



“KEEP MY BIKE”

**PLATAFORMA DIGITAL PARA GUARDAR
BICICLETAS DE FORMA SEGURA**

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

PARTE I

Alumno: Rodrigo Ebner López

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Junio 2018

Contenido

1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES:	3
2.1	ANÁLISIS PESTEL DE LA INDUSTRIA DE LA BICICLETA	3
2.1.1	ENTORNO POLÍTICO:	3
2.1.2	ENTORNO ECONÓMICO:	4
2.1.3	ENTORNO SOCIAL:	5
2.1.4	ENTORNO TECNOLÓGICO:	6
2.1.5	ENTORNO MEDIOAMBIENTAL:	7
2.1.6	ENTORNO LEGAL:	7
2.1.7	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PESTEL	8
2.2	ANÁLISIS PORTER DE LOS SERVICIOS DE ESTACIONAMIENTOS Y CUSTODIA DE BICICLETAS	8
2.2.1	COMPETENCIA DIRECTA	8
2.2.2	AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES	9
2.2.3	SUSTITUTOS	9
2.2.4	FUERZA DEL CLIENTE	10
2.2.5	FUERZA DE LOS PROVEEDORES	10
2.2.6	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PORTER	11
2.3	DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES	11
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	13
3.1	MODELO DE NEGOCIOS	13
3.1.1	SEGMENTO DE CLIENTES	13
3.1.2	PROPUESTA DE VALOR	13
3.1.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	14
3.1.4	RELACIÓN CON CLIENTES	14
3.1.5	FUENTES DE INGRESOS	15
3.1.6	RECURSOS CLAVES	15
3.1.7	ACTIVIDADES CLAVES	16
3.1.8	SOCIOS CLAVES	16

3.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	16
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	17
3.2.1	MISIÓN	17
3.2.2	VISIÓN	17
3.2.3	VALORES	17
3.2.4	RECURSOS Y CAPACIDADES	17
3.2.5	ANÁLISIS FODA	18
3.2.6	VENTAJAS COMPETITIVAS	18
3.2.7	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	19
3.3	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO Y VISIÓN GLOBAL.	19
3.4	RSE Y SUSTENTABILIDAD.	21
4	PLAN DE MARKETING	23
4.1	OBJETIVOS DE MARKETING	23
4.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	24
4.3	ESTRATEGIA DE SERVICIO	26
4.3.1	PUNTOS DE DIFERENCIACIÓN DE PROPUESTA DE VALOR	26
4.3.2	BENEFICIOS QUE RECIBIRÁN LOS USUARIOS Y QUE HOY NO TIENEN	26
4.3.3	BRANDING	27
4.4	ESTRATEGIA DE PRECIO	27
4.5	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	28
4.6	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	28
4.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL	29
4.7.1	TAMAÑO DE MERCADO	29
4.7.2	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	30
4.7.3	PROYECCIONES DE CRECIMIENTO	32
4.8	PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	33
4.9	INDICADORES CLAVES	34
4.9.1	RELACIÓN COSTO DE ADQUISICIÓN Y LIFETIME VALUE.	34
5	PLAN DE OPERACIONES	35
5.1	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	35

6	EQUIPO DEL PROYECTO	36
6.1	EQUIPO GESTOR Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
7	PLAN FINANCIERO	37
7.1	CAPITAL DE TRABAJO	37
7.2	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	37
7.3	PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO	37
7.4	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	37
8	RIESGOS CRÍTICOS	38
9	PROPUESTA AL INVERSIONISTA Y ESTRUCTURA SOCIETARIA	38
9.1	CAPITAL REQUERIDO Y USO DE FONDOS	38
9.2	PROPUESTA AL INVERSIONISTA Y VALORACIÓN PRE MONEY Y POST MONEY	39
10	CONCLUSIONES	40
11	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:	41

Índice de Anexos

ANEXO 1: MODELO DE NEGOCIO	45
ANEXO 2: PLAN DE MARKETING.	49
ANEXO 2.1. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.	49
ANEXO 2.2. DETALLE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.	49
ANEXO 2.3 ATRIBUTOS DE DIFERENCIACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.	53
ANEXO 3 ESTUDIO DE OFERTA PRELIMINAR DE KEEPERS.	54
ANEXO 4: RESULTADOS ENCUESTAS REALIZADAS	73
ANEXO 5: FICHAS RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADAS	86
ANEXO 6: FOTOGRAFÍAS DE APOYO VISUAL A DIAGNÓSTICO REALIZADO	95

Índice de Tablas

Tabla 1: Resumen análisis Porter.....	11
Tabla 2: Atributos de Valor.....	14
Tabla 3: Actividades Clave.....	16
Tabla 4: Socios Clave	16
Tabla 5: Estructura de Costos Clave	16
Tabla 6: Recursos, capacidades y equipo humano	17
Tabla 7: Análisis Foda.....	18
Tabla 8: Factores críticos de éxito	19
Tabla 9: Fases de crecimiento KMB	21
Tabla 10: Objetivos de Marketing	23
Tabla 11: Micro Segmentación de Usuarios Keepers.....	24
Tabla 12: Micro Segmentación de Usuarios Bikers	25
Tabla 13: Pagos y liquidación de descuentos.....	27
Tabla 14: Campañas de captación y promoción.....	28
Tabla 15: Atributos de Valor KMB.....	29
Tabla 16: Tamaño de mercado	29
Tabla 17: Demanda de estacionamientos estimada	30
Tabla 18: Oferta estimada de Keepers general	32
Tabla 19: Proyección de Crecimiento usuarios por fase de desarrollo.....	32
Tabla 20: Proyección de Crecimiento usuarios en horizonte de Proyecto.....	32
Tabla 21: Incremento de plazas disponibles y retención anual de usuarios Keepers	33
Tabla 22: Resumen del presupuesto anual de Marketing.....	33
Tabla 23: Indicadores clave	34
Tabla 24: Costos de Adquisición y Lifetime Value	34
Tabla 25: Etapas de Desarrollo de KMB.....	35
Tabla 26: Resultados flujo de caja del Proyecto KMB	37
Tabla 27: Indicadores de rentabilidad del Proyecto	37

Índice de Figuras

Figura 1: Puntos de mayor confluencia de ciclistas	31
Figura 5: Carta Gantt de las principales actividades del inicio de operaciones	35
Figura 6: Estructura Organizacional.....	36

Resumen ejecutivo

El proyecto nace de la observación del crecimiento exponencial que ha tenido el uso de la bicicleta durante los últimos 10 años (868% según Ministerio de Transporte, 2012), estimando en la actualidad más de 1,1M de viajes diarios en bicicleta sólo en Santiago (Fernández, 2015). Este incremento se debe a políticas que incentivan el uso de la bicicleta lo que junto a un transporte público deficiente modifican la percepción de las personas sobre este medio de transporte. Este crecimiento ha visto nacer problemáticas como el aumento de robos de bicicletas junto a la falta de lugares seguros para estacionarlas y es ahí donde se visualiza una oportunidad de negocio, donde es posible estimar un mercado total de estacionamientos de bicicleta de 137MUSD, del cual se apunta a un mercado potencial que bordea los 70MUSD.

Keep My Bike (KMB), propone una plataforma digital que contacta a usuarios de bicicletas (Bikers) que necesitan un lugar seguro para estacionarlas, con personas que poseen tiempo y espacio donde guardarlas de manera segura a cambio de un pago (Keepers). KMB entrega beneficios a sus usuarios al resolver el problema de inseguridad que los aqueja, garantizando la seguridad de la bicicleta y entregando un ingreso adicional a los keeper por sus servicios.

KMB se apalanca en la capacidad y los recursos de los guardadores (Keepers) para brindar el servicio, por esta razón es que el crecimiento y la consolidación de la red de usuarios es crítica y para esto el proyecto enfoca cerca del 40% de los recursos en implementar una estrategia de Marketing segmentada para cada usuario. Se genera valor proyectando ingresos netos totales al 5° año por más de \$340 Millones a través de una comisión por servicio del 15% por transacción, capturando un **margen EBITDA del 26%** al horizonte del proyecto. KMB compite con una estrategia de nicho con enfoque en la diferenciación, generando una ventaja competitiva a través de sus recursos, capacidades y estrategias funcionales, permitiendo depender sólo de los flujos provenientes de la operación del guardado de bicicletas y traspasar directamente a las utilidades los ingresos percibidos por otras fuentes como la venta por publicidad.

Se capitalizará **una inversión por \$108M**, de los cuales el 34% es financiado por los fundadores. Se ofrece una rentabilidad del 30% para el inversionista y el 37% de la propiedad de la compañía por una inversión de \$71M de pesos, los cuales soportarán el capital de trabajo de los primeros años. La atractividad del proyecto se verifica al evaluarlo a un horizonte de 5 años donde se visualiza la construcción de valor con un **VAN (17,8%) por \$205.916.965**, una **TIR del proyecto de 57,4% y un ROI de 191%**.

1 Oportunidad de Negocio

Keep My Bike (KMB) se origina producto de la observación del comportamiento del mercado de las bicicletas en Chile y el explosivo incremento del uso de éstas durante los últimos 5 años, lo cual se ejemplifica con que el volumen de importación de bicicletas, productos y repuestos de éstas se encontró sobre los 77 millones de dólares entre Enero y Noviembre del 2017 (Servicio Nacional de Aduanas, 2018), cifras que fácilmente se duplican en ingresos cuando arriban al comercio minorista. Si bien estos datos son indicadores del aumento del consumo de estos productos, se infiere también el aumento del uso de la bicicleta, el cual ha tenido un crecimiento del 868% en el período 2002-2012 (Ministerio de Transporte, 2012).

Esta variación positiva responde a cambios en gustos y preferencias de los consumidores, motivados por una mayor conciencia sobre la necesidad de un estilo de vida saludable, donde romper con el sedentarismo se torna relevante. La anterior tendencia converge con un sistema de transporte público que no logra satisfacer las necesidades de movilidad de los ciudadanos de manera oportuna, generando incentivos positivos para la proliferación de medios de transporte alternativos como la bicicleta, develando con esto las ventajas que la bicicleta posee respecto de los costos incurridos en movilización y por sobre todo en los tiempos de traslado para tramos menores a 5 kilómetros.

Este contexto complejo y de circunstancias cambiantes masifica la bicicleta y la posiciona como una alternativa real para los ciudadanos, incrementando las instancias de uso y con esto aumentando las posibilidades del mercado de profundizar sus ofertas de productos y servicios. Es con este fenómeno que también salen a la superficie otras necesidades que tienen relación directa con la decisión de uso, como la problemática de estacionar y mantener segura la bicicleta en los destinos, para lo cual la infraestructura pública no es capaz de hacerse cargo pues, a pesar de los esfuerzos por incorporar mobiliario urbano en cierta comunas de la ciudad, la dimensión de inseguridad por los constantes robos o los efectos de la desprotección a la intemperie no son capaces de ser cubiertos.

