independiente de las marcas, existen clientes que buscan por ciertos modelos dependiendo del tipo de uso de la bicicleta. Los que practican distintos deportes pueden buscar de categoría carretera, BMX, cross country, downhill, triatlón, fat bike para la nieve o el barro y de pista.
	Propuesta Ampliada	Servicio de Mantenimiento Con el fin de fidelizar a los clientes, cada compra se vincula a un servicio de mantenimiento (limpieza, lubricación y ajuste de bicicleta) que se puede realizar dentro de los primeros tres meses desde la fecha de compra. Considerando que el costo de mantenimiento de este tipo de bicicletas no es menor, este beneficio podría ser una buena forma de mantener relación a largo plazo con los clientes.
		Variedad de Productos Inicialmente la tienda trabaja con los productos de ciclismo, principalmente bicicletas de segunda mano, pero también dispondrá de otros productos que requieren los ciclistas para practicar este deporte. Se proyecta a expandirse a otros deportes relacionados, tales como la triatlón, la natación, camping, esquí y montañismo. Cabe destacar que algunos artículos de estos deportes son de alto costo, lo que entregará una buena oportunidad a los clientes que desean adquirirlos a mejor precio.
		Facilidad de Pago A diferencia de las páginas web que ofrecen el mismo servicio de compraventa, la tienda cuenta con la facilidad de pago que se conecta a las redes bancarias y facilitaría forma de pago más segura con opción de pago con tarjeta de crédito.
		Garantías Se piensa que la seguridad y calidad de los productos son fundamentales para el negocio, cada compra de producto está atada a garantía con el periodo de garantía y condiciones estipulado en la póliza. Esta garantía principalmente determina que en caso de requerir cambio de repuesto, el cliente sólo tendrá que cancelar el costo de éste sin ser cobrado por la mano de obra de la reparación.

Anexo 4: Cadena de Valor

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Página web como representación virtual de la tienda • Tienda física con sala de exhibición, taller de servicio y bodega • Plataforma de IT para registrar los productos y cumplir la función de CRM 				
	Gestión de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de todos los empleados sobre bicicleta y deportes relacionados • Evaluación de desempeño regular y comunicación del feedback • Plan de remuneración e incentivo acorde al mercado y objetivos 				
	Desarrollo tecnológico <ul style="list-style-type: none"> • Investigación permanente de la tecnología en bicicleta 				
	Abastecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Un taller equipado de forma adecuada para efectuar un óptimo servicio técnico 				
Actividades principales	Logística interna <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control de stock 	Operaciones <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación automática por email para mantener informado a los clientes • Mantención de productos en stock 	Logística Externa <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de productos para mantener un stock adecuado 	Marketing y Ventas <ul style="list-style-type: none"> • Actividades lideradas por community manager para promocionar la tienda • Exhibición de productos de forma atractiva en la tienda 	Servicio Post-venta <ul style="list-style-type: none"> • Un servicio de mantención gratuita durante los primeros 3 meses



Anexo 5: Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a través de internet y la recolección de información directamente del público en los sectores comerciales. Durante este proceso se logró reunir respuestas de 127 participantes de ambas vías.

PREGUNTA 1: ¿Qué edad tienes?		
18 - 25 años	15	11.8%
26 - 35 años	43	33.9%
36 - 45 años	43	33.9%
46 - 55 años	17	13.4%
56 años o más	9	7.1%
PREGUNTA 2: ¿Cuál es su género?		
Femenino	71	55.9%
Masculino	56	44.1%
PREGUNTA 3: ¿A qué se dedica?		
Dueño(a) de casa	17	13.4%
Estudiante educación media/preuniversitario	4	3.1%
Estudiante educación superior	12	9.4%
Profesional dependiente	84	66.1%
Profesional independiente	10	7.9%
PREGUNTA 4: ¿Cuál es el rango de ingreso familiar mensual de su hogar?		
\$350.000 - \$750.000	13	10.2%
\$750.001 - \$1.250.000	23	18.1%
\$1.250.001 - \$2.000.000	31	24.4%
\$2.000.001 - \$3.000.000	32	25.2%
\$3.000.001 - \$4.000.000	15	11.8%
\$4.000.000 o más	13	10.2%
PREGUNTA 5: ¿Cuántas personas viven en su hogar?		
Vivo solo/sola	11	8.7%
2	36	28.3%
3	37	29.1%
4	31	24.4%
5	9	7.1%
6	3	2.4%

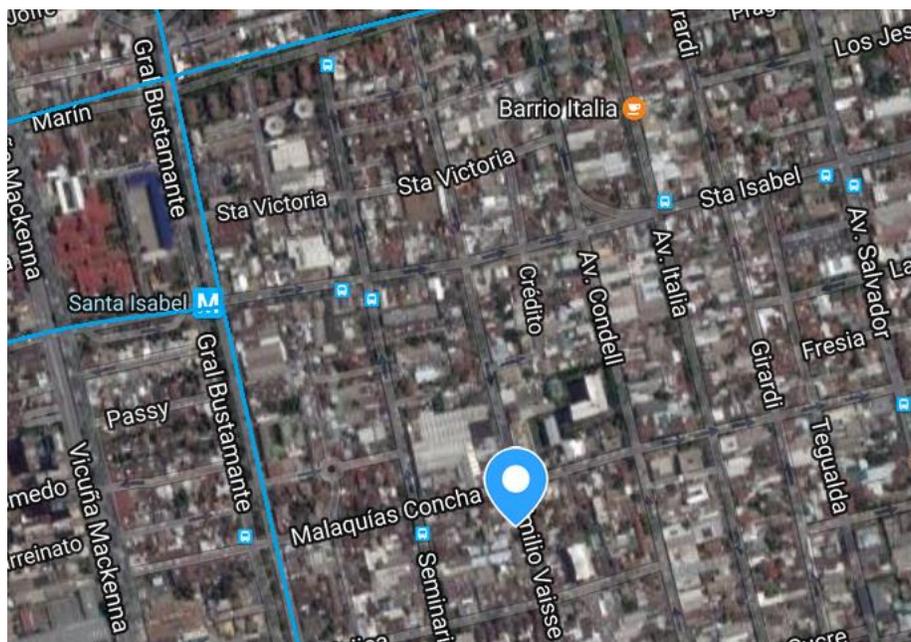
PREGUNTA 6: ¿En qué comuna vive?		
Aysén	1	0.8%
Colina	1	0.8%
Concepción	1	0.8%
Conchalí	2	1.6%
Estación Central	2	1.6%
Huechuraba	1	0.8%
Iquique	1	0.8%
La Cisterna	1	0.8%
La Florida	8	6.3%
La Reina	2	1.6%
La Serena	1	0.8%
Las Condes	8	6.3%
Macul	8	6.3%
Maipú	7	5.5%
Ñuñoa	17	13.4%
Peñaflor	1	0.8%
Peñalolén	4	3.1%
Providencia	20	15.7%
Puente Alto	6	4.7%
Quilpué	1	0.8%
Recoleta	6	4.7%
Renca	1	0.8%
San Bernardo	1	0.8%
San Joaquín	4	3.1%
San Miguel	1	0.8%
Santiago	17	13.4%
Talagante	1	0.8%
Tiltil	1	0.8%
Vifa del Mar	1	0.8%
Vitacura	1	0.8%

