



“PROBIKES”

Parte I

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

Alumno: Claudio Ramírez de Arellano Melo

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Agosto 2017

RESUMEN EJECUTIVO

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

Este plan de negocio busca satisfacer y aprovechar la oportunidad de ser el primero en dar un servicio integral con posibilidades de financiamiento para bicicletas nuevas, usadas y un completo set de servicios complementarios, aprovechando recursos como la variedad en marcas y personal experto.

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

Dentro del entorno descrito, *PROBIKES* busca ampliar el mercado mediante una completa oferta de bicicletas y servicios asociados mediante formas de pago innovadoras e inexistentes hasta el momento, con lo cual, usuarios que hoy no tienen acceso a estos productos por disponibilidad o por precio, lo podrán tener gracias al desarrollo del negocio que se detallada en este plan. Hemos detectado en personas que fueron encuestadas una disposición a pagar por una mejor bicicleta de la que poseen si es que la facilidad crediticia es alcanzable y atractiva.

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

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

Tabla de contenido

I. Oportunidad de negocio	1
a) Venta de Bicicletas nuevas.....	3
b) Venta de bicicletas usadas.....	3
c) Venta de servicios.....	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria:	6
2.2 Competidores	7
Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	8
FODA PROBIKES.....	9
FODA COMPETIDORES	10
MAPA POSICIONAMIENTO COMPETIDORES	11
2.3 Clientes	13
Caracterización de los clientes	13
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de negocios	16
Misión.....	16
Visión.....	16
Ventaja Competitiva.....	16
Objetivos	18
3.2 Descripción de la empresa.	18
3.2.1 Análisis del entorno interno.-.....	20
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	22
3.4 RSE y sustentabilidad	22
IV. Plan de Marketing	23
4.1 Objetivos de marketing.	23
Enumeración de Objetivos SMART:	23
4.2 Estrategia de segmentación.....	23
4.3 Estrategia de producto/servicio	25
4.4 Estrategia de Precio.....	25
4.5 Estrategia de Distribución.	25
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	26
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.	26
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	26

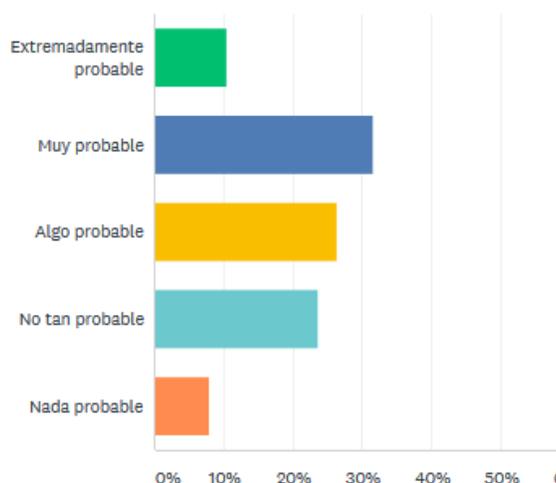
V. Plan de operaciones	27
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	27
5.2 Flujo de operaciones	27
Venta de Bicicletas nuevas.....	¡Error! Marcador no definido.
Venta de bicicletas usadas	¡Error! Marcador no definido.
Venta de servicios	¡Error! Marcador no definido.
5.3 Plan de desarrollo e implementación.	27
5.4 Dotación	27
VI.- Equipo del proyecto.....	28
6.1 Equipo Gestor.....	28
6.2 Estructura Organizacional	28
6.3 Incentivos y Compensaciones	28
VII.- Plan Financiero	29
7.1 Supuestos	29
7.2 Estimación de Ingresos.....	29
7.3 Plan de Inversiones	29
7.4 Proyección EERR.....	29
7.5 Flujo de caja.....	29
7.6 Tasa de descuento.....	30
7.7 Capital de trabajo	30
7.8 Evaluación Financiera.....	30
7.9 Fuentes de Financiamiento	30
7.10 Ratios Financieros	31
EBITDA.....	¡Error! Marcador no definido.
EBITDA sobre ventas	¡Error! Marcador no definido.
ROE.....	¡Error! Marcador no definido.
Liquidez corriente.....	¡Error! Marcador no definido.
Apalancamiento financiero	¡Error! Marcador no definido.
VIII.- Riesgos Críticos	32
IX.- Propuesta Inversionista	32
X.- Conclusiones	33
XI.- Bibliografía	34
XII.- Anexos.....	35

TABLA 1.....	1
TABLA 2.....	7
TABLA 3.....	7
TABLA 4.....	11
TABLA 5.....	13
TABLA 6.....	14
TABLA 7.....	17
TABLA 8.....	17
TABLA 9.....	20
TABLA 10.....	22

I. Oportunidad de negocio

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

Tabla 1



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

Se atiende la necesidad del consumidor de tener acceso a bicicletas profesionales o semiprofesionales con una forma de financiamiento en cuotas, como compra inteligente y/o leasing y que a la fecha, no se encuentra disponible en el mercado. Dado el aumento en la actividad física en Chile, cada deporte ha tenido su evolución de distinta manera y en el ciclismo, particularmente ruta y montaña, se observa una oportunidad en términos de poder ofrecer estos bienes a un mayor número de usuarios, considerando que el mercado está creciendo, no solo en número de unidades vendidas (25% aumento anual), sino que en mayor variedad de marcas y tipos de bicicletas. Este plan se enfocará en un segmento específico de bicicletas profesionales o semiprofesionales con un precio de venta incluso similar al de un automóvil, por lo que se habla de un producto de gama alta. Con el aumento

en variedad de marcas, modelos y estilos, los usuarios disponen de una gran variedad donde elegir y a la vez supone una mayor rotación de compra por renovación y un aumento en ventas por deseo de poseer una bicicleta de alto *performance*.

Se presentan 3 propuestas de valor complementarias, las cuales se pueden realizar al mismo tiempo, sin necesidad de duplicar recursos. Se realizan averiguaciones con expertos, encuestas en terreno y la propia experiencia deportiva del equipo gestor, que como se mencionó anteriormente, existe un mercado de bicicletas de alta gama y/o profesionales (para efectos del trabajo se hablara de bicicletas profesionales y/o semiprofesionales para no categorizar solo en ese nicho de bicicletas de alta gama) y los respectivos servicios de mantención y repuestos, no explotado en Chile, el cual se puede dividir en 3 propuestas de valor.