A todo lo anterior se adicionan tendencias de consumo importantes, como la digitalización, el internet de las cosas y el aumento de la dependencia a la conectividad con dispositivos móviles (Cámara de Comercio de Santiago, 2017), contexto que construye un perfil de usuario dinámico y flexible, con capacidad de adaptación al medio pues es sujeto de portabilidad de la información y de contenidos que son capaces de actualizarse y transferirse en tiempo real.

Con el objetivo de validar la problemática detectada es que se realizó una encuesta de elaboración propia a usuarios de la bicicleta (se presenta en Anexo 4), la cual arrojó que un 79% de los encuestados considera que no existen suficientes espacios seguros para estacionar bicicletas cerca de su lugar de trabajo o de estudio, mientras que sólo un 15% considera que si los hay, y un 6% no lo sabe. Estos datos coinciden con otras encuestas online (encuesta online sobre necesidad de bici-estacionamientos, 2017) que arrojan que un 90% de los consultados declara como imprescindible contar con bici-estacionamientos seguros en el lugar de destino. Por otra parte, un 60% de los encuestados, considera que los robos de bicicletas son un problema frecuente en Santiago, coincidente con estudio sobre perfil del ciclista, señalando que la falta de estacionamientos (49,4%) y los robos de bicicletas (29,4%) son uno de los principales problemas para los usuarios.

Se corrobora a su vez, la disposición de los usuarios a pago por un servicio de estacionamiento seguro, indicando un 74% de los encuestados que si dejarían su bicicleta guardada de manera temporal en un espacio seguro entregado por un miembro de una comunidad.

Lo anterior toma fuerza al reconocer la necesidad de obtener servicios que contribuyan a la sensación de seguridad demandada por los consumidores, como lo evidencia el estudio de “las 10 tendencias de consumidores globales 2017” desarrollada por Euromonitor International, la cual pone en valor la fuerte demanda por la seguridad y la privacidad en cada espacio de su vida. Desde esta perspectiva, KMB impacta directamente con su estructura de servicio, alineándose a esta tendencia de consumo.

Desde estas dimensiones se detecta y valida una oportunidad para entregar una propuesta de valor que de solución a esta problemática, facilitando a los usuarios la posibilidad de acceder a lugares seguros para guardar sus bicicletas, a través de una comunidad que entregue este servicio, construyendo una alternativa atractiva, oportuna y sostenible. Esta ventana de oportunidad es apropiable por el equipo fundacional principalmente por tres factores: experiencia previa emprendiendo, conocimiento en el mercado de las bicicletas, y la alta complementariedad disciplinaria de sus perfiles, combinando habilidades y conocimientos de la ingeniería y el diseño de productos y servicios, todo soportado por estudios de postgrado MBA en la Universidad de Chile.

2 **Análisis de la Industria, competidores y clientes:**

2.1 **Análisis PESTEL de la industria de la bicicleta**

Dada la vertiginosa velocidad de cambio del entorno en que se desenvuelven los negocios en esta época, resulta indispensable realizar un análisis de los factores externos que pueden afectar el desarrollo de un nuevo emprendimiento. El correcto análisis del entorno y los factores que lo determinan resulta clave para planificar correctamente la estrategia que se llevará a cabo para la implementación del proyecto. Con este fin, se utiliza un análisis PESTEL que analice los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales a los que se enfrentará el Proyecto. Si bien KMB responde a la necesidad de estacionamientos seguros para bicicleta, el análisis debió ampliarse, considerando la Industria asociada a la bicicleta, no sólo su custodia, dado su innegable conexión, y de manera de obtener una visión macro sobre el momento de la industria.

2.1.1 Entorno Político:

Chile aún se encuentra muy alejado de países de Europa como Alemania, Holanda o Suiza, en donde se han desarrollado normas, programas, y grandes desarrollos en infraestructura que impulsen el uso de la bicicleta como medio de transporte, pero si se han realizado grandes avances, especialmente en la última década, en dirección a posicionar la bicicleta como una alternativa real a los medios de transporte tradicionales. Dentro de estos avances se puede destacar:

- Proyecto “Transporte Saludable y Calidad del Aire para Santiago” lanzado el año 2000, extendiéndolo a una 2° etapa el 2010, su propósito es establecer pautas para dar solución a los problemas respecto del sistema de transporte (PULSO, 2016).
- Aumento de ciclovías en la Región. En febrero del 2016 la extensión de ciclovías alcanzaba 416 Km. El Gobierno Regional (GORE) planea un aumento a 676 Km para el 2018. Estas extensiones estarán a cargo del mismo GORE, y del MOP (PULSO, 2016).
- Proyecto “Santiago Pedaleable”, el que contempla habilitar 24 Km de ciclovías, que lograrán unir gran parte de las ciclovías existentes en el Gran Santiago (PULSO, 2016).
- Proyecto “Parque Mapocho Pedaleable”, en desarrollo, con el propósito de recuperar y entregar una estructura de alto nivel para los que usan la bicicleta en el área (PULSO, 2016).
- Cambio en regulación de cantidad de estacionamientos para bicicletas en edificios. Decreto 109/2015 del Minvu, del 4 de junio del 2015, aumentó el requerimiento de estacionamientos de

bicicletas para todo tipo de edificios que los posean para automóviles, exigiendo la existencia de 1 estacionamiento de bicicleta por cada 2 de automóviles (MINVU, 2015).

- Implementación proyectos de bicicletas públicas, como Bike Santiago y Bici Las Condes. Bike Santiago cuenta con más de 2.000 bicicletas y 200 estaciones en Santiago, repartidas en 14 comunas. Bici Las Condes cuenta con 100 estaciones y 1.000 bicicletas (Hernández, 2016).

Se concluye la existencia de un esfuerzo desde el estado y sus instituciones por incentivar el uso de la bicicleta, por lo que se espera un apoyo de las autoridades, tanto a nivel nacional como comunal, de un sistema que ayude a generar mejores condiciones para su custodia.

2.1.2 Entorno Económico:

El análisis desarrollado se centra en el crecimiento económico, considerando que afecta los comportamientos de consumo y gasto, lo que incluye la manera de transportarse.

El crecimiento económico de Chile presentó una desaceleración en los últimos 4 años, llegando el año 2017 a un crecimiento del 1,4% (Banco Central de Chile, 2017).

Las razones de esta desaceleración se explican por una reducción del ritmo de la actividad económica, iniciada en el 2° semestre del 2013, con el fin de un ciclo de altos precios del cobre y otros commodities (Flores, 2016), y un conjunto de reformas por parte del gobierno, que provoca un aumento de la incertidumbre interna respecto del clima de negocios y la dirección de las políticas económicas del país, provocando un freno en la inversión privada (Emol, 2017).

Sin embargo, esto no ha impactado directamente en la inversión del gobierno en infraestructura para incentivar el uso de la bicicleta, evidenciado con los 270 Km de ciclovías que se planean construir por parte del MOP y del GORE Metropolitano para la Región, en el período 2016-2018 (PULSO, 2016). Tampoco ha afectado directamente el mercado de venta de bicicletas y accesorios, el cual ha tenido un crecimiento sostenido de alrededor del 20% anual en los últimos 4 años (Gómez, 2014).

El impacto esperado dado este entorno económico es positivo para KMB, debido a que éste facilita el uso de un medio de transporte de menor costo, además de la opción de generar recursos extra para los individuos que deseen guardar bicicletas, incentivando la generación de nuevos “Keepers”.

Por otra parte, se espera un repunte en el crecimiento económico del país, tanto por una reactivación del precio del cobre, como por el cambio de gobierno para un nuevo período, el que debería incentivar el aumento de la inversión en el país.

2.1.3 Entorno Social:

Dentro del entorno social, se analizan factores relacionados con el uso de la bicicleta y la percepción ciudadana acerca del Gran Santiago, del transporte público y de la seguridad en la ciudad, lo cual buscan entregar una visión respecto de cuáles son los problemas que percibe la gente al desplazarse por Santiago, y algunas características que permitirían solucionarlos:

- **Uso de la Bicicleta en Santiago:** El uso de la bicicleta como medio de transporte en Santiago ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos 10 años, observándose un aumento sostenido del uso de bicicleta tanto como medio de transporte, como herramienta para ejercitar y recrearse. Este crecimiento, del 10% anual, ha duplicado en los últimos años el aumento del parque motor en la capital (Catoia, 2017).
- **Percepción del Gran Santiago:** Asociado principalmente con características negativas, como contaminación, congestión y estrés. Esto permite suponer que iniciativas tendientes a mejorar estos problemas serán bien recibidas por la población (Rojas, 2016).
- **Precepción de seguridad:** al año 2016, un 42,4 % de los habitantes de la RM creían que serían víctimas de un delito en los próximos 12 meses, mientras que un 18,8% poseían un nivel de temor alto en temas de delincuencia (GFK Adimark, 2016). Esto último varía al diferenciarlo por nivel socioeconómico, ya que si bien un 18,9% y un 18,7% de la población de niveles socioeconómicos bajos y medio respectivamente poseen un nivel de temor alto, este valor es del 10,7% en el nivel socioeconómico alto (Subsecretaria de Prevención del Delito, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2016). Lo anterior es de vital importancia considerando que para la implementación de un sistema como KMB es indispensable la confianza que se tenga en los individuos partícipes de la plataforma, ya que deberán confiar información de su ubicación (tanto Bikers como Keepers), permitir que extraños ingresen a tu propiedad en el caso de los Keepers, dejar tu bicicleta al cuidado de un desconocido en el caso de los Bikers, etc. Tomando lo anterior en cuenta, se puede inferir que los potenciales usuarios del nivel socioeconómico alto tendrán mayores probabilidades de aceptar y utilizar el servicio de KMB.
- **Uso del transporte público:** El 29,1% de los habitantes de la Región Metropolitana utilizaba el año 2012 el Transporte Público en días laborales, un 28% lo hacía a través de transporte privado, y un 38,5% mediante métodos no motorizados (Ministerio de Transporte, 2012).
- **Valoración del Transporte público:** A finales del año 2016, el sistema de transporte público en Santiago era evaluado por sus usuarios con nota 4,3 en escala del 1 al 7, lo que hace pensar que usuarios que usan este medio podrían optar por el uso de bicicletas, en caso que se le presentaran las facilidades necesarias para realizarlo (Brújula, 2016).