PREGUNTA 7: Dentro de sus opciones de compra, ¿consideraría adquirir productos en una tienda de segunda mano?		
Si, depende del precio de producto	23	18.1%
Si, depende del tipo de producto	83	65.4%
Si, depende de la accesibilidad de producto	7	5.5%
Si, en caso de que el producto no está disponible en otras tiendas	7	5.5%
No, no compraría productos de segunda mano	7	5.5%
PREGUNTA 8: De los siguientes artículos, ¿cuáles compraría de una tienda de segunda mano? (seleccione 3 alternativas)		
Decoración (cuadro, antigüedad, accesorios, etc)	70	21.9%
Electrónico y Tecnología (tv, computador, celular, etc)	27	8.5%
Infantil (silla de auto, coche, cuna, juguetes, etc)	31	9.7%
Línea blanca (refrigerador, lavadora, cocina, etc)	11	3.4%
Maletaría (maleta, bolso, mochila, cartera, etc)	35	11.0%
Menaje (loza, olla, vasos, copas, etc)	17	5.3%
Moda y calzado (vestuario, zapatos, relojes, etc)	41	12.9%
Muebles (comedor, living, escritorio, cómoda, etc)	48	15.0%
Outdoor (bicicleta, máquinas fitness, carpa, etc)	36	11.3%
Ninguno	3	0.9%
PREGUNTA 9: ¿Cuál es el rango de precio justo para considerar el comprar un producto de segunda mano de buena calidad?		
30 - 45% de su valor de mercado	2	1.6%
45 - 60% de su valor de mercado	59	46.5%
60 - 75% de su valor de mercado	50	39.4%
75 - 90% de su valor de mercado	10	7.9%
En caso de un producto de colección o reliquia, estaría dispuesto a pagar más que el precio de mercado	6	4.7%

PREGUNTA 10: Respecto a los artículos de colección, ¿qué tipo de artículo le gustaría adquirir? (seleccione 2 alternativas)		
Artículos militares	1	0.7%
Filatelia	3	2.1%
Joyas	25	17.7%
Mapas	1	0.7%
Numismática	1	0.7%
Obras de arte	28	19.9%
Relojes	30	21.3%
No estoy interesado en artículos de colección	52	36.9%
PREGUNTA 11: ¿Alguna vez ha tenido alguna interacción con las páginas como mercadolibre o yapo? (seleccione 2 alternativas)		
Si, he comprado productos usados por internet	57	36.3%
Si, he vendido producto por internet	43	27.4%
Si, he buscado productos pero nunca he comprado	31	19.7%
Nunca he utilizado esas páginas web	26	16.6%
PREGUNTA 12: ¿Considera tener algunos de estos artículos en desuso y en buena condición? (seleccione 3 alternativas)		
Bicicleta, máquinas fitness, carpa, etc	30	9.8%
Comedor, living, escritorio, cómoda, etc	29	9.5%
Cuadro, antigüedad, accesorios, etc	23	7.5%
Loza, olla, vasos, copas, etc	20	6.5%
Maleta, bolso, cartera, etc	55	18.0%
Refrigerador, lavadora, cocina, microonda, etc	13	4.2%
Silla de auto, coche, cuna, juguetes, etc	40	13.1%
Televisión, computador, celular, cámara, etc	48	15.7%
Vestuario, zapatos, relojes, etc	48	15.7%

PREGUNTA 13: ¿Qué normalmente hace con sus artículos en desuso?		
Los boto por el espacio reducido de mi hogar	4	3.1%
Los dejo guardado por si acaso	16	12.6%
Se los regalo a quienes los necesiten	54	42.5%
Me gustaría deshacerme de ellos en cambio de dinero	53	41.7%
PREGUNTA 14: Si se les ofrece el servicio para vender sus artículos en desuso, ¿qué esperaría Usted de aquello servicio? (seleccione 2 alternativas)		
El fácil trámite de dejar el producto y recibir el dinero cuando se venda	65	28.4%
Obtener algo de dinero en cambio de mi producto	101	44.1%
Que vengan a buscar el producto a mi casa u oficina	35	15.3%
Recibir el dinero por transferencia bancaria	26	11.4%
Ubicación de la tienda	2	0.9%