- a. Venta bicicletas nuevas.**
- b. Venta de bicicletas usadas.**
- c. Venta de servicios.**

Por un lado se cuenta con la información necesaria para poder creer que no existe una completa gama de opciones de bicicletas profesionales y semiprofesionales en el mercado, este último está creciendo debido a factores como la cultura deportiva, la entrada de marcas más competitivas y el poder adquisitivo del mercado Chileno. Al mantener una línea de negocio que entregue mantención de bicicletas, será mucho más fácil recepcionar estas mismas como parte de pago y luego poder comercializarlas, entregando una garantía al nuevo cliente, dándonos esta modalidad, una ventaja competitiva en relación a la competencia más cercana. Así mismo, dentro del mercado de la venta de bicicletas, no existe aún la madurez de oferta y demanda de bicicletas usadas, las cuales se venden por foros como "www.Bikemontt.com/foro" y portales como www.mercadolibre.com o www.yapo.cl . Por otro lado, no existe en el mercado una tienda de repuestos, accesorios y mantención de bicicletas de las mismas condiciones descritas, estas 3 propuestas son desarrolladas a continuación.

a) Venta de Bicicletas nuevas.

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

La idea es que el cliente entregue un pie en efectivo o su bicicleta usada en parte de pago, para luego entregarles esta opción de compra inteligente, con cuotas bajas y una gran cuota final, en donde el cliente tiene la opción de pagar esta cuota de alto valor o en su defecto, obtener una nueva bicicleta con la misma modalidad de pago. Con lo cual, por un lado se está desarrollando un mercado de usuarios que actualmente no tienen acceso por su alto valor y con esta herramienta financiera, podrían optar a estos productos. Por otro, se intentará ser una plataforma de venta para muchas marcas de bicicletas profesionales que puedan desarrollar un mercado potencial no explorado, con marcas como *Diamondback*, *Orbea* o *Jamis*, las cuales tienen casi nulo mercado en Chile, siendo bastante conocidas en el exterior. Es necesario dejar claro que la industria en donde se desarrolla el negocio es de *Retail*, existiendo una tienda virtual la cual es un canal del negocio.

b) Venta de bicicletas usadas.

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

c) Venta de servicios.

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

Esta necesidad, actualmente no se atiende de la misma manera, sólo existen compras directas o con tarjetas de crédito, a través de venta directa de algunas marcas instaladas en Chile, a través de representantes especializados como “Intercycles” o “Importadora Caupolicán” en menor medida se venden bicicletas de alto valor en tiendas de *Retail* como Falabella, Ripley o Paris. El mercado de bicicletas profesionales, como se expone, está siendo desarrollado de manera discreta, pero existe la confianza que con la propuesta, se podrá ampliar el tamaño de este mercado, dando acceso a clientes que por un tema de disponibilidad, financiamiento o alto valor del bien, actualmente no tienen acceso, pero que claramente por el trabajo en terreno y las encuestas realizadas, se detecta que si buscan esta necesidad y no está siendo cubierta de forma completa.

Así también, la línea de “servicios” no se entrega con el mismo formato existente, logrando la innovación necesaria para poder crear un impacto real en los prospectos de clientes. Por el lado de reparación se observan muchos talleres de barrio y algunos de gama alta que no logran congregarse a todo el público objetivo deseado, por el lado de los repuestos, no existe una tienda que esté posicionada de manera fuerte en el mercado y que tenga su marca reconocida en este y por el lado de la mantención periódica de bicicletas, se detecta luego del trabajo en terreno que existe esta necesidad con bicicletas que hoy se encuentran en el mercado y que no está siendo atacado de la forma correcta por los competidores actuales.

El producto como tal y la misma tienda física se expondrá en ferias de deportes al aire libre, publicidad por redes sociales, campaña de medios, conocimiento de la marca por medio del boca a boca, etc. Al momento de entrar al mercado, existirá un efecto de “boca a boca” entre los mismos miembros de estos grupos de deportistas, por lo investigado los círculos son relativamente cerrados, los cuales por sí solos, al momento de entrar con buena “fama”, existirán buenas referencias a la gente de su mismo medio.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

La industria de las bicicletas en Chile ha cambiado mucho los últimos años. Hasta los años 90, los principales actores eran tres marcas que tenían fábricas instaladas en Chile, *Bianchi*, *Oxford* y *Lahsen*. Los años siguientes la escena cambió radicalmente gracias a la apertura económica del país, en dicha época ya habían comenzado su aterrizaje en Chile las marcas *TREK*, *CANNONDALE* y *GT*, importando desde Estados Unidos las bicicletas de mayor valor y desde Taiwán los otros modelos de menor costo. Aun así, hasta comienzos de los años 2000 estas marcas no tenían una gran participación de mercado en las bicicletas económicas, pero sí lograron posicionarse en el segmento de las bicicletas más costosas donde hasta ese momento no existían competidores relevantes. Sus primeros clientes fueron deportistas de alto nivel para las disciplinas de *Mountainbike* y Ruta. Con el paso del tiempo y como consecuencia del aumento del poder adquisitivo de la población en Chile hubo mayor acceso a adquirir bicicletas de alto valor. En 2014 el valor de mercado de esta industria fue de US\$150 millones anuales con un crecimiento de 20% anual (fuente: diario La Tercera). Ver Anexo 1 con reportaje mencionado.

La industria a la cual se hace mención en este trabajo es a las tiendas especializadas de bicicletas nuevas y usadas en contexto de venta al público (*Retail*) comercializando distintas marcas, modelos y tipos de bicicletas, junto con todos los accesorios y repuestos que componen este mercado.

En base al análisis *PESTEL* se elabora un plan de mitigación para enfrentar los riesgos relativos a restricciones aduaneras de orden político o administrativo, se diseñará una política de stock de al menos tres meses para cada producto, por otro lado se evaluará mensualmente las tendencias del mercado de productos nuevos o innovaciones de la competencia. De esta manera se prevé enfrentar las contingencias. Respecto a productos sustitutos, el mercado cambia velozmente, es así como ha ido aumentando la variedad en modelos de bicicleta para el transporte o recreación y este plan contempla acciones de monitoreo de las tendencias en países nórdicos para anticipar o testear nuevos tipos de bicicletas. El plan de operaciones se elabora considerando las condiciones que puedan establecer los proveedores respecto a pedidos mínimos o cambios en la tecnología de los productos para los cuales se ofrece servicio técnico. Se elabora un plan de marketing para

aprovechar la oportunidad que representa participar en un mercado en crecimiento ampliando la oferta de marcas y servicios anexos. En conclusión se diseña un plan para cada ámbito en el cual se pueda controlar variables exógenas.

Ver análisis PESTEL en el Anexo N°2.