2.1.4 Entorno Tecnológico:

KMB es un mercado comunitario (P2P), basado en la confianza, en el que las personas ofrecen, descubren y reservan espacios seguros para guardar su bicicleta por un período de tiempo determinado, ya sea desde su computador, tablet o teléfono móvil. Para lograr esto se requieren de distintas tecnologías, tanto en hardware como en software. Con respecto al hardware, el requerimiento viene dado porque los usuarios de KMB requerirán poseer un dispositivo capaz de conectarse a internet para poder participar en el mercado, tanto como Biker como Keeper. Dentro de las tecnologías de software, destacan la aplicación que permita la interacción entre Bikers y Keepers, el sistema de manejo de información sobre ubicación y disponibilidad de estacionamientos, y el sistema de pago en línea utilizando tarjetas de crédito.

En este contexto se analiza el estado de acceso a internet, uso de móviles y acceso a pago por tarjetas de crédito en Chile:

- **Uso y acceso a Internet:** A diciembre del 2016, 84 de cada 100 chilenos tenían acceso a internet, un crecimiento de 19,2% con respecto al año anterior. Del total de los accesos a internet, el 81,2% corresponden a internet móvil, y dentro de este, el 92,3% correspondió a navegación a través de smartphones (SUBTEL, 2016).
- **Uso de móviles:** A septiembre 2016, existen en Chile 125 cuentas telefónicas móviles por 100 habitantes, en promedio los chilenos tienen más de un móvil por persona (SUBTEL, 2016).

Se puede concluir que el acceso a internet y la tenencia de smartphones se encuentran altamente desarrollados en el país, lo cual entrega un piso tecnológico favorable para el desarrollo de proyectos desarrollados en base a aplicaciones para dispositivos móviles, tablets, o computadores.

- **Uso de tarjetas de crédito:** Al año 2016, se contabilizaban en Chile 13 millones de tarjetas de crédito, sin incluir las asociadas a Retail, lo cual es un aumento del 18% con respecto al 2015. Esto responde a un crecimiento sostenido en el uso de tarjetas, tanto de débito como de crédito en la última década. Con respecto a su uso, se observa que en Chile se realizaron un promedio de 20 transacciones por cada tarjeta el año 2016 (Tecnocom y AFI, 2017).

Se concluye que el entorno tecnológico es adecuado para el desarrollo de KMB, dada la penetración de internet, el uso smartphones, y el aumento sostenido de tenencia y uso de tarjetas de crédito.

2.1.5 Entorno Medioambiental:

Chile ha visto robustecida sus políticas medio ambientales en los últimos 25 años, desde que en 1994 se dicta la ley 19.300 sobre Bases Generales del Medio Ambiente, reformada el año 2010, con la Ley 20.417, que crea el Ministerio del Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente.

Se establece que cualquier proyecto que se desee realizar en Chile, y que cumpla con cualquiera de las condiciones indicadas en el artículo 3 del Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental deberá someterse a una evaluación o declaración de Impacto Ambiental. Entre los años 2011 y 2017, se han ingresado 7.854 proyectos, de los cuales 4.025 han sido aprobados ("Información de Proyectos Ingresados al SEIA | SEA Chile", 2017). KMB no tiene ninguna característica que lo obligue a ingresar al Sistema de Evaluación Ambiental.

Por otra parte, desde el gobierno se han realizado importantes esfuerzos para mejorar la calidad del aire de las principales ciudades del país. Prueba de esto son los 14 planes de descontaminación atmosférica comprometidos para el año 2018, dentro de los que se encuentra el plan de descontaminación atmosférica por MP10 y MP2,5 de la RM (Ministerio del Medio Ambiente, 2016).

KMB, al incentivar el uso de la bicicleta en desmedro de medios de transportes contaminantes, los cuales el año 2017 representaron el 20% de las emisiones de MP2,5 en la RM (Ministerio del Medio Ambiente, 2017), se encuentra alineado con las políticas públicas ambientales.

2.1.6 Entorno Legal:

Analizar el entorno legal resulta especialmente complejo para proyectos con tipos de modelo de negocios como el de KMB. La generación de nuevos mercados, o nuevos modelos de negocios, como han sido Uber o Airbnb, suponen grandes desafíos para los gobiernos y las autoridades fiscalizadoras. Es así como en Chile, la ley que regula aplicaciones como Uber o Cabify, lleva más de un año estancada en el congreso, mientras que aún no se tiene claridad sobre la legalidad de aplicaciones como Airbnb (Domínguez, 2017). El pago de impuestos transparentes, el resguardo de la seguridad de los usuarios, y la determinación de estándares mínimos de calidad representan puntos críticos dentro de las discusiones al respecto (González, 2017). Sin duda este tipo de regulaciones obedecen las distintas presiones de los grupos de interés, por ejemplo para el caso de Uber la necesidad de regulación aparece por la fuerte resistencia del gremio de los Taxistas, en ese sentido el modelo de negocio y la industria sobre la cual KMB se desarrolla tiene ciertas ventajas producto de que no se reconocen

agrupaciones de stakeholders que ocupan dicho espacio de consumo, por lo cual el espacio de desarrollo en este escenario se encuentra más abierto.

2.1.7 Conclusiones del análisis PESTEL

Se observa que las políticas gubernamentales del país apuntan a incentivar el uso de medios de transporte alternativos al automóvil, tanto por lograr una descongestión vial, como por temas ambientales, entre ellos disminuir la contaminación atmosférica de la ciudad. Este escenario es especialmente positivo para iniciativas como KMB, que apunta a facilitar el uso de la bicicleta.

El momento económico del país se encuentra en una situación compleja con respecto a su crecimiento, sin embargo este no se ve reflejado en el mercado de venta de bicicletas, además que representa una oportunidad para un mercado que se beneficia con un aumento del uso de la bicicleta en desmedro de otros medios de transporte más costosos, y que además ofrece la posibilidad de generar ingresos adicionales a los Keepers.

El entorno social presenta ventajas y desafíos para la industria de la bicicleta y su custodia. Se observa un aumento sostenido de la bicicleta en Santiago como medio de transporte, acompañado de una mala percepción del transporte público, sin embargo, se presenta un gran desafío asociado a la percepción de inseguridad de la población, elemento clave en un modelo de negocios P2P.

Con respecto al entorno tecnológico, este aparece especialmente positivo, dada la penetración de internet, especialmente a través de smartphones, sumado al alto acceso y uso de tarjetas de crédito.

El entorno legal se presenta con altos grados de incertidumbre, dado que el país y sus autoridades no han logrado definir políticas claras sobre la regulación de este nuevo tipo de modelo de negocios.

2.2 Análisis Porter de los servicios de estacionamientos y custodia de bicicletas

El análisis Porter se realiza para desarrollar un análisis del microentorno de la industria. Los competidores directos, las amenazas de nuevos entrantes, los sustitutos, los proveedores y clientes son los principales actores que se analizarán con esta metodología.

2.2.1 Competencia Directa

No se reconocen actualmente en Chile alguna compañía o aplicación con las características de KMB, en el sentido de poner en contacto a usuarios de bicicleta que requieran custodia para su

bicicleta con usuarios que estén dispuestos a custodiarlas por un pago. Sólo se identifican espacios puntuales que entregan servicio de estacionamiento pagado que actúan más bien como una amenaza sustituta.

2.2.2 Amenazas de nuevos entrantes

La principal amenaza corresponde a “Kappo”, aplicación que desde Chile ha tomado mucha fuerza en el mundo. Nace como una iniciativa para fomentar el uso de la bicicleta, que entrega información en ruta para ciclistas. Actualmente, Kappo se encuentra desarrollando proyectos asociados a estacionamientos de bicicletas (Tirado, 2017), y aunque no se tiene certeza sobre su modelo de negocios que seguirán, si cuentan con una ventaja al estar con un fuerte posicionamiento como aplicación para ciclistas, estando presente en más de 50 países (Herrera, 2015).

2.2.3 Sustitutos

Corresponden a espacios brindados por distintas instituciones que prestan el servicio de estacionamiento de bicicletas. Existe una oferta limitada de espacios para estacionar bicicletas, y su dependencia a la estructura física del recinto obliga a que la demanda deba adaptarse a la oferta, limitando las condiciones de uso, restringiendo los potenciales de crecimiento y el colapso en zonas concurridas. En algunos casos se proporciona vigilancia, pero no se entregan garantías de seguridad asociada. En términos más específicos, se identificaron los siguientes sustitutos o competidores:

Estacionamientos privados gratuitos: Algunos espacios ofrecen estacionamientos gratuitos para sus clientes o usuarios (mall, tiendas comerciales, edificios públicos, clínicas, gimnasios, etc). Se observa que estos estacionamientos se encuentran colapsados y no dan a vasto para la demanda que presentan. Además, muchos no se responsabilizan por su seguridad (fotografías en Anexo 6).

Oferta Incipiente de prestadores de servicio de custodia:

- **Bicimetro:** Ocho estaciones de metro ofrecen servicio de guardado de bicicletas. El precio es de \$300 diarios, o \$2.000 por 10 tickets, y una multa de \$2.000 por no retiro en el día. Cada estacionamiento tiene una capacidad para 22 bicicletas, por lo que rápidamente se ven superados por la demanda. Como respuesta, los usuarios dejan sus bicicletas a las afueras del estacionamiento, donde Metro no se responsabiliza por hurtos (fotografías en Anexo 6).

- **Estación Pedal:** Tienda de accesorios y servicio técnico para bicicletas, ubicada en Metro Manuel Montt, que además ofrece servicio de custodia. El costo de custodia es \$300 por medio día, y \$500 por día completo (no presta servicio de noche). Cuenta con capacidad para guardar 24 bicicletas, y tiene la opción de arrendar un espacio de manera mensual.
- **Bicipunto:** Empresa que se dedica a la construcción de estacionamiento de bicicletas, y presta servicio de arriendo de estacionamientos.

Mobiliario urbano utilizado como estacionamiento: Un porcentaje de los usuarios de bicicleta utiliza como estacionamiento diferentes mobiliarios urbanos, postes, bancas, basureros y rejas, lo cual provoca incomodidad, riesgo vial, y un alto riesgo de robo.

Edificios que poseen bicicleteros: Comúnmente edificios de vivienda, en la mayoría de los casos no son capaces de satisfacer la demanda de usuarios del edificio, y nadie se hace responsable por la seguridad de las bicicletas aparcadas.