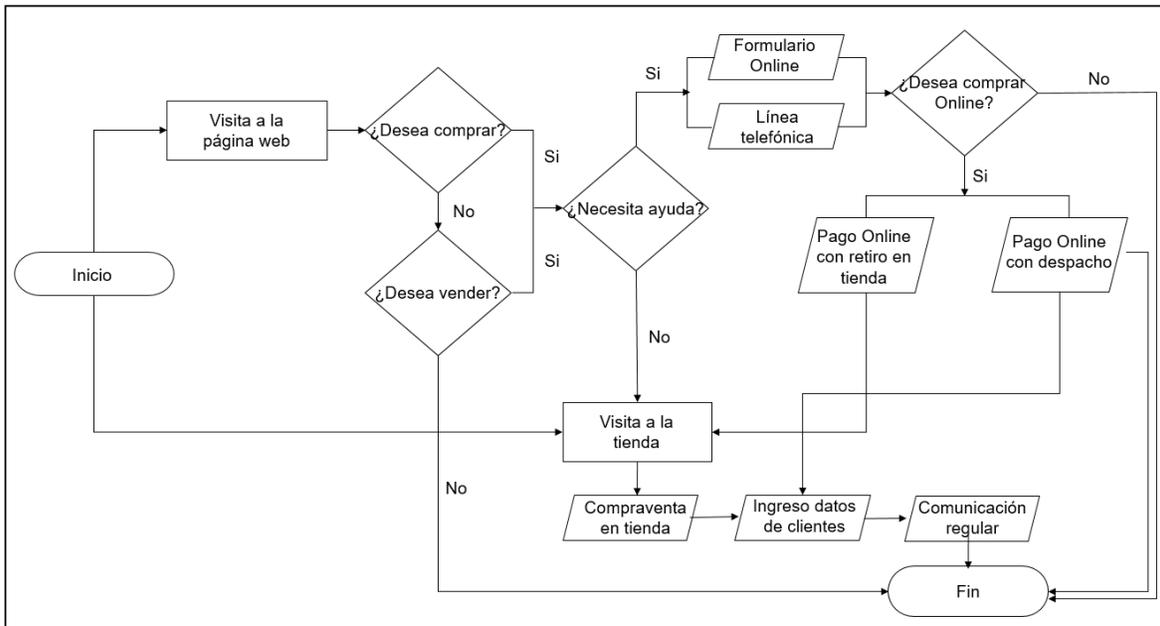
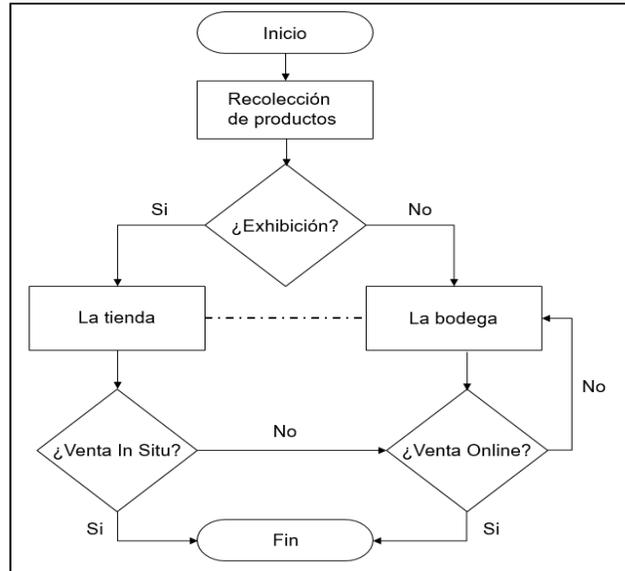
Anexo 6: Mapa de Local