2.2 Competidores

Los principales competidores de bicicletas nuevas son distribuidores o representantes de marcas como *Trek, Giant, Scott, Bianchi, GT, Cannondale*, etc. Respecto a las bicicletas usadas la competencia se centra en plataformas web como “Yapo.cl” o “Mercadolibre.com” y algunas tiendas que hacen de intermediarios y en algunos casos también ofrecen el servicio de mantención. Sobre este último punto el servicio se ofrece a través de las mismas tiendas que venden bicicletas nuevas como un servicio adicional, En el anexo 3 se detalla el listado de los competidores de bicicletas nuevas, usadas y de servicio de mantención.

Tabla 2

Cuadro, Bicicletas nuevas

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

Tabla 3

Cuadro , Bicicletas usadas.

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

Dado el entorno del negocio, los competidores son más que nada tiendas de bicicletas del grupo socio económico AB, C1a y C2b de la población, como por ejemplo las tiendas ubicadas en el Mall Sport.

En su mayoría estas tiendas son específicas de una marca (o del grupo de marcas del Corporativo), lo cual lleva que tengan la línea completa de una marca, ya sea bicicletas, repuestos, etc., pero que no posean un abanico de marcas como es la idea del proyecto. En términos generales, no se encuentra dentro de los competidores una tienda, ya sea física o en línea, que posea las mismas características de *PROBIKES*.

En términos generales, se cree que no existe en el mercado un competidor con las mismas características del modelo de negocio expuesto, si se pueden observar varios negocios con rasgos similares, pero que no calzan con la totalidad del modelo de negocio.

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Luego de analizar las distintas empresas que interactúan en este mercado, se puede inferir que, se está frente a una industria dinámica, en crecimiento, donde los principales proveedores tienen una posición dominante, pero existe una gran variedad de otras marcas que desean entrar al mercado chileno y representan una oportunidad de negocio. Los competidores se han especializado en representación mono marca y modalidades de pago standard. Las barreras de entrada son principalmente la inversión inicial de activos para la venta, pero va a depender de la modalidad que se logre negociar con cada proveedor. Actualmente existe una rivalidad mesurada entre los actores de la industria por cuanto es protagonizado por las marcas más conocidas y en el segmento de bicicletas profesionales se reduce la participación a una menor cantidad.

En conclusión, el negocio puede tener éxito si logra diferenciarse de quienes dominan la industria, aprovechando la oportunidad de aumentar la variedad en la oferta de marcas de bicicletas y agregando la posibilidad de pago diferenciado, pudiendo recurrir a la bicicleta usada como medio de pago. El servicio ampliado de mantenimiento, post venta, garantía, seguro, o auto limpieza surgen como factor diferenciador y la posibilidad de segmentarlo de buena manera es clave.

En el anexo 4 se detalla cada una de las 5 fuerzas de *Michael Porter*.

FODA PROBIKES

Fortalezas:

- Es una alternativa nueva de compra de bicicletas profesionales. El usuario tiene la posibilidad de acceder a esa bicicleta que por un tema de capacidad financiera anteriormente no podía adquirir, ahora con un modelo financiero innovador, le es posible gracias a sus cuotas más bajas en relación al financiamiento de la competencia.
- Posibilidad de compra de una bicicleta usada profesional, con garantía de 3 a 6 meses.
- Generación de una línea de negocios de “servicios” de bicicletas profesionales y semiprofesionales que no se encuentra en el mercado.

Oportunidades:

- Es una industria en pleno desarrollo con crecimientos de dos dígitos año a año.
- Tendencia de la población a practicar deporte.
- Desarrollo de marcas de bicicletas no explotadas en Chile (*Diamondback, Orbea o Jamis*).

Debilidades:

- Posibilidad de no contar con el *know-how* interno para poder soportar el negocio, en especial en temas técnicos.

Amenazas:

- Riesgo de no obtener factibilidad técnica y comercial de las modalidades financieras planteadas.
- Riesgo de que las marcas aludidas de bicicletas no consideren atractivo entrar al mercado Chileno.
- Riesgo de quiebres de stock por parte del proveedor.

FODA COMPETIDORES

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

A nivel general se pueden distinguir los siguientes elementos, se detalla también qué estrategia se implementa para enfrentar cada ítem.

Fortalezas:

- Conocimiento del negocio
- Relaciones ya establecidas con las empresas más conocidas de bicicletas.
- Estrategia: Desarrollar un rápido crecimiento e introducción para contrarrestar el nivel de audiencia y reconocimiento que tienen los competidores.

Oportunidades:

- Al estar ya instalados tanto en tiendas físicas como on-line, tienen la posibilidad latente de seguir desarrollando líneas de negocio, como las de repuestos y servicio técnico, como la inclusión en el mercado de nuevas marcas no instaladas en Chile
- Posibilidad de desarrollar la venta con compra inteligente o algún otro modelo financiero no explotado.
- Estrategia: Gestionar acuerdos comerciales con los socios estratégicos de manera de evitar en el corto plazo que la competencia visualice estas oportunidades.

Debilidades:

- No han podido desarrollar un mercado sólido con empresas reconocidas totalmente en la industria Chilena, sin generar barreras de entrada para posibles entrantes.
- No existe desarrollo formal del mercado de bicicletas usadas.
- Estrategia: Contactar a marcas conocidas en el extranjero pero de poca penetración en Chile. De esta manera generar un lazo con los consumidores esnobistas o que buscan la exclusividad asociada a un buen servicio.

Amenazas:

- Al no existir barreras de entrada fuertes a nuevos entrantes, claramente los competidores tendrán opciones de entrar a este mercado.
- Marcas de bicicletas que actualmente no existen en el mercado Chileno y sus intenciones de traer sus productos al país.

- Estrategia: Se usará esta amenaza de los competidores como una oportunidad para convertirla en fortaleza.

MAPA POSICIONAMIENTO COMPETIDORES

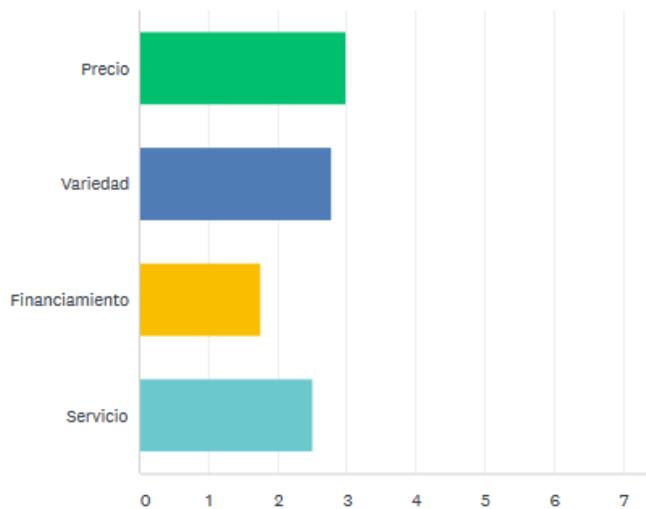
A través de encuestas (**anexo N°6**) y trabajo de campo, se construye un mapa general de conceptos del cual se desprenden dos relevantes, los cuales son de tipo transaccional (Precio y variedad). Con estas variables se pueden definir cuatro tipos de clientes, de los cuales, el prospecto de cliente de *PROBIKES* se encontrará en el cuadrante superior derecho (*PROBIKES*) valorando con un alto valor el bien y una variedad suficiente de marcas de bicicletas para poder elegir.