Se estima una demanda diaria de 550.000 estacionamiento de bicicletas en la ciudad de Santiago, y un tamaño de mercado por sobre los 130 millones de dólares (el detalle de estas estimaciones se presentan en punto 4.7 del presente informe), por lo que queda en evidencia que los sustitutos o competidores al servicio no tienen capacidad suficiente para cubrir la demanda existente. Sin embargo, la existencia de sustitutos gratuitos, como lo son los estacionamientos en malls, clínicas, etc, o la posibilidad de amarrar las bicicletas a mobiliario urbano, provocan resistencia a pago por parte de algunos usuarios, los cuales consideran que el servicio debería ser gratuito.

2.2.4 Fuerza del Cliente

La fuerza de los clientes es alta cuando son bajos los costos de cambiar de servicio y cuando existen servicios con similares propuestas de valor, lo que generalmente ocurre en mercados maduros con servicios estandarizados y ofertas que superen la demanda. En este caso, la oferta por estacionamientos es reducida y localizada, y no se han desarrollado propuestas de servicios similares a la de KMB, por lo que los clientes no poseen muchas alternativas de elección, dándoles un bajo poder de negociación.

2.2.5 Fuerza de los proveedores

Los principales proveedores del proyecto son la red de Keepers, que al mismo tiempo son socios y usuarios del servicio. Un desafío importante es generar confianzas de manera que tanto los Bikers estén dispuestos a dejar su bicicleta en un espacio otorgado por un extraño

(miembro de la comunidad), como que los Keepers estén dispuestos para que alguien entre a guardar su bicicleta (tangibilización de experiencia de certidumbre).

Además, dentro de los proveedores destacan los relacionados con la tecnología a utilizar, desarrolladores de APP, sistemas de navegación y georeferenciación, todos en el grupo de las TICs.

Si bien el crecimiento de esta industria ha estado por debajo de lo esperado en los últimos años, teniendo una participación del 3,5% del PIB para el año 2016 (El Mostrador, 2017), Chile se encuentra bien posicionada en comparación con sus vecinos, mostrándose el año 2014 como líder regional en el tema, y ubicándose en el puesto 35 a nivel mundial (País Digital, 2014).

Esto muestra que el mercado se encuentra desarrollado, existiendo alternativas de diversos oferentes, asegurando competencia y un bajo poder de negociación de los participantes.

2.2.6 Conclusiones del análisis Porter

La evaluación del entorno competitivo para la introducción de un servicio como KMB muestra un atractivo de la industria Medio-Alto, provocado principalmente por la amenaza de nuevos entrantes, como el caso de Kappo, aplicación bastante reconocida por los usuarios de bicicleta, y que a pesar de aún no tener definido públicamente su solución para el problema de estacionamientos, si admite estar trabajando en él, como también los sustitutos al servicio ofrecido, que aunque limitados en oferta, en muchas ocasiones son más económicos o incluso gratuitos. A continuación, se presenta en la Tabla 1, un resumen del análisis Porter realizado.

Tabla 1: Resumen análisis Porter

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la Industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Competencia Directa	X					Alta
Amenaza de Nuevos Entrantes			X			Medio
Sustitutos			X			Medio
Poder de los Clientes	X					Alta
Poder de los Proveedores		X				Media-Alta
Evaluación General						Media-Alta

2.3 Descripción de los consumidores

Los consumidores de KMB corresponden a usuarios de bicicletas particulares en Santiago. A continuación se describen las características generales de ellos, mientras que en el capítulo de Marketing se realiza una segmentación más detallada de los usuarios de KMB.

En base a la encuesta realizada a usuarios de bicicleta, (resultados en Anexo 4), se identifica que los usuarios de bicicletas tienden a darle un uso intensivo a esta, en donde el 49% la utiliza 4 o más veces a la semana, mientras que un 28% la utiliza entre dos o tres veces. Con respecto al uso que se le da a la bicicleta, un 32% la ocupa para movilizarse a su trabajo o lugar de estudio, un 32% la ocupa para deporte o recreación, mientras que el 36% restante la ocupa para ambos propósitos. Finalmente, se indica que un 99% de los encuestados utilizan bicicletas privadas, mientras que un 1% utiliza los sistemas de bicicletas públicas.

Esto se complementa con la encuesta realizada en el “Proyecto de Investigación, factibilidad y gestión de concesión de bicicletas públicas” (Sapag & Sapag, 2012), donde se concluye que los usuarios de bicicletas particulares en Santiago se caracterizan por ser mayoritariamente hombres, en donde casi dos tercios trabaja y un tercio estudia, siendo estos sus principales motivos de traslado, con una frecuencia de más de tres veces por semana. A pesar de que sus actividades cotidianas generan la mayoría de los viajes, un tercio de ellos también lo utiliza por motivos deportivos o recreativos. Se menciona a su vez que la mayoría de los usuarios realizan al menos dos viajes por tramo diario, siendo un viaje un tramo, no obstante más de un tercio realizan entre tres y cuatro. Finalmente, se menciona que el 92% de los viajes que se realizan en bicicleta no tienen conexión con otro medio de transporte. Esto último es de relevancia al momento de definir la ubicación de estacionamientos, o mayores requerimientos de Keepers en el caso de KeepMyBike, ya que el requerimiento de estacionamientos se concentra alrededor de centros de servicios y ventas y no de estaciones de metro o paraderos intermodales (Tamara Berríos consultores, 2008).

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

KMB es una comunidad P2P, constituida por dos tipologías de usuarios, los cuales interactúan a través de la plataforma, materializando el servicio de custodia a cambio de un pago.

El modelo de negocio busca apalancarse sobre la capacidad ociosa de los activos inmuebles de los colaboradores, aprovechando el espacio de éstos para ponerlo a disposición de la red como parte de la oferta de servicios. Ambos usuarios se benefician de la relación, recibiendo un servicio oportuno, sistematizado y eficiente por una parte y la otra recibiendo beneficios económicos por la gestión de guardado. En el centro de este proceso se sitúa la compañía como organismo gestor y mediador del servicio, velando por el óptimo funcionamiento de este y percibiendo beneficios por conceptos de comisión por cada transacción.

El modelo de negocio considera dos fases de desarrollo, las cuales dependen de la etapa del negocio y la consecución de la escala o volumen de usuarios necesarios para maximizar las fuentes de ingreso, de esta manera en una primera etapa se contempla la comisión por servicio entregado descontada al Keeper y en una segunda etapa la incorporación de otras fuentes de ingreso como complemento, venta de espacios y campañas publicitarias y comisión por venta de otros servicios asociados. Se presenta modelo de negocio en lienzo Canvas en Anexo 14.

3.1.1 Segmento de clientes

Bikers: corresponden a usuarios de bicicleta, hombres y mujeres que viajan recurrentemente a sus trabajos o a desarrollar alguna actividad particular y requieren de tiempos de estadías medios – altos. Valorán la bicicleta como objeto y medio de transporte y perciben inseguridad a la hora de tener que dejarla expuesta por tiempos prolongados en lugares públicos.

Keepers: corresponden a personas naturales o negocios que poseen tiempo y espacio disponible para ofertar el servicio de guardado a través de la aplicación. Valorán la posibilidad de percibir un ingreso extra a cambio de utilizar su capacidad ociosa. Los perfiles de Micro-segmentación para ambos usuarios, se detallan en el Plan de Marketing, punto 4.2.

3.1.2 Propuesta de Valor

KMB genera valor a sus usuarios posibilitando resolver de manera eficiente el problema de inseguridad por falta de lugares seguros para guardar o estacionar la bicicleta, necesidad que actualmente no posee una respuesta efectiva en el mercado de manera masiva. El usuario

obtiene beneficios tales como: una amplia cobertura de espacios permitiendo recibir el servicio en los lugares cercanos a su destino, la flexibilidad de agendar y calendarizar los espacios disponibles desde cualquier lugar a través de sus dispositivos, además de beneficiarse con una experiencia de servicio que garantiza su seguridad y la de su bicicleta. Por otra parte, el Keeper percibe los beneficios económicos de los servicios prestados pudiendo incrementar su propia oferta de valor ampliando el mix de servicios junto con la manera en que se ejecutan. Cada uno de estos atributos, se describe en mayor detalle en Anexo 1: Modelo de Negocio

Tabla 2: Atributos de Valor

SEGURIDAD	Garantía de seguridad
	Autenticación de perfiles
	Sistema Valoración y ranking
	Contacto directo y fluido
CONVENIENCIA	Amplia cobertura
	Oferta adaptada a demanda
	Disponibilidad en tiempo real
	Flexibilidad y usabilidad
PERTENENCIA	Acceso a comunidad y sus beneficios
	Experiencias de intercambio y sus beneficios
	Beneficios económicos

3.1.3 Canales de distribución

La aplicación posee diversos canales de distribución y comunicación, tanto del servicio como con los usuarios, esto implica un desarrollo multiplataforma que se adapta de manera eficiente a todos los dispositivos digitales, poniendo énfasis en la usabilidad de los móviles. Estos son definidos en el Plan de MKT, punto 4.5.

3.1.4 Relación con Clientes

KMB se plantea como una herramienta digital que permite agilizar la relación con los usuarios y por sobre todo entre estos, conectando de manera fluida y respondiendo de manera sencilla a sus expectativas. La aplicación se soporta en base a la generación de confianza, por lo cual todos los elementos que construyen puentes de comunicación directa entre usuarios se tornan relevantes. Desde esta perspectiva, KMB se posiciona en la mente de los usuarios con un mensaje transparente, instalándose como una alternativa conveniente para cuidar la bicicleta tal como lo haría el dueño en casa, buscando poner a las personas y sus experiencias de uso en el centro de su operación.

3.1.5 Fuentes de Ingresos

Se propone un modelo de negocio sustentado en la intermediación, por comisiones por prestación de servicios, capturando un porcentaje de las transacciones ejecutadas en la aplicación. Por la estructura del servicio y la disposición a pago de los usuarios, se asume un ticket promedio que aspira a un alto volumen de transacciones, sin embargo, dado el bajo monto (\$650 pesos de ticket medio) el cual actúa como una baja barrera de entrada para la captura de usuarios con quienes se validó esta disposición a pago, se consolida una fase de atraktividad inicial.

El foco estratégico se orienta entonces en la captura de un alto volumen de usuarios que permitan consolidar una base de datos robusta que contenga el comportamiento de uso del segmento, sus perfiles, gustos y preferencias, de tal forma de poder en una etapa secundaria, materializar procesos de monetización más relevantes que permitan capturar un margen mayor de beneficios. (Ingresos por publicidad y comisiones por venta cruzada de otros servicios de ticket alto).