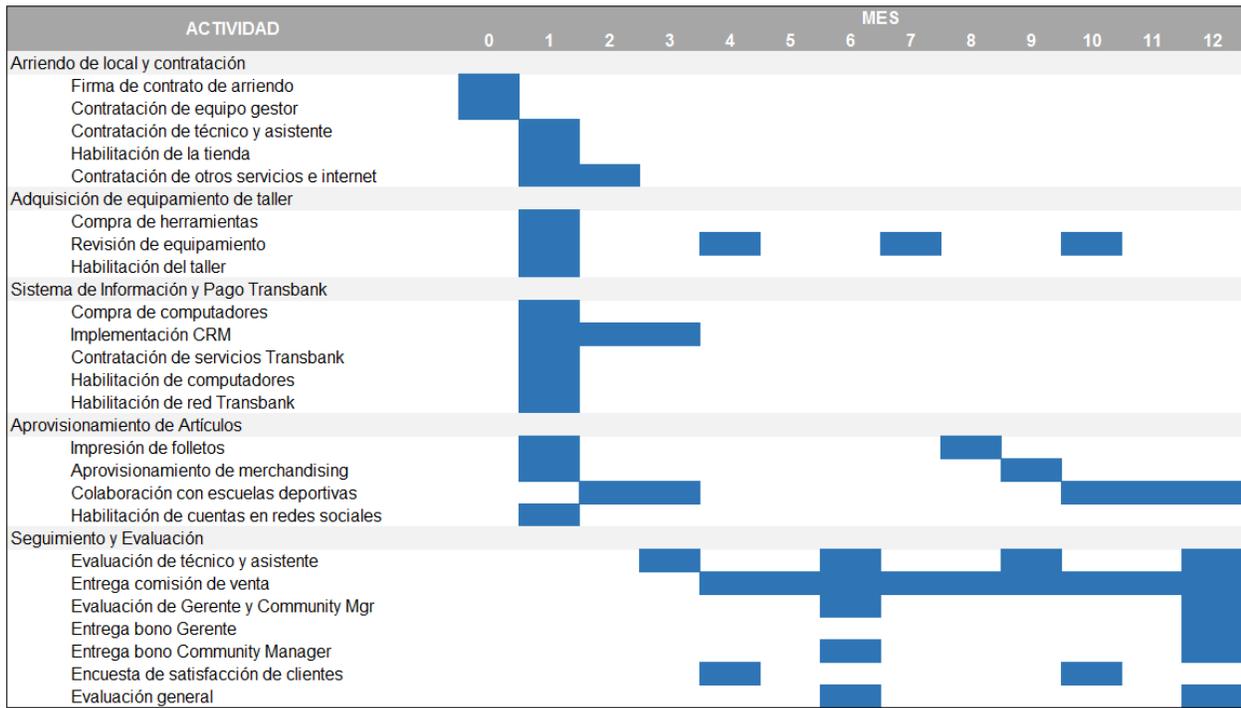
Ubicación: Emilio Vaisse 608, Ñuñoa

--- Ruta ciclovías

Anexo 7: Flujo de Operaciones



Anexo 8: Plan de Desarrollo e Implementación



Anexo 9: Descripción de Equipo de Trabajo

	Perfil	Requisitos	Jornada Laboral
Gerente	Profesional con alta vocación a atención al cliente, cuenta con la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas con el dominio para aplicar un liderazgo eficaz, posee la competencia para guiar a personas a su cargo por medio de motivación por desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos impuestos por la empresa.	Ingeniero Comercial o Civil Industrial con experiencia en liderar un equipo de personas de distintas áreas, con interés personal al ámbito de deporte.	Su horario de trabajo cumple las 45 horas laborales que se distribuye en los días de funcionamiento de la tienda y se acomoda a los requerimientos particulares que se pueden presentar en periodo de alta demanda.
Community Manager	Profesional con habilidades sociales y técnicas que permite llevar a la empresa a posicionarse en el mercado que se encuentra injerto, maneja estrategias de marketing, publicidad y comunicación de la empresa con conocimientos acabados en el uso eficiente y efectivo de las redes sociales, se enfoque tanto en los clientes usuarios como en la captación de clientes proveedores.	Periodista, profesional de área de comunicación audiovisual o relaciones públicas, con interés personal al ámbito de deporte.	Es contratado como empleado de jornada completa aunque dedicaría la mayoría de su jornada laboral fuera del recinto, coordina sus actividades con el gerente para proyectos específicos.
Técnico de Mantenimiento y Armado de Bicicleta	Persona con alta orientación al cliente, comunicación efectiva y habilidad persuasiva, indudablemente debe poseer conocimiento y experiencia en mantención y reparación de bicicleta y es imprescindible que sea además un practicante de ciclismo.	Persona con conocimiento y experiencia comprobada en el servicio de mantención y reparación de bicicleta.	Es contratado como empleado de jornada completa con 45 horas laboral a la semana con asistencia a tiempo completo los días Sábado y Domingo, dos días de trabajo a media jornada y un día de descanso en días de la semana.
Asistente	Persona dinámica en la realización de sus funciones, maneja labores administrativas como registro en la plataforma de TI que utiliza la empresa, con alta vocación a servicio al cliente.	Persona con título técnico profesional con interés personal al ciclismo o deporte en general.	Es contratado como personal de media jornada con trabajo de jornada completa un día de la semana, de media jornada en dos días de la semana y los fines de semana.

Anexo 10: Estimación de Costos

Concepto	Costo	Notas
Personal		
Gerente	1,000,000	Bono anual de 500.000
Community Manager	500,000	Bono semestral de 100.000
Técnico	400,000	1% comisión de venta, 20% comisión de mantención
Asistente	300,000	1% comisión de venta
Contratos		
Arriendo de Local	1,050,000	Local de 96 m ²
Analista de Sistemas	600,000	Duración de contrato: 3 meses
Soporte Informático	300,000	Contrato mensual
Servicio Hosting	7,402	Hosting y Certificado SSL GoDaddy
Transbank	1UF	Arriendo POS Mensual
Servicio Tarjeta de Crédito		Comisión 2,95% por transacción
Servicio Tarjeta de Débito		Comisión 1,49% por transacción
Insumos		
Desengrasante: 3 unidades	51,639	Finish Line Limpiador Cadenas + Desengrasante 4 oz + Teflon 2 oz
Lubricante de 1 litro: 1 unidad	19,528	Rockshox Lubricant Rear Shock Air Can Maxima 15W 50
Parches: 20 unidades	25,200	Zefal Kit Tire Repair Leakfix
Cámaras: 30 unidades	60,000	Cámara de respuesto con válvula
Marketing		
Promotora	60,000	Servicio en eventos deportivos
Folletos	40,000	Impresión de folletos semestral
Páginas webs especializadas	500,000	Página web de ciclismo y otro deporte
Avisos en buscadores	25,000	Google, Yahoo o Bing
Auspicio en eventos deportivos	1,000,000	Participación en eventos deportivos
Merchandising	400,000	Merchandising con logo de la tienda
Gastos Generales		
Gastos varios	25,000	Caja chica
Asesoría Legal	400,000	Establecimiento de términos y condiciones
Inscripción dominio	9,950	Inscripción www.consignadeporte.cl
Contador	200,000	Servicio contabilidad
Servicios básicos	30,000	Agua y luz
Telefonía y banda ancha	36,990	Servicios VTR
Servicio de aseo	200,000	Limpieza en tienda y taller
Gastos comunes	100,000	Pago de gastos comunes

Concepto	Total Año 1
Plan de Marketing	440,000
Promotora	360,000
Folletos	80,000
Publicidad	7,775,000
Páginas web especializadas	2,500,000
Avisos en buscadores	275,000
Auspicio en eventos deportivos	5,000,000
Promoción	800,000
Merchandising	800,000
Total	9,015,000

Anexo 11: Tasa Libre de Riesgo Banco Central

BASE DE DATOS ESTADÍSTICOS
BANCO CENTRAL DE CHILE

Web BCCh | English | Contáctenos | Preguntas Frecuentes | Webservices

ada | Metodologías | Indicadores Diarios | Set de Gráficos | BDE Móvil | [Mis Estadísticas](#) internet

facilidad permanente

Líneas de crédito de liquidez en \$
 Expectativas tasa de política monetaria
 Operaciones de mercado abierto
 Pagares licitados por el BCCh
 En \$ (PDBC)
 Reajustables en UF (PRBC y PRC)
 Reajustables en US\$ (PRD)
 Bonos licitados por el BCCh
 En \$ (BCP y/o BTP)
 En UF (BCU y/o BTU)
 En US\$ (BCD)
 En \$ reajutable por TC (BCX)
 Tasas de interés mercado secundario
 Bonos y pagarés licitados en el BCCh
 En \$
 En UF
 Swap promedio de cámara

Tasas de Interés

FECHA FRECUENCIA CALCULO

Tasas de interés mercado secundario , bonos , en pesos (porcentaje)

Sel.	Serie	Abr.2016	May.2016	Jun.2016	Jul.2016	Ago.2016	Sep.2016	Oct.2016	Nov.2016	Dic.2016	Ene.2017	Feb.2017
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 1 año	3,80	3,71	3,75	3,67	3,63	3,63	3,55	3,67	3,49	3,28	3,25
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	3,82	3,83	3,87	3,77	3,65	3,64	3,54	3,72	3,52	3,32	3,31
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	4,13	4,18	4,16	4,07	3,98	3,94	3,84	4,13	3,93	3,77	3,74
<input type="checkbox"/>	Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)	4,39	4,50	4,55	4,41	4,29	4,22	4,20	4,48	4,37	4,17	4,15