Ilustración 1

MAPA DE POSICIONAMIENTO TIENDAS DE BICICLETAS EN CHILE



Tabla 4



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

Eje vertical: Precio

En este eje se puede notar la diferencia variada de precios en el mercado nacional, encontrando marcas específicas o tiendas, en las cuales existen varias marcas por tienda, dejando la posición de mercado promedio de cada tienda, en este caso el mejor ejemplo es *TerraBike*, el cual es un foro de múltiples temas de bicicletas, entre esos, la venta de bicicletas nuevas y usadas, en donde se da una gran variedad de unidades, a precios más bajos que el mercado.

Eje Horizontal: Variedad

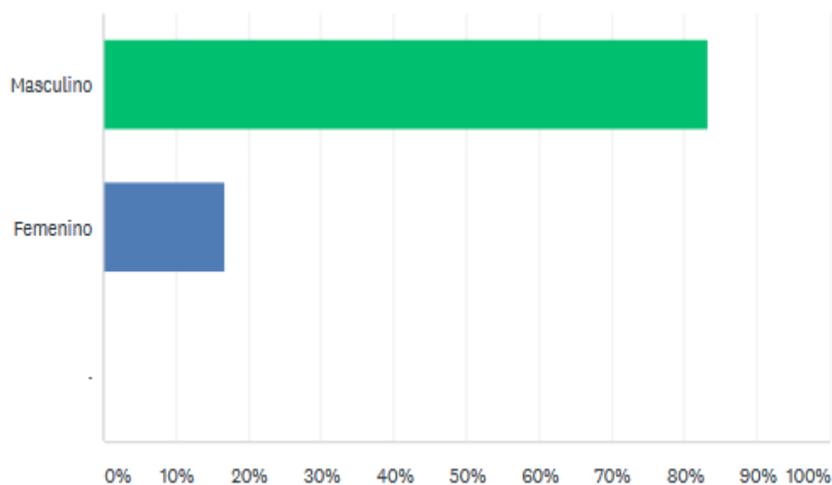
En este eje se nota la diferencia entre tiendas de marcas propias o del grupo de marcas del Holding, a tiendas que no son especialistas en ninguna marca específica y que cuentan con una variedad mayor de bicicletas. Volviendo al ejemplo de *TerraBike*, por el formato del portal, se pueden encontrar múltiples tipos de bicicletas de todo tipo de condiciones y marcas.

2.3 Clientes

Caracterización de los clientes

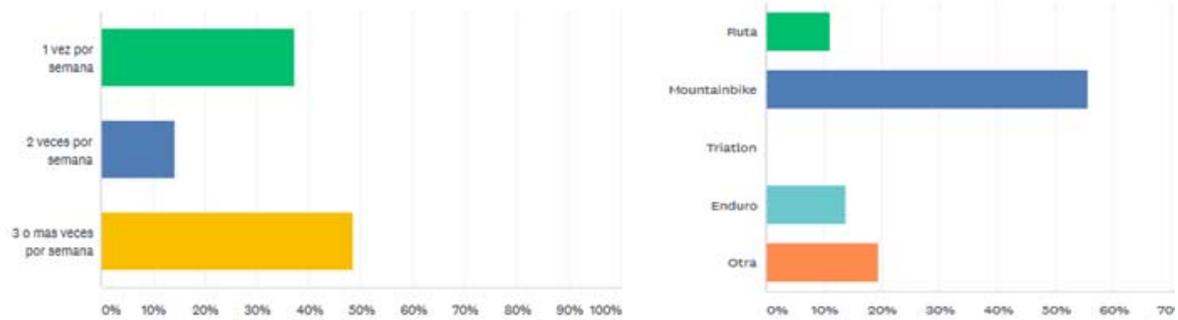
El cliente-usuario son hombres y mujeres de todas las edades, deportistas amateur y profesionales. Todo tipo de personas que gusten de las actividades y deportes al aire libre, que motivados por tener una vida sana y dadas las condiciones de vivir en ciudades cada vez mejor equipadas en Chile y Latinoamérica pueden y se sienten capaces de practicar deporte al menos una vez por semana. Según una encuesta realizada vía online, el 83,3% de los encuestados es hombre y un 16,7% es mujer, de ellos un 48,6% realiza deportes más de 3 veces por semana y al ser consultado por la disciplina un 55,6% practica ciclismo de montaña, mientras que no hubo encuestados que practicaran triatlón. La encuesta se puede revisar en el siguiente link: <https://es.surveymonkey.com/results/SM-BKNRVZT6/>

Tabla 5



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

Tabla 6



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

Macro y Micro segmentos

A nivel macro se abordará la industria del deporte y la recreación donde las necesidades a satisfacer son la práctica de deporte, el acceso a productos profesionales y la vida sana. Los medios disponibles para atender estas necesidades son a través de tienda física y virtual por medio de productos de alta gama. Dentro de la industria mencionada previamente se dirigirán los esfuerzos hacia personas que vivan en Santiago o ciudades cercanas que practican o desean practicar ciclismo con un producto de alto nivel. El producto ofrecido tiene un carácter profesional, y pese a ello, no se limita a ningún grupo socioeconómico, ya que junto con tener una tienda física estratégicamente ubicada, existirá un portal web, en el cual se podrán realizar pedidos a distintas regiones del país.

Tendencias de los consumidores.

Como se menciona en la primera parte, se atiende esta oportunidad por ser una industria en crecimiento de dos dígitos en la segunda década del siglo XXI en base a cambio de hábitos en las personas con una tendencia a hacer más deporte por recreación y participando en competencias las cuales muchas veces son subsidiadas por el estado, lo cual da muestra del interés de la autoridad en incentivar la actividad deportiva en la población.

Factores claves del éxito.

Algunas consideraciones que se deben tener en cuenta son:

- Tener un surtido de productos para cada micro segmento.
- Un buen sitio web
- Una ubicación física cercana a los lugares que habitúa el público objetivo.
- Contar con un medio de pago distintivo.
- Servicio técnico y postventa.