3.1.6 Recursos Claves

Para la implementación de la propuesta de valor se demandan, cinco tipos de recursos claves:

- **Recursos tecnológicos** para el desarrollo, puesta en marcha y mejora continua de las plataformas móvil y web.
- **Capital de trabajo:** para financiar actividades de desarrollo, crecimiento y escalabilidad.
- **Recursos humanos** que permitan la consolidación de los desarrollos, plan de marketing y operación del sistema.
- **Cartera de clientes** se constituye como el principal recurso para la construcción de valor, consolidando una base de datos robusta que permita monetizar la propuesta.
- **Cartera de Socios estratégicos** que permitan consolidar la fase de monetización secundaria.

3.1.7 Actividades Claves

Tabla 3: Actividades Clave

1 PRE INCUBACIÓN	Testeo y validación del Modelo de Negocio
	Levantamiento de Capital
	Consolidación del equipo
	Desarrollo de Aplicación básica
2 INCUBACIÓN	Desarrollo de plataforma y aplicación final
	Operación y optimización
	Levantamiento de Capital
3 TEMPRANA	Campañas de MKT por segmento
	Construcción de base de datos
	Validación financiera
4 CRECIMIENTO	Campañas de captación intensivas
	Consolidación de oferta de nuevos servicios
	Captación de socios publicitarios
5 EXPANSIÓN Y SALIDA	Consolidación de expansión
	Valorización y venta

3.1.8 Socios Claves

Tabla 4: Socios Clave

RED DE SOCIOS CLAVES	Red de Keepers y Bikers
	Plataforma de Pago
	Agencia de MKT Digital
	Colaboradores
	Servicios Contables

3.1.9 Estructura de costos

KMB define una estructura de costos fijos bajos donde toman protagonismo los costos variables sobre los que se puede incurrir por conceptos de operación en la incorporación de nuevos usuarios, de esta forma toma relevancia la capacidad de producir economías de escala y de ámbito que permitan reducir el costo medio.

Tabla 5: Estructura de Costos Clave

ESTRUCTURA DE COSTOS CLAVES	
PLATAFORMA DE PAGO	Comisiones por transacción
SEGUROS	Costo seguro por garantías bicicletas
CAPITAL HUMANO	Depende de Recurso Humano especializado.
GAV	Gastos operacionales
PLATAFORMA TECNOLÓGICA	Mantenimiento y actualización de la Plataforma
MARKETING	Desarrollo y Promoción
GASTOS FINANCIEROS	Financiamiento 3°s eventual

3.2 Descripción de la empresa

KMB se presenta en el mercado como una empresa que busca consolidar una experiencia de confianza durante el proceso de uso de la bicicleta en la ciudad, focalizándose en dar respuesta al problema de la falta de lugares seguros para estacionar. Movilizarse implica en algún momento detenerse y es en ese momento donde KMB colabora, entregando a los usuarios acceso a una red de servicios de guardado seguro, accesible y conveniente.

3.2.1 MISIÓN

Entregar una experiencia de seguridad y conveniencia a la comunidad de usuarios de la bicicleta en sus momentos de detención, garantizándoles certidumbre en el cuidado de estas.

3.2.2 VISIÓN

Queremos redefinir la experiencia de moverse en bicicleta por la ciudad, conectando al mundo ciclista sin importar donde esté, con experiencias de servicio confiables y seguras que permitan borrar los límites de la movilidad.

3.2.3 VALORES

La cultura de la organización se construye en base a 5 valores fundacionales: 1. Respeto por las personas y su espacio; 2. Transparencia y confianza en las relaciones para construir seguridad; 3. valor por la diversidad y la inclusión como motivador del cambio; 4. Colaboración como motor de desarrollo de experiencias significativas, y 5. Valoración de lo nuevo como mecanismo de transformación y mejora continua.

3.2.4 RECURSOS Y CAPACIDADES

Tabla 6: Recursos, capacidades y equipo humano

RECURSOS	Intangibles como: Software plataforma móvil y web Portafolio de usuarios Know how acumulado de la industria y los usuarios Marca Tangibles como: Inversión capital de trabajo
CAPACIDADES	Procesos formales como: Protocolos de servicio Políticas y términos de uso Procesos de desarrollo ágil Procesos de automatización de funciones Procesos de atención a usuarios
EQUIPO HUMANO	Equipo fundacional Equipo de colaboradores Socios comerciales Red de proveedores

3.2.5 Análisis FODA

Tabla 7: Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<p>Modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> *Flexibilidad y potencial de crecimiento acelerado *Replicabilidad y escalabilidad *Generación de valor segmentado *Propuesta de valor innovadora en industria <p>Equipo fundacional</p> <ul style="list-style-type: none"> *Experiencia en mercado de bicicletas *Fortalezas técnicas en planificación, diseño, administración y emprendimiento *Alta complementariedad técnica 	<p>Modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> *dependencia de adoptadores tempranos *dos frentes de atención a nivel de usuarios *dependencia socios claves (plataforma pago) *necesidad fuerte inversión en RRHH <p>Equipo fundacional</p> <ul style="list-style-type: none"> *falta de experiencia en proyectos tecnológicos *red acotada *Poco margen de error para validar *capacidad de inversión limitada
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> *Mercado no capturado *Débil competencia *Economías de escala *Potencial de crecimiento exponencial 	<ul style="list-style-type: none"> *Bajas barreras de entrada *Dependencia de factores tecnológicos *Bajo poder de negociación inicial *Alto riesgo

3.2.6 Ventajas competitivas

La compañía genera valor a través de la obtención de ventajas competitivas (VC) en el mercado donde operará, esto es posible gracias a los recursos y capacidades antes descritos y al desarrollo de fuentes de VC como la obtención de economías de escala y ámbito. EL modelo de negocio de KMB se sustenta en la medida que se incrementan las bases de usuarios permitiendo diluir los costos operacionales en la medida que estos escalan y aumentando las fuentes de ingresos. Con esto es posible obtener un margen EBITDA aproximado al 30% y un VAN positivo al horizonte del proyecto. Por otra parte la posición de entrada como pionero en el mercado genera ventajas frente a potenciales competidores futuros, permitiendo crear barreras de entrada al capturar un amplio espectro del mercado potencial y posicionar la marca como el estándar de dicha industria emergente.

Algunos de los aspectos diferenciadores del servicio de KMB son:

- **Servicio focalizado en los usuarios**, poniendo énfasis en la usabilidad y en la experiencia como articulador de elementos diferenciadores, siendo los primeros en entregar un servicio de guarda colaborativo y escalable.

- Solución de problema de guardado de bicicleta a través de la **utilización de capacidad ociosa** de los usuarios. KMB se constituye como una red de estacionamientos seguros para bicicletas sin focalizar la inversión en propiedad, planta y equipos.
- Construcción de **una base de datos especializada** en un segmento de la población de nicho, con gustos y preferencias específicas que permiten segmentar en base a variables psicográficas que abren caminos para otras alternativas de generación de ingresos.
- **Conocimiento acumulado del mercado** de las bicicletas y del comportamiento de los usuarios.
- Modelo que se apalanca en la aplicación tecnológica de la **plataforma digital** permitiendo flexibilizar su capacidad de adaptación a los requerimientos del usuario en todo momento.
- Modelo de negocio que entrega una solución al problema desde una perspectiva distinta para la industria (focalizada en respuestas basadas en activos fijos), con amplio **potencial de escalabilidad**.
- Bajas **barreras de entrada** a usuarios, permitiéndoles probar el servicio con poco riesgo. La descarga de la aplicación es gratuita y el pago sólo se ejecuta por cada servicio válidamente emitido.

3.2.7 Factores críticos de éxito

Se reconocen tres factores críticos de los que depende el negocio para conseguir sus objetivos:

Tabla 8: Factores críticos de éxito

- Consolidación de portafolio de usuarios, tanto Blkers como Keepers.
- Consolidación de procesos, protocolos de servicio y marco normativo de términos y condiciones de operación.
- Consolidación de equipo humano multidisciplinario a través de la detección y retención de talento.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento y visión global.

El negocio, por su naturaleza digital al igual que otros modelos de negocio “per to per”, presenta un potencial de escalabilidad con alcance global. El desarrollo de un mercado comunitario entre personas con una necesidad de espacio para guardar su bicicleta, y personas o pequeños negocios que tienen espacio, tiempo y están dispuestas a explotar su capacidad ociosa a cambio de un pago se presenta como una condición que es replicable en

distintas ciudades y países. Si bien el desarrollo de cada mercado geográfico debe analizarse en sus méritos, la estructura del modelo de KeepMyBike se torna lo suficientemente flexible como para poder articular una propuesta de valor que responda a la diversidad de entornos competitivos. Desde esta perspectiva se evalúa el presente plan de negocios en base a un alcance proyectado dentro del país con el objetivo de acotar y validar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, el cual puede ser escalado en fases posteriores.

De esta manera se consideran cinco etapas de desarrollo donde se soportará la escalabilidad de la compañía, ajustada a la planificación estratégica de crecimiento en función de los requerimientos de inversión. Estas son:

1.- Fase Pre-incubación, donde el énfasis está en la implantación y validación en el mercado del modelo de negocio (MVP conserje) en un grupo estratégico reducido de Keepers y Bikers.

2.- Fase Incubación, donde se ajusta el modelo y se desarrolla y optimiza la plataforma (MVP optimizado), focalizando en la captación y ampliación de la red de Keepers. En esta fase todos los esfuerzos se enfocan en la captación de keepers para sostener la oferta y es en este proceso donde se generan egresos importantes, producto del gasto en MKT y la configuración del equipo humano para el desarrollo de la plataforma fundamentalmente, que impactan en los flujos de forma negativa, sin embargo este gasto se encuentra considerado dentro del capital de trabajo necesario para financiar el déficit máximo acumulado de la operación.

3.- Fase Temprana, focalizados en la mejora de funcionalidades y en la consolidación de la red de usuarios tanto Keepers como Biker. En esta etapa la oferta se sustenta en los usuarios Keepers pequeños negocios y la adquisición y retención son críticas. Al final de esta fase se alcanza el punto de equilibrio operacional producto de la captación y el incremento de usuarios.

4.- Fase Crecimiento, el objetivo crítico es la captación de nuevos usuarios, abriendo en esta etapa la plataforma a Keepers individuales, se hace foco en la captura rápida de un mercado objetivo de 200.000 usuarios aproximadamente, de los 550.000 bikers que circulan hoy por Santiago diariamente, priorizando la operación en las comunas con mayores requerimientos de estacionamiento (Santiago, Providencia, Las Condes, Ñuñoa), se pone énfasis en el punto de equilibrio del negocio y en los resultados financieros, siendo en esta etapa donde se experimenta el crecimiento más agresivo del negocio alcanzando un 26% de margen EBITDA al 3° año.