< 1 >

Anexo 12: Beta

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation
Recreation	66	0.92	31.12%	13.21%	0.73	4.54%	0.76	0.5233	46.01%	28.71%
Reinsurance	3	0.75	32.38%	19.33%	0.59	8.30%	0.65	0.2514	21.23%	79.92%
Restaurant/Dining	86	0.77	35.01%	16.47%	0.59	2.36%	0.61	0.4123	39.10%	21.59%
Retail (Automotive)	25	0.91	59.89%	22.58%	0.62	1.12%	0.63	0.4333	28.30%	36.36%
Retail (Building Supply)	6	1.30	21.86%	20.11%	1.11	1.66%	1.12	0.2621	39.62%	23.30%
Retail (Distributors)	88	1.10	56.95%	16.95%	0.75	2.19%	0.77	0.5018	40.48%	38.55%
Retail (General)	19	1.05	39.57%	22.22%	0.80	2.73%	0.82	0.2805	40.00%	6.58%
Retail (Grocery and Food)	14	0.69	66.85%	24.11%	0.46	1.25%	0.46	0.3599	35.13%	17.61%
Retail (Online)	57	1.23	9.63%	8.46%	1.13	3.79%	1.17	0.5212	48.86%	51.38%
Retail (Special Lines)	108	1.02	52.13%	21.29%	0.73	4.29%	0.76	0.4108	42.19%	21.86%
Rubber& Tires	4	1.35	72.35%	10.09%	0.82	8.09%	0.89	0.4555	63.88%	46.21%
Semiconductor	80	1.20	14.09%	7.71%	1.06	4.78%	1.11	0.4717	42.08%	33.61%
Semiconductor Equip	45	1.10	16.35%	11.13%	0.96	12.69%	1.10	0.4324	38.24%	50.41%
Shipbuilding & Marine	11	1.20	48.41%	7.30%	0.83	2.83%	0.85	0.5953	73.54%	24.62%
Shoe	10	0.85	10.26%	14.47%	0.78	5.59%	0.83	0.3007	37.21%	26.27%
Software (Entertainment)	13	0.98	14.74%	1.04%	0.86	11.29%	0.96	0.6124	48.14%	119.34%
Software (Internet)	297	1.13	4.27%	3.49%	1.09	2.64%	1.12	0.6293	55.85%	46.53%
Software (System & Applicatid	236	1.13	21.50%	5.67%	0.94	5.33%	0.99	0.5614	47.40%	17.04%
Steel	38	1.60	47.93%	7.94%	1.11	7.04%	1.19	0.5972	54.19%	65.41%
Telecom (Wireless)	17	1.12	114.58%	9.11%	0.55	5.92%	0.58	0.6530	37.67%	42.23%
Telecom. Equipment	107	0.99	24.55%	6.14%	0.80	6.86%	0.86	0.4893	49.24%	17.73%
Telecom. Services	67	1.04	65.89%	13.36%	0.66	1.78%	0.68	0.4531	47.21%	37.74%
Tobacco	22	1.28	17.18%	8.84%	1.11	2.38%	1.13	0.6350	61.73%	16.67%
Transportation	17	1.01	31.98%	17.46%	0.80	3.51%	0.83	0.3969	32.72%	24.08%
Transportation (Railroads)	7	0.79	27.94%	22.17%	0.65	1.82%	0.66	0.2829	27.05%	28.20%
Trucking	30	1.21	90.80%	26.74%	0.72	4.25%	0.76	0.4577	42.01%	33.32%
Utilitv (General)	18	0.38	68.37%	25.62%	0.25	0.65%	0.25	0.1515	19.32%	6.86%

Anexo 13: Análisis de Sensibilidad

Aumento de 20% demanda proyectada de bicicleta			
Concepto		Escenario Normal	Escenario Optimista
Ingresos	Año 1	\$ 91,287,307	\$ 108,309,768
	Año 2	\$ 104,363,244	\$ 113,129,811
	Año 3	\$ 118,243,555	\$ 117,340,599
	Año 4	\$ 133,969,948	\$ 121,786,357
	Año 5	\$ 151,787,951	\$ 126,488,584
EBITDA	Año 1	\$ 617,416	\$ 14,623,497
	Año 2	\$ 8,762,952	\$ 15,976,084
	Año 3	\$ 12,614,182	\$ 11,871,229
	Año 4	\$ 21,888,954	\$ 11,864,295
	Año 5	\$ 32,600,980	\$ 11,784,661
VAN		\$ 13,233,056	\$ 14,409,215
TIR		20.8%	24.2%

Análisis de Sensibilidad - Escenario Optimista

Aumento de 20% de costos			
Concepto		Escenario Normal	Escenario Pesimista
Costos	Año 1	\$ (30,155,754)	\$ (36,186,905)
	Año 2	\$ (41,259,645)	\$ (49,511,573)
	Año 3	\$ (49,745,711)	\$ (59,694,854)
	Año 4	\$ (54,607,923)	\$ (65,529,507)
	Año 5	\$ (60,076,293)	\$ (72,091,551)
EBITDA	Año 1	\$ 617,416	\$ (5,413,735)
	Año 2	\$ 8,762,952	\$ 511,023
	Año 3	\$ 12,614,182	\$ 2,665,039
	Año 4	\$ 21,888,954	\$ 10,967,370
	Año 5	\$ 32,600,980	\$ 20,585,722
VAN		\$ 13,233,056	\$ (10,444,126)
TIR		20.8%	7.4%

Análisis de Sensibilidad - Escenario Pesimista

Anexo 14: Ingresos

CÁLCULO DE INGRESOS

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tasa crecimiento anual												
Q Bicicletas estimado	0	0	10	10	20	20	30	40	50	70	80	90
Costo promedio			1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989	1,350,989
Comisión de venta 15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Comisión por ventas 15%	0	0	2,026,484	2,026,484	4,052,967	4,052,967	6,079,451	8,105,934	10,132,418	14,185,385	16,211,868	18,238,352
Costo directo Bicicleta	0	0	13,509,890	13,509,890	27,019,780	27,019,780	40,529,670	54,039,560	67,549,450	94,569,230	108,079,120	121,589,010
Mantenciones	37,500	75,000	112,500	525,000	525,000	525,000	525,000	700,000	700,000	700,000	875,000	875,000
Ventas - comisiones Transbank	37,500	75,000	13,622,390	14,034,890	27,544,780	27,544,780	41,054,670	54,739,560	68,249,450	95,269,230	108,954,120	122,464,010
Comisión tarjeta Débito	112	224	40,595	41,824	82,083	82,083	122,343	163,124	203,383	283,902	324,683	364,943
Comisión tarjeta Crédito	885	1,770	321,488	331,223	650,057	650,057	968,890	1,291,854	1,610,687	2,248,354	2,571,317	2,890,151
TOTAL	0	0	13,509,890	13,509,890	27,019,780	27,019,780	40,529,670	54,039,560	67,549,450	94,569,230	108,079,120	121,589,010