Como influenciadores se puede identificar al círculo de amigos y personas cercanas que se dedican a practicar ciclismo siendo objeto de la mirada del cliente. A medida que una persona se compra una bicicleta y practica actividad con frecuencia, va observando y detectando características que le gustaría poseer en su bicicleta, como una mejor amortiguación, un sistema de transmisión, un menor peso de la bicicleta, etc.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Misión

Brindar a los clientes la mayor variedad de marcas de bicicletas nuevas y usadas, accesorios y servicio de primer nivel basándose en entender el contexto donde cada cliente practica ciclismo.

Visión

Contribuir al estilo de vida sana de los clientes siendo el proveedor de bicicletas profesionales y accesorios con la mejor oferta de productos en Latinoamérica y un servicio de postventa especializado.

Ventaja Competitiva

Los recursos clave del negocio son poseer la mayor y mejor variedad de marcas de bicicletas profesionales nuevas y usadas.

Actividades clave son brindar servicios adicionales, como financiamiento, seguro o de auto mantenimiento, una forma de pago nueva para la categoría. Dado lo anterior se desprende la competencia central “Vender bicicletas de alta gama con la mejor facilidad de pago y el mejor servicio de mantención”. **Anexo N°7, modelo CANVAS.**

Tabla 7



Tabla 8

ANÁLISIS VRIO

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

Según el análisis VRIO, la competencia central está en posición de ser una ventaja competitiva temporal y con posibilidad de sostenerse en el tiempo con retornos promedio sobre la media del mercado.

Objetivos

- Ser un proveedor relevante en la industria con una participación en el quinto año de 0,5% (Ventas de US\$1,1MM).
- Tener el mayor surtido de marcas profesionales con al menos 5 marcas.
- Basar la comunicación con el cliente de manera digital, utilizando página web propia vinculada a las plataformas disponibles de mayor frecuencia en las personas que componen el segmento.
- Ofrecer soluciones de financiamiento con forma de compra tipo leasing, compra inteligente o crédito de cuotas sin interés.
- Dar un servicio técnico adaptado a las necesidades de cada disciplina

Negocio pensado como modelo B2C donde la empresa es proveedora de bicicletas de distintas disciplinas (montaña, ruta, bmx, etc.) con un sistema de pago con facilidades de crédito (cuotas sin interés o compra inteligente). Los clientes son personas con poder adquisitivo y gusto por el deporte (amateur o profesional) y la vida sana. La amplia oferta de marcas de bicicleta con una forma de pago que dará acceso a más clientes a este mercado distingue a *PROBIKES* de otras tiendas. Contar con las principales marcas de bicicletas para ser un canal de ventas con el valor agregado de contar con más facilidades de pago que el promedio del mercado cuenta.

3.2 Descripción de la empresa.

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

El **Objetivo Estratégico** es ser la tienda de bicicletas nuevas y usadas con la mayor variedad de marcas y mejores formas de pago. Contar con un amplio surtido para cada categoría y ofrecer a los clientes un servicio de mantenciones ventajoso, a esto se suma la posibilidad de financiar las compras con métodos nuevos para el mercado, como la compra vía leasing, compra inteligente o 12 cuotas sin interés.

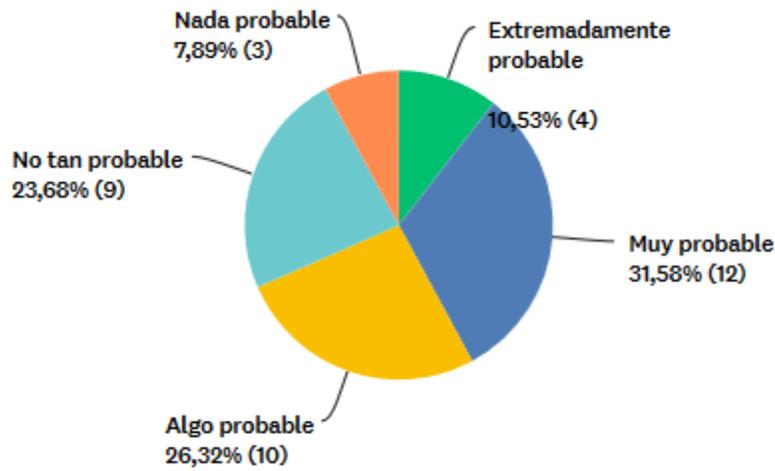
El **Alcance** de este negocio es vender bicicletas a un segmento de clientes que por gusto o deporte necesitan comprar un modelo de una marca y tener un servicio técnico especializado y de confianza. Contar con una tienda física en Santiago, una bodega o centro de distribución para el despacho a regiones. No es el objetivo de *PROBIKES* competir con el *Retail* tradicional de forma directa, que vende bicicletas con características estándar y a precios bastante menores de las bicicletas que componen el portafolio de la organización. En ese sentido no serían clientes de primera línea, aquellas personas que deseen comprar una bicicleta sin valorar componentes y servicio post venta, dado que no la usarán para actividades exigentes en donde necesiten una máquina de alto standard.

Contar con una forma de pago flexible y atractiva, generar un mercado escalable de bicicletas usadas con garantía es la **Ventaja Competitiva**. Se cuenta con una tienda física que se encuentra en un sector que comparte con tiendas distribuidoras de las más conocidas marcas en Chile, sin embargo existen muchas otras marcas de alto valor que no están presentes en Chile (*ORBEA, KLEIN, JAMIS, UNIVEGA, NINER, BMC, INTENSE, YETI*, etc.) o en este lugar por distintos motivos, los cuales pueden ser, alto costo versus ventas proyectadas de la marca bajo interés del fabricante, etc. La propuesta apuesta por tener una tienda con varias de estas marcas de alta gama satisfaciendo la necesidad del consumidor de poder adquirir estas marcas en Chile y con servicio técnico. La oferta de bicicletas será de marcas de calidad en las categorías que se pretende atender (*montaña, ruta, cyclo-cross y bmx*).

El apoyo postventa y el servicio en este rubro es crucial para fidelizar a los clientes. Cada vez que un cliente necesita reparar o mantener su bicicleta busca mecánicos de confianza o talleres referenciados por contactos, la idea de *PROBIKES* es contar con al mejor equipo de mecánico y que sean conocidos en el medio, para así, tener una buena carta de presentación ante los clientes. Al otorgar un buen servicio en este ítem, existe la confianza en que está la clave del éxito. Según una encuesta realizada vía online, se consulta por la posibilidad de cambio de bicicleta y los resultados arrojan que más de un 40% de las personas consultadas lo consideran muy probable.