5.- Fase Expansión, se explora la apertura de nuevos mercados que permitan incrementar el volumen del negocio y la captura de valor, inicialmente otras regiones claves y posteriormente se evaluará la incursión en otros países de alto potencial como Colombia y México. Este proceso justifica el crecimiento proyectado en los ingresos y en la inversión para sostener dicho crecimiento, el cual permite alcanzar un 29% de margen EBITDA a partir del cuarto año, estabilizando los resultados operacionales.

Tabla 9: Fases de crecimiento KMB

PLAN DE ESCALAMIENTO KMB	ETAPAS DE DESARROLLO					
	1 PRE INCUBACIÓN	2 INCUBACIÓN	3 TEMPRANA	4 CRECIMIENTO	5 EXPANSIÓN	6 SALIDA
OBJETIVOS CRITICOS	-Validación modelo de negocio. MVP conserje p/Ventas -Conformación de red de Early Keepers / Early Bikers FOCO CAPTACIÓN y VALIDACIÓN	-Consolidación de red de oferta de Keeper. MVP mejorado -Crecimiento de comunidad de bikers FOCO CAPTACIÓN y RETENCIÓN -Consolidación Equipo	-LANZAMIENTO plataforma, captura de mercado -Crecimiento de bikers y keepers pequeños negocios. FOCO CONTROL DE CAC	-OPTIMIZACIÓN de operaciones y escalamiento de ventas -Crecimiento de bikers y keepers, apertura a Keepers todo usuario OBJETIVO PTO EQUILIBRIO FOCO LTV/CAC RETENCIÓN	-Desarrollo de expansión a nuevos mercados en otras regiones. - Foco Generación de otras fuentes de ingresos - LTV/CAC	- Capitalización y Valorización de salida
MÉTRICAS CLAVES	CAC LTV/CAC TR (CHURN) N USUARIOS ACTIVOS	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS / N PLAZAS ACTIVAS	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS / N PLAZAS ACTIVAS INGRESOS COSTOS	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS / N PLAZAS ACTIVAS INGRESOS, COSTOS, EBITDA, ROE, TIR	CAC, CTR, LTV LTV/CAC TR (CHURN) NUEVOS USUARIOS ACTIVOS / N PLAZAS ACTIVAS INGRESOS, COSTOS, EBITDA, ROE, TIR	EBITDA INGRESOS TIR
FASES DE INVERSIÓN		SEED	A	B	C	SALIDA
NIVEL DE DESARROLLO	MVP CONSERJE BÁSICO	MVP MEJORADO	PLATAFORMA	PLATAFORMA OPT.	PLATAFORMA OPT.	PLATAFORMA OPT.
TIEMPOS PROYECTADOS (MESES)	1	5	12	18	24	
TIEMPOS ACUMULADOS (MESES)	1	6	18	36	60	
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	EARLY KEEPERS Y BIKERS PUNTOS	KEEPERS PEQUEÑOS	KEEPERS Y BIKERS COMUNAS	APERTURA KEEPERS PERSONAS	OPERACION OTRAS CIUDADES	
CIRCUITO DE CRECIMIENTO	OCA A BOCA, MKT DIRECTO 1 A 1, MKT DIGITAL, MKT DIRECTO 1 A 1, MKT DIGITAL, BAB, USO REPETIDO, MKT MASIVO					

Para obtener los resultados proyectados son claves no sólo el apalancarse en los recursos y capacidades de la compañía para obtener ventajas competitivas frente a potenciales competidores sino también se tornan fundamentales las estrategias funcionales definidas en el plan de negocio donde se alinean el plan de Marketing, Operaciones, Finanzas y RRHH a la **estrategia genérica de nicho con enfoque por diferenciación** de la compañía.

3.4 RSE y sustentabilidad.

KMB aporta en construir una mejor ciudad para sus habitantes, con mayores oportunidades de acceso a movilidad, junto con generar estructuras de relaciones sociales que generen valor y bienestar. Desde esta perspectiva, KMB se define como una comunidad que contiene en su ADN la generación de impactos positivos para la sociedad, pues construye un ecosistema de experiencias, tanto por su lógica de funcionamiento colaborativa, como por el impacto del

problema que resuelve. KMB se hace responsable del desarrollo socio-ambiental desde dos ámbitos de acción:

- **Perspectiva Social y económica:** KMB colabora en entregar una oportunidad de percibir un ingreso adicional para los Keepers, aumentando la capacidad de compra de las personas. KMB resuelve un problema real, la falta de estacionamiento para bicicletas, que impacta a muchas personas, y su solución potencialmente mejora la calidad de vida de estas, facilitando la movilidad en la ciudad, reduciendo la sensación de inseguridad por robo de bicicletas, y conectando a las personas en torno a experiencias seguras y transparentes.
- **Perspectiva Ambiental:** KMB es un potenciador del uso de la bicicleta, por lo tanto también es participe de los beneficios que esta trae con su uso: reducción de contaminación atmosférica, reducción de la congestión vehicular, mantención de un estilo de vida saludable, entre otros. Además, la estructura de funcionamiento del modelo de negocio de KMB aprovecha la capacidad ociosa de las instalaciones de los Keepers, además de no generar desechos en su operación, lo que trae como consecuencia un bajo impacto ambiental.

Todo lo anterior implica asumir la responsabilidad del impacto socio-ambiental de KMB, por lo que se establecen dos compromisos claves sobre los cuales se enmarca la cultura operacional de KMB:

- **Persona:** El foco está en ellas, y todas las acciones de la comunidad apuntan a cuidar su integridad, el respeto y su seguridad, construyendo un tejido de relaciones basado en la confianza.
- **Alto beneficio a bajo impacto:** Construimos servicios de alto beneficio social para nuestro grupo objetivo, al menor impacto ambiental.

4 Plan de Marketing

KMB se posiciona en el mercado como una compañía **que soluciona la necesidad de seguridad a la hora de aparcar la bicicleta**, entregando un servicio con garantía y conveniente a todos sus usuarios. Desde ésta perspectiva la planificación comercial considera objetivos asociados a cada segmento de usuario en función de los requerimientos de las fases de escalamiento, considerando dos objetivos de marketing dentro de la estrategia funcional: Posicionar, Penetrar para rentabilizar.

4.1 Objetivos de Marketing

Tabla 10: Objetivos de Marketing

FASES	BIKER	INDICADOR	KEEPER	INDICADOR
PRE- INCUBACIÓN	Conseguir red de Early Bikers con 30 usuarios activos al primer mes.	N Usuarios Bikers Activos	Conseguir red de Early keepers con 4 usuarios pequeños negocios activos al primer mes.	N Usuarios Keepers Activos
	Lograr un 50% de conversiones diarias durante el primer mes. (Conversiones/Usuarios activos)	CTR	Alcanzar una Tasa de ocupación sobre el 15% de las plazas disponibles por Keepers al primer mes	Tasa Ocupación
INCUBACIÓN	Conseguir red de Bikers superior a 3.500 usuarios activos al final del mes 7.	N Usuarios Bikers Activos	Conseguir red de Keepers superior a 60 usuarios pequeños negocios activos al final del mes 7.	N Usuarios Keepers Activos
	Sostener número de compras medias por mes en 8 veces durante fase de incubación.	N conversiones	Superar un 50% de Tasa de ocupación de plazas diarias por cada Keeper activo al mes 7. (Conversionesxkeeper/PlazasxKeeper)	Tasa Ocupación
	Conseguir relación de crecimiento superior a 5 veces al año 1	LTV/CAC	Disminuir el CAC de Keepers un 25% entre el primer año y el segundo año.	CAC
TEMPRANA	Conseguir red de Bikers con más de 11000 usuarios activos al final del segundo año.	N Usuarios Bikers Activos	Conseguir red de Keepers con 200 usuarios pequeños negocios activos al final del año 2.	N Usuarios Keepers Activos
	Mantener relación de crecimiento global superior a 6 veces durante etapa temprana.	LTV/CAC	Incrementar LTV un 20% al segundo año	LTV
	Mantener tasas de deserción bajo el 10% anual.	CHURN	Mantener tasas de deserción de Keepers bajo el 20% anual.	CHURN
	Lograr tasa de conversión del 40% anual.	CTR	Mantener sobre un 50% de Tasa de ocupación de plazas diarias por cada Keeper activo desde el 2º año (Conversionesxkeeper/PlazasxKeeper)	Tasa Ocupación
CRECIMIENTO	Conseguir una Tasa de retención sobre 80% al final del tercer año	Tasa Retención	Conseguir una Tasa de retención del 80% al final del tercer año.	Tasa Retención
	Conseguir red de Bikers con más de 15000 usuarios activos al final del tercer año.	N Usuarios Bikers Activos	Conseguir cobertura de red de Keepers para 15000 plazas al final del año 3.	N Plazas Keepers Activos
	Conseguir un 5% de aumento de los ingresos por otras fuentes al 3 año.	Ingresos totales	Alcanzar tasa de ocupación sobre 60% al tercer año.	Tasa Ocupación
	Alcanzar relación de crecimiento sobre 9 veces al tercer año.	LTV/CAC	Alcanzar cobertura regional al final de la fase.	N Regiones
EXPANSIÓN	Incrementar la red de Biker un 20% anual	N Usuarios Bikers Activos	Aumentar red de Keepers sobre un 60% usuarios activos al final del año 4.	N Usuarios Keepers Activos
	Alcanzar una relación de crecimiento sobre 10 veces al quinto año.	LTV/CAC	Lograr una Tasa de retención del 90% al final del año 4 y 5 año.	Tasa Retención
	Mantener tasas de deserción bajo el 10% anual.	CHURN	Mantener tasas de deserción bajo el 10% anual.	CHURN

Si bien el mercado de las bicicletas continúa en constante crecimiento, en este caso el mercado del servicio de estacionamientos de bicicleta no está formalizado de la misma manera, existiendo iniciativas puntuales que responden a esta necesidad, no existiendo una estructura competitiva formal identificable acorde al tamaño del mercado. Desde esta perspectiva, la compañía busca transformarse en la referencia respecto del guardado seguro de bicicletas, masificando de manera ágil el concepto propuesto por la marca y materializando un **awareness** positivo que permita capturar el máximo valor disponible del mercado.