CÁLCULO DE INGRESOS PERIODOS ANUALES

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Tasa crecimiento anual	10%	10%	10%	10%	10%
Q Bicicletas estimado	420	462	508	559	615
Costo promedio	1,350,989	1,391,519	1,433,264	1,476,262	1,520,550
Comisión de venta 15%	15%	15%	15%	15%	15%
Comisión por ventas 15%	85,112,307	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949
Costo directo Bicicleta	567,415,380	642,881,626	728,384,882	825,260,071	935,019,660
Mantenciones	6,175,000	7,931,000	8,985,823	10,180,937	11,535,002
Ventas - comisiones Transbank	573,590,380	650,812,626	737,370,705	835,441,008	946,554,663
Comisión tarjeta Débito	1,709,299	1,939,422	2,197,365	2,489,614	2,820,733
Comisión tarjeta Crédito	13,536,733	15,359,178	17,401,949	19,716,408	22,338,690
TOTAL	567,415,380	642,881,626	728,384,882	825,260,071	935,019,660

Anexo 15: Inversiones

INVERSIONES ANUALES	0	1	2	3	4	5
Tienda	2,173,340	0	2,238,540	0	0	0
Computadores	750,000		772,500			
Impresora	50,000		51,500			
Muebles	210,000		216,300			
Remodelación	1,000,000		1,030,000			
Soporte suelo para 20 bicicletas	163,340		168,240			
Taller	490,153	0	0	490,153	0	0
Cyclo Modular Clamp	136,560			136,560		
Kit reparación bicicleta	45,990			45,990		
Soporte muralla para colgar bicicletas	44,780			44,780		
Soporte suelo para 30 bicicletas	245,010			245,010		
Bombín	17,813			17,813		
Total	2,663,493		2,238,540	490,153	0	0

Inversión	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Descripción	Vida Útil (Años)
Tienda					3
Computadores	3	\$ 250,000	\$ 750,000	Gerente, Community Manager y Recepción	
Impresora	1	\$ 50,000	\$ 50,000	Impresora de la recepción	
Muebles	3	\$ 70,000	\$ 210,000	Escritorios y sillas	
Soporte suelo	20	\$ 8,167	\$ 163,340	Soporte de bicicletas en sala de exhibición	
Remodelación			\$ 1,000,000	Pintado, instalación de focos, letreros, etc	
Taller					2
Cyclo Modular Clamp	1	\$ 136,560	\$ 136,560	Máquina para taller de servicio	
Kit reparación bicicleta	1	\$ 45,990	\$ 45,990	Herramienta para taller de servicio	
Soporte muralla	10	\$ 4,478	\$ 44,780	Soporte de bicicletas en taller	
Soporte suelo	30	\$ 8,167	\$ 245,010	Soporte de bicicletas en taller	
Bombín	1	\$ 17,813	\$ 17,813	Bombín con piston de acero 62cm	

Anexo 16: Estados de Resultados Mensuales

ESTADO DE RESULTADOS													
CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por ventas		0	0	2,026,484	2,026,484	4,052,967	4,052,967	6,079,451	8,105,934	10,132,418	14,185,385	16,211,868	18,238,352
Ingresos por mantención		37,500	75,000	112,500	525,000	525,000	525,000	525,000	700,000	700,000	700,000	875,000	875,000
Total ingresos por ventas		37,500	75,000	2,138,984	2,551,484	4,577,967	4,577,967	6,604,451	8,805,934	10,832,418	14,885,385	17,086,868	19,113,352
Costo de ventas													
Sueldos		0	0	-1,014,530	-1,014,530	-1,149,368	-1,149,368	-1,282,110	-1,444,087	-1,576,428	-1,836,466	-1,995,946	-2,125,790
Comisión Transbank	0	-27,389	-28,452	-388,607	-399,638	-758,797	-758,864	-1,118,024	-1,481,835	-1,840,995	-2,559,248	-2,923,060	-3,282,220
Total Costo de ventas		-27,389	-28,452	-1,403,138	-1,414,168	-1,908,165	-1,908,232	-2,400,134	-2,925,922	-3,417,423	-4,395,714	-4,919,006	-5,408,011
Margen de Contribución		10,111	46,548	735,846	1,137,315	2,669,802	2,669,735	4,204,317	5,880,012	7,414,995	10,489,670	12,167,862	13,705,341
Gastos de Administración y ventas													
Sueldos	-615,372	-3,768,627	-2,365,868	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-1,603,703	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-1,516,943	-2,021,331
Contratos	-2,100,000	-3,757,402	-1,957,402	-1,957,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402	-1,357,402
Insumos	0	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367	-156,367
Marketing	0	-500,000	-1,585,000	-1,585,000	-1,525,000	-25,000	-25,000	-25,000	-65,000	-425,000	-85,000	-1,585,000	-1,585,000
Gastos Generales	-734,950	-1,326,940	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990	-591,990
Total Gastos de Administración y ventas		-9,509,337	-6,656,627	-5,807,703	-5,147,703	-3,647,703	-3,734,463	-3,647,703	-3,687,703	-4,047,703	-3,707,703	-5,207,703	-5,712,091
EBITDA		-9,499,226	-6,610,079	-5,071,857	-4,010,387	-977,901	-1,064,727	556,614	2,192,309	3,367,292	6,781,968	6,960,159	7,993,250
% s/ingresos		-253.31	-88.13	-2.37	-1.57	-0.21	-0.23	0.08	0.25	0.31	0.46	0.41	0.42
Depreciación		-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794	-80,794
EBIT		-9,580,019	-6,690,872	-5,152,650	-4,091,181	-1,058,694	-1,145,521	475,820	2,111,515	3,286,498	6,701,174	6,879,366	7,912,457
% s/ingresos		-255.47	-89.21	-2.41	-1.60	-0.23	-0.25	0.07	0.24	0.30	0.45	0.40	0.41
Otros ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto		-9,580,019	-6,690,872	-5,152,650	-4,091,181	-1,058,694	-1,145,521	475,820	2,111,515	3,286,498	6,701,174	6,879,366	7,912,457
Impuesto a la renta- provisión	0	2,395,005	1,672,718	1,288,163	1,022,795	264,674	286,380	-118,955	-527,879	-821,625	-1,675,294	-1,719,841	-1,978,114
UTILIDAD NETA		0	-7,185,014	-5,018,154	-3,864,488	-794,021	-859,141	356,865	1,583,637	2,464,874	5,025,881	5,159,524	5,934,343
% s/ingresos		-191.60	-66.91	-1.81	-1.20	-0.17	-0.19	0.05	0.18	0.23	0.34	0.30	0.31