Tabla 9

Posibilidad de cambiar su actual Bicicleta



Fuente: Encuesta realizada en Julio de 2017.

A nivel de estructura la empresa tiene dos socios gestores, uno a cargo del área finanzas y otro del área comercial. El primero gestiona con las empresas crediticias la consecución de capital de trabajo y lleva el control del riesgo al que se está expuesto para poder hacer solvente el negocio, además de todos los ingresos y egresos que demanda la administración de una empresa. Por otro lado la persona a cargo del área Comercial se encarga de conducir a la empresa según el plan de marketing que se detalla más adelante.

3.2.1 Análisis del entorno interno.-

a) Disponibilidad de recursos financieros.

Se estima gestionar fondos mediante un socio inversionista y a través de la gestión con empresas de financiamiento para obtener capital de trabajo si es que se hace necesario. Se adquirirán bicicletas vía concesión, para reducir la inversión inicial, a los distribuidores donde exista una cláusula que indique el valor a pagar y en qué plazos debe ser cancelado.

b) Recursos Humanos.

El factor clave del negocio es el personal encargado de mantener y/o reparar bicicletas. Con esto se puede marcar diferencia de los otros distribuidores de bicicletas.

c) Capacidad de desarrollo de nuevos productos.

El negocio se enmarca en el plano de la comercialización y el diseño de nuevos productos financieros será fundamental en la medida que se pueda contar con socios claves que los puedan desarrollar y nos puedan complementar.

d) Políticas Internas, Procedimientos.

Como parte de la cultura innovadora que se quiere desarrollar en el personal se desarrollará una política abierta a recibir todo tipo de mejora en los procesos de satisfacer necesidades de los clientes. Principalmente el foco es descubrir nuevas formas de adquirir una bicicleta para quienes gustan del deporte y la vida al aire libre.

e) Instalaciones.

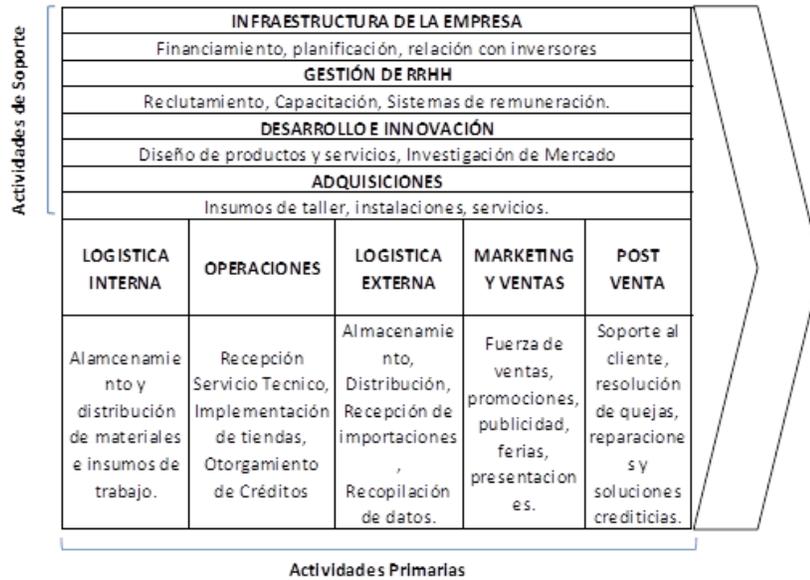
Se cuenta con una tienda física en la calle donde están presentes las marcas más reconocidas del mercado además de una bodega que abastece a esta y a los clientes de la tienda virtual.

Cadena de Valor

Las actividades de soporte que generan ventaja son la infraestructura física y financiera, la selección de personal técnico con experiencia y confiabilidad para reparar bicicletas de competición o alta gama. Por otro lado, el desarrollo y la innovación son fundamentales para el escalamiento y proyección del negocio. Las compras son un factor clave, es decir se deben gestionar de manera óptima para evitar poner capital en riesgo y deben tener alta correlación con los segmentos objetivo.

Las actividades primarias que nos aportan una ventaja potencial son, la distribución, el almacenamiento los sistemas de pago, el *marketing* y ventas y la post venta.

Tabla 10



3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Actualmente los compradores de bicicletas de tipo profesional son solo aquellas personas que tienen acceso a un financiamiento propio o vía crédito de consumo. La propuesta pretende hacer crecer el mercado de las bicicletas de alto valor dando acceso a quienes quedan fuera de las dos modalidades mencionadas. El escalamiento viene dado por participar del mercado ya existente de bicicletas usadas pero en un segmento poco explotado que es de las de alto valor. Se reciben bienes usados en parte de pago previamente validadas por un servicio técnico y se venden luego en el mercado de las usadas.

3.4 RSE y sustentabilidad

La meta es poder minimizar el impacto que tiene el aumento sostenido del uso de vehículos a combustión fósil en el mundo mediante el incentivo y el fomento de la actividad física en bicicleta en cualquiera de sus disciplinas.

Se desarrollará un plan de re venta de las bicicletas usadas que algunos clientes entregarán en parte de pago, esta acción permitirá extender la vida útil de cada bicicleta y que otro usuario tenga acceso a adquirirla por un precio menor al de una bicicleta nueva con características avanzadas.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing.

Todos los esfuerzos de gestión estarán enfocados en los clientes personas adultas hombres y mujeres, quienes también son usuarios. La estrategia genérica es de diferenciación a través de la forma de pago y la oferta de más de una marca. El mercado en el que se incursiona es el de las bicicletas deportivas profesionales.

Enumeración de Objetivos SMART:

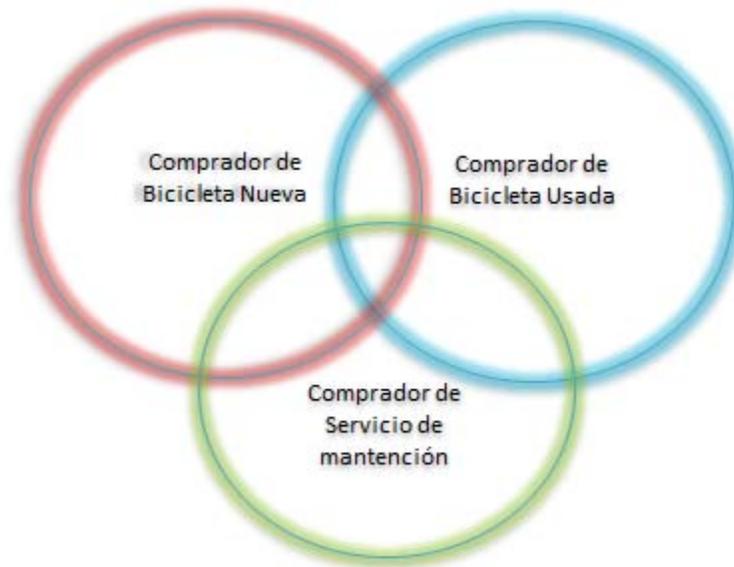
- Ofrecer soluciones de financiamiento para adquirir bicicletas profesionales de alto valor.
- Ser proveedor de al menos 10 marcas de bicicletas al cabo de 5 años.
- Al quinto año tener una facturación de US\$1.100.000.-
- Captar la atención de público de la región Metropolitana, Quinta y Sexta.
- Conseguir más de 1000 seguidores en Instagram y Facebook.