4.2 Estrategia de segmentación

Se definen dos segmentos de usuarios de KMB: Bikers y Keepers. Si bien se diferencian por su rol dentro de la comunidad, es posible que un individuo adquiera ambos roles en distintos momentos. Además, se reconoce una micro-segmentación, perfilada por diferentes variables:

- **Bikers o Ciclistas:** Hombres y mujeres que utilizan la bicicleta como medio de transporte, con frecuencia relativa, para dirigirse a su trabajo o a lugar de estudio, pero también aquellos que la utilizan para hacer trámites o cualquier actividad que requiera estacionar la bicicleta por un período de tiempo, a una distancia conveniente de su destino, y que no poseen un espacio seguro para aparcar sus bicicletas. Se identifican tres tipos por uso: Intensivo, Medio y Liviano, los que a su vez se segmentan por variables demográficas y geográficas.
- **Keepers o Guardadores:** Hombres y mujeres, organización o empresa, que posea un espacio disponible en donde se puedan guardar de manera segura una o más bicicletas por un tiempo determinado (horas, medio día o día completo), y que esté interesado en obtener un pago por esta custodia. Se identifican dos tipos de Keepers, segmentados por superficie disponible y tipología de recinto: Personas individuales y Negocios.

Tabla 11: Micro Segmentación de Usuarios Keepers

MICRO SEGMENTACIÓN	USUARIO KEEPER PERSONA INDIVIDUAL	USUARIO KEEPER NEGOCIO
SUPERFICIE	Disponen de m2 reducidos para ofrecer el servicio, principalmente son sus casas o departamentos los que utilizan para guardar bicicletas. Se estima una media de 20m2 útiles destinados a la custodia. Son recintos particulares.	Disponen de m2 acotados pero con mayor disponibilidad para ofrecer el servicio, principalmente son sus oficinas, instalaciones, patios, etc. Que no tienen un uso específico y el costo de oportunidad de habilitarlos para guardar bicicleta es muy bajo. Se estima una media superior en m2 útiles destinados a la custodia, permitiendo ingresos más significativos. Son recintos comerciales.
DISPONIBILIDAD	Disponen de tiempo libre acotado para la operación del servicio, pudiendo ser intermitente entre días y horas. Representan la mayor cantidad de potenciales usuarios Keepers, densificando el tejido de la red.	Disponen de personal fijo durante horario laboral que puede ejecutar la operación del servicio, permitiendo mayor continuidad. Representan usuarios con mayor capacidad de guardado y mejores ubicaciones.
DEMOGRÁFICAS	Hombres y Mujeres que tienen tiempo y espacio disponible, Rango etéreo 25-60 años.	Personas que representan organizaciones que tienen tiempo y espacio disponible, Rango etéreo 25-60 años.
SICOGRÁFICAS	Puede o no ser usuario de la bicicleta, Valora la posibilidad de generar un ingreso extra en su tiempo libre, valora la bicicleta como modalidad de transporte y estilo de vida. Valora la tecnología y la independencia.	Puede o no ser usuario de la bicicleta, Valora la posibilidad de generar un ingreso extra aprovechando la capacidad ociosa.
GEOGRÁFICAS	Se ubican en los alrededores de la zona de demanda, principalmente en el eje comercial de sector oriente y centro de la capital.	Se ubican en el interior de la zona de demanda, principalmente en el eje comercial de sector oriente y centro de la capital.

Tabla 12: Micro Segmentación de Usuarios Bikers

MICRO SEGMENTACIÓN	USUARIO BIKER INTENSIVO 1	USUARIO BIKER MEDIO 1	USUARIO BIKER LIVIANO 1
USO	Frecuencia de uso diario, media a jornada completa. Destino por trabajo o actividades personales como trámites o compras. Se transporta dentro de su comuna y se desplaza a otras contiguas. Utiliza automóvil como medio de transporte alternativo eventualmente.	Frecuencia de uso diario, media a jornada completa pero irregular. Destino por trabajo o actividades personales como trámites o compras. Se transporta dentro de su comuna y se desplaza a otras contiguas. Utiliza automóvil como medio de transporte alternativo y requiere períodos de custodia diarios eventuales.	Frecuencia de uso ocasional, requiere períodos variables de custodia según requerimientos específicos (x horas) CORTA MEDIA-ESTADÍA. Destino por trabajo o actividades personales como trámites o compras. Se transporta dentro de su comuna y se desplaza a otras contiguas.
COMPRA	Dispone de medios de pago digitales, bancarizado, tiene disposición a pago online, consume otros servicios de distribución digital.	Dispone de medios de pago digitales, bancarizado, tiene disposición a pago online, consume otros servicios de distribución digital.	Dispone de medios de pago digitales, bancarizado, tiene disposición a pago online, consume otros servicios de distribución digital.
DEMOGRÁFICAS	Grupo socio-económico ABC1 , Hombres y Mujeres con formación profesional universitaria, Rango etéreo 23-50 años.	Grupo socio-económico ABC1 , Hombres y Mujeres con formación profesional universitaria, Rango etéreo 23-50 años.	Grupo socio-económico ABC1 , Hombres y Mujeres con formación profesional universitaria, Rango etéreo 23-50 años.
SICOGRÁFICAS	Uso intensivo de la bicicleta como medio de transporte y deportido, posee bicicleta propia, valora la bicicleta como objeto personal e invierte tiempo y dinero en mejorar su condición. Valora la seguridad de ésta y requiere períodos de larga estadía. Utiliza la bicicleta principalmente por decisión de valoración de estilo de vida y conveniencia.	Uso medio de la bicicleta como medio de transporte y deportido, posee bicicleta propia, valora la bicicleta como objeto personal e invierte tiempo y dinero en mejorar su condición. Valora la seguridad de ésta y requiere períodos de larga estadía. Utiliza la bicicleta principalmente por decisión de valoración de estilo de vida y conveniencia.	Uso bajo de la bicicleta como medio de transporte y deportido, posee bicicleta propia, valora la bicicleta como objeto personal. Valora la seguridad de ésta pero no invierte demasiado. Utiliza la bicicleta principalmente por conveniencia.
GEOGRÁFICAS	Ubica sus zonas de desplazamiento origen-destino principalmente en el sector oriente y centro de la capital.	Ubica sus zonas de desplazamiento origen-destino principalmente en el sector oriente y centro de la capital.	Ubica sus zonas de desplazamiento origen-destino principalmente en el sector oriente y centro de la capital.

MICRO SEGMENTACIÓN	USUARIO BIKER INTENSIVO 2	USUARIO BIKER MEDIO 2	USUARIO BIKER LIVIANO 2
USO	Frecuencia de uso diario, media a jornada completa. Destino por trabajo o actividades personales como trámites o compras. Se transporta desde su comuna y recorre en ocasiones distancias mayores entre comunas. Utiliza el transporte público como medio de transporte alternativo.	Frecuencia de uso diario, media a jornada completa pero irregular. Destino por trabajo o actividades personales como trámites o compras. desde su comuna y recorre en ocasiones distancias mayores entre comunas. Utiliza el transporte público como medio de transporte alternativo y requiere períodos de custodia diarios eventuales.	Frecuencia de uso ocasional, requiere períodos variables de custodia según requerimientos específicos (x horas) CORTA MEDIA-ESTADÍA. Destino por trabajo o actividades personales como trámites o compras. Se transporta desde su comuna y recorre en ocasiones distancias mayores entre comunas.
COMPRA	Dispone de medios de pago digitales, tiene disposición a pago online, consume o ha consumido otros servicios de distribución digital. Utiliza cuenta rut.	Dispone de medios de pago digitales, tiene disposición a pago online, consume o ha consumido otros servicios de distribución digital. Utiliza cuenta rut.	Dispone de medios de pago digitales, tiene disposición a pago online, consume o ha consumido otros servicios de distribución digital. Utiliza cuenta rut.
DEMOGRÁFICAS	Grupo socio-económico C2-C3 , Hombres y Mujeres con formación profesional - técnica, Rango etéreo 23-50 años.	Grupo socio-económico C2-C3 , Hombres y Mujeres con formación profesional - técnica, Rango etéreo 23-50 años.	Grupo socio-económico C2-C3 , Hombres y Mujeres con formación profesional - técnica, Rango etéreo 23-50 años.
SICOGRÁFICAS	Uso intensivo de la bicicleta como medio de transporte y deportido, posee bicicleta propia, valora la bicicleta como objeto personal e invierte tiempo y dinero en mejorar su condición. Valora la seguridad de ésta y requiere períodos de larga estadía. Utiliza la bicicleta principalmente por conveniencia.	Uso medio de la bicicleta como medio de transporte y deportido, posee bicicleta propia, valora la bicicleta como objeto personal e invierte tiempo y dinero ocasionalmente en mejorar su condición. Valora la seguridad de ésta y requiere períodos de larga estadía irregularmente. Utiliza la bicicleta principalmente por conveniencia.	Uso bajo de la bicicleta como medio de transporte y deportido, posee bicicleta propia, valora la bicicleta como objeto personal. Valora la seguridad de ésta pero no invierte demasiado. Utiliza la bicicleta principalmente por conveniencia.
GEOGRÁFICAS	Ubica sus zonas de desplazamiento origen-destino principalmente en desde distintas zonas hacia el eje comercial centro-oriente de la capital. Se desplaza desde zonas norte, sur y poniente cruzando varias comunas.	Ubica sus zonas de desplazamiento origen-destino principalmente en desde distintas zonas hacia el eje comercial centro-oriente de la capital. Se desplaza desde zonas norte, sur y poniente cruzando varias comunas.	Ubica sus zonas de desplazamiento origen-destino principalmente en desde distintas zonas hacia el eje comercial centro-oriente de la capital. Se desplaza desde zonas norte, sur y poniente cruzando varias comunas.

Se identificaron **Early Keepers**: Pequeños locales comerciales; Cafeterías; Oficinas ubicadas en casas; Oficinas en edificios; Gimnasios; Galerías comerciales. Estos son clave en la estrategia de entrada y crecimiento en el mercado, pues soportan la oferta del servicio de guardado en las zonas de alta demanda, se distribuyen a lo largo del eje comercial que recorre las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes, configurándose entre los distintos cuadrantes definidos. El detalle de los 5 criterios claves de elección de los negocios está en Anexo 2, Plan de Marketing

4.3 Estrategia de servicio

KMB es una plataforma digital cuyo objetivo es conectar a ciclistas con necesidad de aparcar su bicicleta en lugares cercanos a sus destinos, con personas o negocios que están dispuestas y tienen las condiciones (tiempo y espacio) a ofrecer el servicio de custodia a cambio de un pago.

4.3.1 Puntos de diferenciación de propuesta de valor

Los principales puntos de diferenciación son la entrega de **seguridad y conveniencia**, tanto para los ciclistas que pueden encontrar un lugar seguro donde aparcar cerca de sus destinos en una red amplia de posibilidades, como para los cuidadores que pueden obtener ingresos extras sólo con guardar una bicicleta en un espacio que no utilicen o que representa alguna capacidad ociosa. Los principales atributos de la propuesta de valor de KMB son descritos en Anexo 2.3 Plan de MKT.