Anexo 17: Flujo de Caja Mensuales

FLUJO DE CAJA													
CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Utilidad después de impuestos	0	-7,185,014	-5,018,154	-3,864,488	-3,068,386	-794,021	-859,141	356,865	1,583,637	2,464,874	5,025,881	5,159,524	5,934,343
Depreciación	0	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794	80,794
Inversiones Activo Fijo	-2,663,493	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo	-39,283,935	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor liquidación de los activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	-41,947,428	-7,104,221	-4,937,361	-3,783,694	-2,987,592	-713,227	-778,347	437,659	1,664,430	2,545,667	5,106,674	5,240,318	6,015,136

Anexo 18: Pagos de Clientes y Pagos a Proveedores

PAGOS DE USUARIOS												
CLP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mantenciones												
Contado	7,500	15,000	22,500	105,000	105,000	105,000	105,000	140,000	140,000	140,000	175,000	175,000
Cuotas normales	18,750	37,500	56,250	262,500	262,500	262,500	262,500	350,000	350,000	350,000	437,500	437,500
Cuota 1 Tarjeta	3,750	7,500	11,250	52,500	52,500	52,500	52,500	70,000	70,000	70,000	87,500	87,500
Cuota 2 Tarjeta		3,750	7,500	11,250	52,500	52,500	52,500	52,500	70,000	70,000	70,000	87,500
Cuota 3 Tarjeta			3,750	7,500	11,250	52,500	52,500	52,500	52,500	70,000	70,000	70,000
Flujo anual desfasado												
TOTAL MANTENCIONES	30,000	63,750	101,250	438,750	483,750	525,000	525,000	665,000	682,500	700,000	840,000	857,500
Productos												
Contado	0	0	2,701,978	2,701,978	5,403,956	5,403,956	8,105,934	10,807,912	13,509,890	18,913,846	21,615,824	24,317,802
Cuotas normales	0	0	6,754,945	6,754,945	13,509,890	13,509,890	20,264,835	27,019,780	33,774,725	47,284,615	54,039,560	60,794,505
Cuota 1 Tarjeta	0	0	1,350,989	1,350,989	2,701,978	2,701,978	4,052,967	5,403,956	6,754,945	9,456,923	10,807,912	12,158,901
Cuota 2 Tarjeta				1,350,989	1,350,989	2,701,978	2,701,978	4,052,967	5,403,956	6,754,945	9,456,923	10,807,912
Cuota 3 Tarjeta					1,350,989	1,350,989	2,701,978	2,701,978	4,052,967	5,403,956	6,754,945	9,456,923
Flujo anual desfasado												
TOTAL VENTA PRODUCTOS	0	0	10,807,912	12,158,901	24,317,802	25,668,791	37,827,692	49,986,593	63,496,483	87,814,285	102,675,164	117,536,043
Total	30,000	63,750	10,909,162	12,597,651	24,801,552	26,193,791	38,352,692	50,651,593	64,178,983	88,514,285	103,515,164	118,393,543
CUENTA POR COBRAR	3,750	11,250	1,369,739	2,765,728	4,157,967	5,508,956	6,859,945	9,579,423	12,298,901	16,351,868	20,422,335	35,388,214
Comisiones descontadas por Transb	0	0	2,026,484	2,026,484	4,052,967	4,052,967	6,079,451	8,105,934	10,132,418	14,185,385	16,211,868	18,238,352
Flujo recibido neto	30,000	63,750	8,882,679	10,571,168	20,748,585	22,140,824	32,273,242	42,545,659	54,046,566	74,328,901	87,303,296	100,155,192

PAGOS A PROVEEDORES												
Contado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas totales	0	0	13,509,890	13,509,890	27,019,780	27,019,780	40,529,670	54,039,560	67,549,450	94,569,230	108,079,120	121,589,010
Comisión de venta	0	0	-2,026,484	-2,026,484	-4,052,967	-4,052,967	-6,079,451	-8,105,934	-10,132,418	-14,185,385	-16,211,868	-18,238,352
Pago neto a proveedor	0	0	11,483,407	11,483,407	22,966,813	22,966,813	34,450,220	45,933,626	57,417,033	80,383,846	91,867,252	103,350,659
Cuenta por Cobrar Comisiones	7,500	11,250	11,250	86,250	41,250	0	0	35,000	17,500	0	35,000	17,500
Cuenta por Cobrar Venta Bicicletas			2,701,978	1,350,989	2,701,978	1,350,989	2,701,978	4,052,967	4,052,967	6,754,945	5,403,956	4,052,967

PAGOS DE USUARIOS	PERIODOS ANUALES					FLUJO DESFASADO
	CLP	1	2	3	4	
Mantenciones						
Contado	1,235,000	1,586,200	1,797,165	2,036,187	2,307,000	
Cuotas normales	3,087,500	3,965,500	4,492,912	5,090,469	5,767,501	
Cuota 1 Tarjeta	617,500	793,100	898,582	1,018,094	1,153,500	
Cuota 2 Tarjeta	530,000	242,336	274,567	311,084	352,458	
Cuota 3 Tarjeta	442,500	67,316	76,269	86,412	97,905	
Flujo anual desfasado		262,500	1,276,548	1,446,329	1,638,691	1,856,637
TOTAL MANTENCIONES	5,912,500	6,916,952	8,816,042	9,988,576	11,317,056	1,856,637
Productos						
Contado	113,483,076	128,576,325	145,676,976	165,052,014	187,003,932	
Cuotas normales	283,707,690	321,440,813	364,192,441	412,630,036	467,509,830	
Cuota 1 Tarjeta	56,741,538	64,288,163	72,838,488	82,526,007	93,501,966	
Cuota 2 Tarjeta	44,582,637	58,930,816	66,768,614	75,648,840	85,710,136	
Cuota 3 Tarjeta	33,774,725	49,109,013	55,640,512	63,040,700	71,425,113	
Flujo anual desfasado		35,125,714	20,536,496	23,267,850	26,362,474	29,868,684
TOTAL VENTA PRODUCTOS	532,289,666	657,470,843	725,653,528	822,165,447	931,513,451	29,868,684
Total	538,202,166	664,387,795	734,469,570	832,154,023	942,830,508	31,725,321
CUENTA POR COBRAR	35,388,214	21,813,045	24,714,180	28,001,166	31,725,321	0
Comisiones descontadas por Transbank	18,238,352	96,432,244	109,257,732	123,789,011	140,252,949	0
Flujo recibido neto	519,963,815	567,955,551	625,211,838	708,365,012	802,577,559	31,725,321