4.2 Estrategia de segmentación.

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

- 1) La persona que compra bicicleta nueva.
- 2) La persona que ya tiene bicicleta y necesita mantención técnica.
- 3) La persona que compra bicicleta usada.

Ilustración 2



En cada segmento se detecta que existe una necesidad en el mercado donde más usuarios que los actuales desean acceder a bicicletas profesionales, se ha planeado instalar una tienda física con servicio técnico y exhibición de productos con la diferenciación de otorgar facilidad de pago en términos de la modalidad de crédito al que puede acceder el cliente/usuario. La diferenciación del negocio tiene las siguientes características:

- Modalidad de pago, “compra inteligente”
- Oferta de productos Multimarca.
- Seguro contra desperfectos (previa validación).

En el segmento de servicios se detecta la necesidad de contar con un lugar donde se hagan reparaciones y mantenciones a la bicicleta, debido a la alta inversión en que incurren los consumidores, demandan un servicio óptimo y acorde a los estándares de cada aparato. Para atender dicha necesidad se definen las siguientes características:

- Recepción de bicicletas usadas en parte pago.
- Servicio Técnico propio.
- Auto atención en el taller. Limpieza y mantención en módulos especiales.

4.3 Estrategia de producto/servicio

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

El abastecimiento de bicicletas será importando estas en modalidad consignación, cancelando un valor mínimo acordado y un saldo contra arribo de los bienes a puerto chileno.

Por otro lado el servicio técnico, tiene la modalidad de pago contado o vía tarjeta de crédito. Respecto a los repuestos se comprarán en plaza o se importarán dependiendo de su disponibilidad. Existirá un módulo de reparación y servicios en general, donde el usuario podrá llevar su bicicleta y ser atendido por el técnico directamente, el cual entregará su opinión del servicio que mejor le hace referencia a la bicicleta específica.

4.4 Estrategia de Precio

Estrategia de precio tipo **Descremado**, este plan se posiciona en un segmento de precio alto con alta inversión en promoción. Es decir bicicletas que su valor está muy por sobre el promedio de mercado (\$400.000.-) apuntando a vender bienes desde \$1.000.000.- y más. Pocas unidades pero con alto margen.

Existirán incentivos a los vendedores asociados al monto de la venta. El precio por reparación dependerá de cada tipo de bicicleta y los repuestos asociados, implicando un mayor valor de reparación en base a las partes utilizadas en la reparación.

4.5 Estrategia de Distribución.

En materia de distribución existirán alianzas con empresas especializadas que tengan cobertura dentro del país y en una segunda etapa en Latinoamérica. La venta en Santiago será directa, en tanto que, la venta vía página web la realizarán en su mayoría clientes de fuera de Santiago, para lo cual existirán aliados con tarifas que no inciden mayormente en el precio del bien.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La comunicación del producto y su ventaja competitiva será a través de una campaña de marketing digital, considerando el objetivo y segmentación se definirán los canales de comunicación, las redes sociales que se ocuparan, la optimización y el manejo de palabras claves que se adquirirán, etc. Existirá una página diseñada especialmente para que tenga una alta tasa de conversión, un *landing page* intuitivo y una baja tasa de rebote y de abandono. Para esto es necesario gestionar un SEO (*search engine optimization*) y adquirir un SEM (*search engine management*) de manera que cada movimiento que haga el usuario en la red lo conduzca hacia la página de *PROBIKES* y pueda ser convertido en cliente. Otra manera de gestionar la comunicación con el consumidor será aprovechar al máximo las herramientas google, como *analytics*, registro de cookies, para obtener de manera cuantitativa el número de visitas a la web y los datos demográficos del público objetivo. (Sistema *SITE Centric*).

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

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

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

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

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

V. Plan de operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

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

5.2 Flujo de operaciones

Los procesos más importantes para la organización, corresponden a los de venta de cada línea de negocio planteado en el Canvas. Venta de Bicicletas nuevas, usadas y de servicios, cuyos diagramas se encuentran en la parte II de este plan.

5.3 Plan de desarrollo e implementación.

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

5.4 Dotación

Se presentan 2 grandes etapas, implementación del negocio y puesta en marcha. En la etapa inicial de implementación del negocio el trabajo está basado en la gestión, contacto con proveedores, elección del emplazamiento físico, selección y reclutamiento del personal, etc. En esta etapa no existe un costo fijo por parte del equipo gestor. Tabla con detalles, disponible en parte II del plan.

VI.- Equipo del proyecto

6.1 Equipo Gestor

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

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

6.2 Estructura Organizacional

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

6.3 Incentivos y Compensaciones

La constitución de este negocio es una sociedad por acciones con el propósito de facilitar la entrada o salida de socios inversionistas. En una primera etapa cada gestor tiene un 42,5% y un socio inversionista tendrá el 15% de la propiedad.

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

VII.- Plan Financiero

7.1 Supuestos

Se evalúan una serie de supuestos para el funcionamiento del negocio cuyo detalle se encuentra en la parte II de este plan. Principalmente se considera evaluación a 5 años, se aplicará una variación de +3% a los costos, se asume valor de mercado de las bicicletas al 2016 de US\$198MM, IVA 19%, Impuesto a las ganancias 27% desde año 2018 y en adelante, vida útil de los activos 5 años, valor residual de los mismos al fin del análisis \$1 peso.

7.2 Estimación de Ingresos

El detalle de los ingresos y sus respectivas estimaciones son divididos por cada línea de negocio de la Organización, los cuales están disponibles en la segunda parte del plan.

7.3 Plan de Inversiones

Se planea una inversión inicial de \$11.500.000 en activo fijo para la puesta en marcha de la empresa.

7.4 Proyección EERR

Se proyecta operar con la tienda física desde el mes de Enero de 2018, por lo que la proyección de Estados de resultados inicia desde ese periodo. En la parte II del plan se presenta el EERR de año 2018 y el proyectado anualizado de 2018 a 2022.