PAGOS A PROVEEDORES	PERIODOS ANUALES					
	Contado	1	2	3	4	5
Ventas totales	567,415,380	642,881,626	728,384,882	825,260,071	935,019,660	
Comisión de venta	-85,112,307	-96,432,244	-109,257,732	-123,789,011	-140,252,949	
Pago neto a proveedor	482,303,073	546,449,382	619,127,149	701,471,060	794,766,711	

Cuenta por Cobrar Comisiones	262,500	1,014,048	169,781	192,362	217,946
Cuenta por Cobrar Venta Bicicletas	35,125,714	-14,589,218	2,731,354	3,094,624	3,506,209

Anexo 19: Balance Mensuales

BALANCE													
CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Efectivo y Efectivo Equivalente	35,886,185	30,730,268	24,111,406	16,338,786	10,891,159	7,180,028	4,770,211	2,628,944	745,750	52,572	99,589	1,633,256	5,601,436
Cuentas por cobrar (clientes)		7,500	18,750	2,731,978	4,169,217	6,912,445	8,263,434	10,965,412	15,053,379	19,123,846	25,878,791	31,317,747	35,388,214
GOPM	3,450,322												
Activo Fijo	2,663,493	2,582,699	2,501,906	2,421,112	2,340,319	2,259,525	2,178,731	2,097,938	2,017,144	1,936,351	1,855,557	1,774,763	1,693,970
Impuesto por recuperar	0	2,395,005	4,067,723	5,355,885	6,378,681	6,643,354	6,929,735	6,810,779	6,282,901	5,461,276	3,785,982	2,066,141	88,027
TOTAL ACTIVOS	42,000,000	35,715,472	30,699,785	26,847,762	23,779,376	22,995,352	22,142,111	22,503,073	24,099,174	26,574,045	31,619,919	36,791,907	42,771,647
Cuentas Por Pagar (Costos)		900,486	902,954	915,418	915,418	925,415	931,315	935,412	947,876	957,873	977,866	990,331	1,035,728
Impuesto a la renta													
Capital	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000
Resultado acumulado		-7,185,014	-12,203,169	-16,067,656	-19,136,042	-19,930,063	-20,789,204	-20,432,338	-18,848,702	-16,383,828	-11,357,947	-6,198,423	-264,081
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	42,000,000	35,715,472	30,699,785	26,847,762	23,779,376	22,995,352	22,142,111	22,503,073	24,099,174	26,574,045	31,619,919	36,791,907	42,771,647

Anexo 20: Capital de Trabajo Mensuales

FLUJO DE CAJA DETALLADO

CLP	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por mantenciones		30,000	63,750	101,250	438,750	483,750	525,000	525,000	665,000	682,500	700,000	840,000	857,500
Ingresos por ventas de bicicletas		0	0	10,807,912	12,158,901	24,317,802	25,668,791	37,827,692	49,986,593	63,496,483	87,814,285	102,675,164	117,536,043
Pagos a proveedor por venta bicicletas		0	0	-11,483,407	-11,483,407	-22,966,813	-22,966,813	-34,450,220	-45,933,626	-57,417,033	-80,383,846	-91,867,252	-103,350,659
Costos													
Pagos por costos del proyecto		-5,185,917	-6,682,611	-7,198,376	-6,561,871	-5,545,871	-5,636,794	-6,043,740	-6,601,161	-7,455,129	-8,083,423	-10,114,245	-11,074,704
Impuesto a la renta													
Gastos- Preoperativos	-3,450,322												
Flujo de caja operativo	-3,450,322	-5,155,917	-6,618,861	-7,772,621	-5,447,626	-3,711,132	-2,409,816	-2,141,267	-1,883,194	-693,178	47,016	1,533,667	3,968,180
Inversiones													
Activos Fijos	-2,663,493												
Flujo asociado a Inversiones	-2,663,493	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos													
Aporte de Capital	42,000,000												
Flujo Asociado a Financiamiento	42,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Neto	35,886,185	-5,155,917	-6,618,861	-7,772,621	-5,447,626	-3,711,132	-2,409,816	-2,141,267	-1,883,194	-693,178	47,016	1,533,667	3,968,180
Déficit Acumulado Máximo	-3,450,322	-8,606,239	-15,225,101	-22,997,721	-28,445,348	-32,156,479	-34,566,296	-36,707,563	-38,590,757	-39,283,935	-39,236,918	-37,703,251	-33,735,071

Anexo 21: Plan de Mitigación

	Riesgos	Plan de Mitigación
Riesgos Internos	Falta de stock y surtido de productos que se ofrece puede obstaculizar ventas y hace que los clientes desconsideran la tienda y buscan otra opción	Establecer una planificación de campañas y ejecutarlas de manera efectiva sobretodo en los primeros meses de funcionamiento de la tienda y formar relación a largo plazo con los clientes
	Carencia de conocimiento técnico en mantención y armado de bicicleta y falta de habilidad en atención de clientes y ventas pueden debilitar la fuerza personal y finalmente el rendimiento de ello	Establecer un perfil correcto y realizar un riguroso proceso de selección de personal, adicionalmente planificar un desarrollo de personal por ejemplo a aumentar habilidades de comunicación y optimizar la atención al cliente
	No contar con plataforma IT apropiada para mantener sistema de control de stock, mantención de página web y bases de datos de clientes, causa a pérdida de información valiosa y desorden operacional	Contratar a un analista de sistemas para implementación de sistema inventario y CRM en los primeros meses y luego contar con soporte informático part time de manera remota por cualquier problema que puede ocurrir y actualización de los sistemas
Riesgos Externos	El descuento que aplican las tiendas de bicicletas a los productos del año anterior en la época de verano, buscan liquidar productos en inventario y lanzar productos del año	Reforzar las campañas de marketing sobretodo en primavera para aumentar brand awareness del público general y generar lazos con la comunidad deportista
	Incertidumbre por periodo alargado de contaminación del aire que desincentiva deporte en aire libre y estacionalidad de la demanda	Realizar una constante revisión y estimación de venta para asegurar una proporción adecuada en el stock de producto, por ejemplo no concurrir a gastos promocionales durante invierno pero sí reforzar actividades para aumentar stock en primavera
	Posible conflicto con clientes por garantía, condiciones de custodia de productos, entre otros	Contar con asesoría legal y cumplir con los términos y condiciones que se estipulan para mantener confiabilidad y seguridad de los clientes