7.5 Flujo de caja

Se presenta el flujo de caja para 2 escenarios, existiendo cierre al año 5 y no existiendo cierre, trayendo los flujos futuros a valor presente.

7.6 Tasa de descuento

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

7.7 Capital de trabajo

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

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

7.8 Evaluación Financiera

Para el escenario 1, con cierre de operaciones al 5° año se obtiene un VAN de 16,49% y para el segundo escenario con flujos perpetuos se obtiene un VAN de 17,45%. El payback es de 4,19 y 4,02 para cada eventualidad.

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

7.9 Fuentes de Financiamiento

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

7.10 Ratios Financieros

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

VIII.- Riesgos Críticos

El negocio está expuesto a diversos riesgos, donde se pueden destacar, la entrada de un competidor con un servicio sustituto, acciones promocionales de la competencia o retrasos en la importación de bienes.

IX.- Propuesta Inversionista

El capital de trabajo necesario para el funcionamiento del negocio se estima que pueda dar utilidades desde el segundo año del proyecto. En su fase de escalamiento, el negocio contempla un rediseño del plan de marketing pero no implica una inyección cuantiosa de dinero extra. Se considera por lo tanto la entrega de acciones preferentes al inversionista ángel de 20% de las acciones de la empresa.

X.- Conclusiones

Luego de todos los estudios revisados, encuestas realizadas y análisis desarrollados se observó que la empresa *PROBIKES* es factible y atiende una oportunidad de negocio sustentable en el tiempo y atingente con la realidad del mercado que cada es mas diversificado en temas deportivos y servicios anexos.

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

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

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

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

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

XI.- Bibliografía

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

XII.- Anexos

ANEXO 1

Reportaje diario La Tercera 2014.

[La Tercera_reportaje.bici.pdf](#)

ANEXO 2

Análisis PESTEL

ANALISIS PESTEL PROBIKES

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

ANEXO 3
MAPA DE COMPETIDORES

Cuadro 1, Bicicletas nuevas

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

Cuadro 2, Bicicletas usadas.

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

ANEXO 4 MATRIZ M. PORTER

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

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

**ANEXO 5
FODA COMPETIDORES**

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

**ANEXO 6
ENCUESTAS**

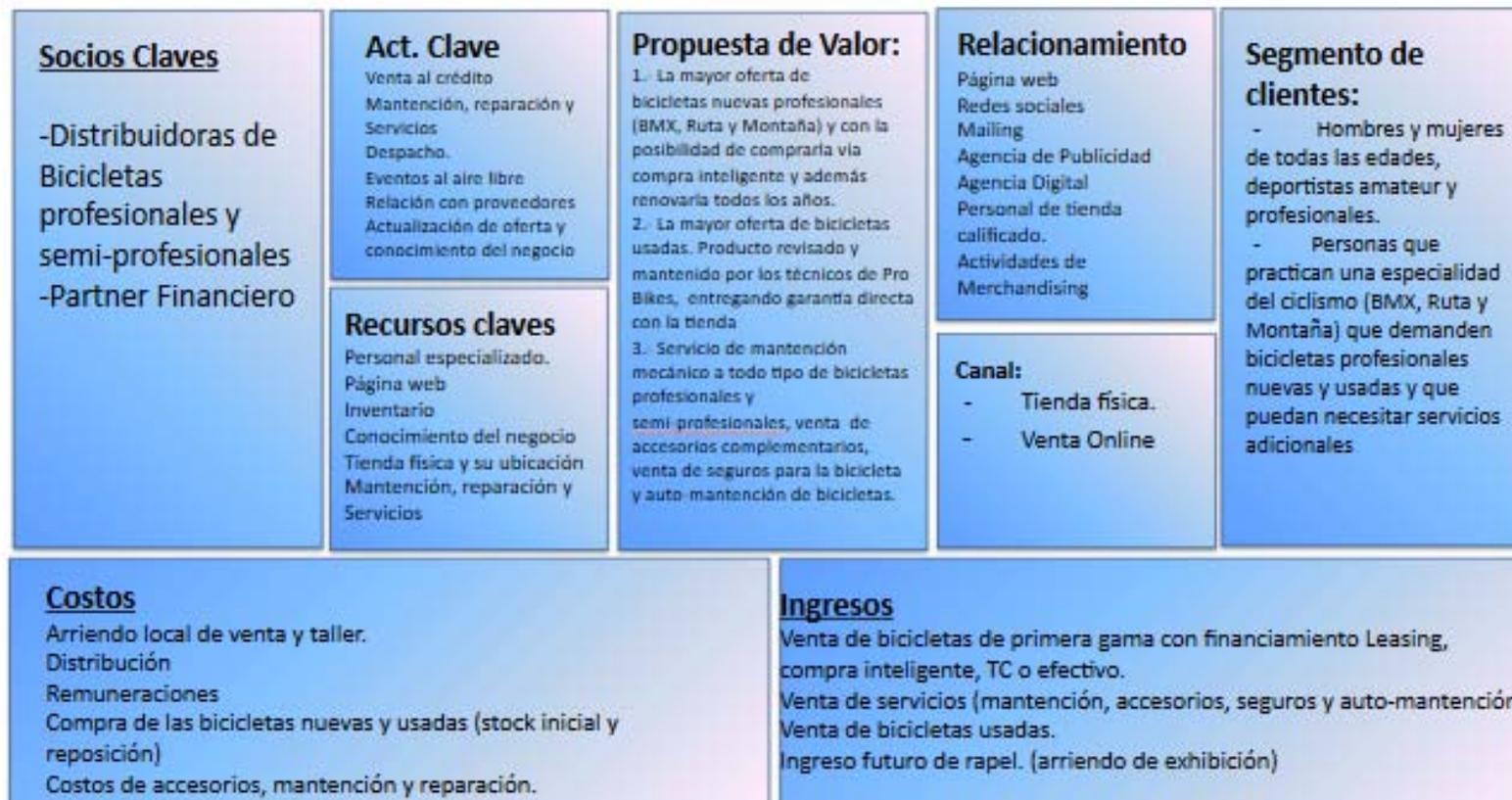
[Encuesta 1 - Perfil Cliente.pdf](#)

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

**ANEXO 7
MODELO CANVAS**



CANVAS – PRO BIKES



ANEXO 8 PRESUPUESTO DE MARKETING

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

**ANEXO 9
EERR 2018**

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

ANEXO 10 ESTIMACIÓN DE DEMANDA AÑO 1

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

**ANEXO 11
BALANCE GENERAL**

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