4.3.2 Beneficios que recibirán los usuarios y que hoy no tienen

- **Mayor oferta de estacionamientos:** El usuario de KMB podrá optar por una oferta mucho mayor sobre dónde estacionar su bicicleta. Podrá encontrar estacionamientos seguros para su bicicleta en ubicaciones más cercanas a su destino que lo que actualmente se le ofrece.
- **Seguridad de su bicicleta:** El usuario podrá tener la tranquilidad que a través de KMB las bicicletas quedarán guardadas de manera segura y garantizada.
- **Seguimiento en tiempo real sobre la disponibilidad de estacionamientos:** KMB ofrecerá a través de su aplicación, un mapa en tiempo real con la oferta de espacios de bicicleta que se ajusta a sus requerimientos; “encuentra donde lo necesitas”.
- **Identificación y personalización de servicios ofrecidos:** A través de la opinión y evaluación de la experiencia, los estacionamientos y sus cuidadores podrán ser evaluados, entregando información a otros usuarios acerca de su experiencia, y feedback a los Keepers.

- **Oportunidad de un ingreso adicional, con un bajo esfuerzo, para los Keepers:** KMB entrega la oportunidad de recibir ingresos adicionales, con sólo guardar una o más bicicletas en algún lugar que tengas disponible.
- **Pertenecer a una comunidad y sus beneficios:** El sentimiento de pertenencia a una comunidad es muy valorado por los usuarios. Al pertenecer a la comunidad puedes acceder a beneficios en comercios con servicios asociados o de interés relevante al estilo de vida de los usuarios de la bicicleta, de esta forma el Biker se beneficia pudiendo acceder a descuentos y promociones y el partner recibe una masa crítica de clientes potenciales que arribarán a su negocio, generando una relación win-win.

4.3.3 Branding

KMB se centra en el diseño y desarrollo de la usabilidad de la plataforma digital, por lo tanto el mayor porcentaje del posicionamiento de la imagen de marca se desarrollará en formato digital, aplicándose en todos los formatos requeridos. No obstante se considera la implementación de material básico para la operación del servicio (separadores y protectores para el acomodo de bicicletas), el cual sirve de soporte para la marca y potencialmente puede ser configurado como un espacio de venta publicitaria para marcas asociadas.

4.4 Estrategia de precio

KMB opera como intermediario del servicio, es decir, el Biker paga por servicio efectivamente utilizado a través de la plataforma, ésta procesa la transacción descontando un 15% de comisión sobre el total de la venta y entregando el pago al Keeper con el descuento realizado. El dueño de la bicicleta tiene dos posibilidades para gestionar su pago, ingresar al minuto de crear su cuenta una tarjeta de crédito válida, o comprar un monto de prepago por transferencia o depósito bancario para uso futuro.

En base a los estudios de la demanda y disposición a pago se define una tarifa de 650 pesos por servicio de custodia diario, de los cuales KMB captura el 15% como comisión.

Tabla 13: Pagos y liquidación de descuentos.

PRECIO TRANSACCIÓN DIARIO	COMISIÓN	IVA	KEEPER
BIKER PAGA	15%	19%	650
650	98	19	116
	KEEPER RECIBE		534

4.5 Estrategia de distribución

Se soporta sobre las plataformas digitales con las cuales la comunidad conoce, interactúa y gestiona el servicio. Cada soporte digital (App, Web, RRSS) se torna relevante para ampliar el alcance de la marca, promocionar su propuesta de valor y materializar las conversiones de monetización. Cada Keeper es en sí mismo un punto de venta, por lo cual la experiencia de servicio estará normada y protocolizada bajo procesos y procedimientos específicos de manera de garantizar un estándar mínimo para la comunidad. De esta forma se aprovechan las instalaciones físicas de cada Keeper poniéndolas a disposición de la plataforma para operar el servicio. Mayor detalle de la estrategia de distribución se presenta en Anexo 2, Plan de Marketing.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Se contempla una estrategia de promoción focalizada por etapas. Uno de los factores claves del éxito es el refuerzo a la generación continua de Keepers y Bikers, por lo cual las campañas promocionales se focalizan en cada uno de estos segmentos. Algunas de las estrategias promocionales a utilizar en una etapa de posicionamiento de mercado son:

Tabla 14: Campañas de captación y promoción

CAMPAÑA SEM	CAMPAÑA FREE TRIAL
Google Adwords	CAPTACIÓN KEEPERS UNO A UNO
Facebook Ads, Instagram, RRSS	PALETAS PUBLICITARIAS Y PARADEROS
CAMPAÑA BIKERS REFERIDOS	MATERIAL IMPRESO
CAMPAÑA SEO	PUBLICIDAD LUNETAS MICROS

Mayor detalle de la estrategia de comunicación y ventas se presenta en Anexo 2.

Los procesos de fidelización de clientes que permitan profundizar y penetrar en el mercado con la propuesta serán desarrollados en función de cada segmento objetivo, focalizando las propuestas en base a potenciar la relación comercial con clientes RFM. Desde la perspectiva promocional, la comunidad se enfocará en proyectar y transmitir el concepto de la propuesta de valor:

<p>Una experiencia de servicio segura, personalizada y conveniente. “KMB, Guarda tu bicicleta con seguridad, donde realmente lo necesitas”.</p>

Tabla 15: Atributos de Valor KMB

ATRIBUTOS DE VALOR	
SEGURIDAD	Garantía de seguridad
	Autenticación de perfiles
	Sistema Valoración y ranking
	Contacto directo y fluido
CONVENIENCIA	Amplia cobertura
	Oferta adaptada a demanda
	Disponibilidad en tiempo real
	Flexibilidad y usabilidad
PERTENENCIA	Acceso a comunidad y sus beneficios
	Experiencias de intercambio y sus beneficios
	Beneficios económicos

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.7.1 Tamaño de mercado

Para estimar la demanda se define primero el tamaño del mercado, en función de las fuentes secundarias consultadas, las cuales permiten cuantificar un mercado potencial anual en Santiago: superior a los 130 millones de dólares.

Tabla 16: Tamaño de mercado

Parámetros considerados		Notas
N° de Viajes diarios en Bicicleta en Santiago	1.100.000	(1)
Requerimiento de Estacionamientos diarios	550.000	(2)
Disposición a pago (US)	\$ 1	(3)
Mercado diario (US)	\$ 550.000	
Días Laborales 2017	250	(4)
Tamaño del mercado anual (US)	\$ 137.500.000	

Notas:

(1) Fuentes: 747.000 viajes diarios en bicicleta (vdb.) año 2012 (Ministerio de Transporte, 2012); estimación de 1.100.000 vdb en año 2015 (Fernández, 2015), estimación de 1.000.000 de vdb en año 2017 (Catoia, 2017), estimación de 1.200.000 vdb año 2017 (Asociación de Defensa del Consumidor, ADC Bicicleta y Bicicultura, 2013)

(2) Por cada 2 viajes (ida y vuelta), se requerirá un estacionamiento. Supuesto conservador, considerando que usuarios podrían requerir estacionamiento tanto en su origen como en su destino.

(3) Fuentes: (Subsecretaría de transporte, 2013) y encuesta realizada (Anexo 4).

(4) Se contempla requerimiento de estacionamientos en días laborales.

El valor del ticket promedio se define en base a la información recopilada en estudio primario desarrollado a través de encuestas a usuarios de la bicicleta y usuarios genéricos (potenciales

Keepers) cuyos resultados se presentan en anexo 4, de manera de generar un cruce entre disposición a pago y expectativas de cobro.

De acuerdo a las tendencias de mercado descritas previamente, se considerará de manera conservadora un crecimiento de mercado del 5% anual para los próximos 5 años.

4.7.2 Estimación de la demanda

Bikers: KMB resuelve un problema que actualmente no tiene solución para gran parte de los ciclistas. Es por esto que la demanda esperada tenga órdenes de magnitud similares al total de mercado, y que los desafíos de captura de demanda vengan dados por factores como baja disposición a pago, entregar confianza y contar con una potente red de Keepers.

Para estimar la demanda esperada, se utilizan datos recogidos en la encuesta realizada a usuarios de bicicletas como muestra representativa de los 550.000 ciclistas que viajan diariamente en Santiago. Del universo encuestado, un 74% manifestó que dejaría guardada de manera temporal su bicicleta en un espacio, que garantice su seguridad, que sea entregado por un miembro de una comunidad de cuidado de bicicletas, mientras que un 21% declaró que “tal vez” lo haría. Al ser consultados sobre si estarían dispuestos a pagar por guardar su bicicleta, un 54% sostuvo que si lo estaría, mientras que un 20% dijo “tal vez” estar dispuesto. Finalmente, de aquellos que estarían dispuestos, o tal vez estarían dispuestos, un 61% manifestó estar dispuesto a cobrar un monto sobre los \$500 por guardar una bicicleta durante un día. Para estimar la demanda en la ciudad de Santiago, se considerará que el 75% estaría dispuesto a pagar por su custodia, y de esos, un 61% que estaría dispuesto a pagar sobre \$500. De esta manera la demanda queda dada por:

Tabla 17: Demanda de estacionamientos estimada

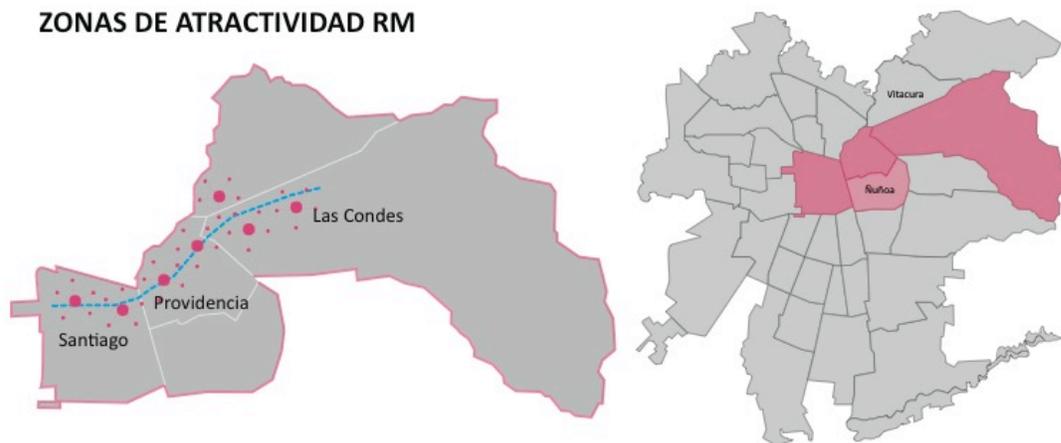
Mercado Potencial de Ciclistas en Santiago año 2018	Ciclistas dispuestos a pagar por servicio de custodia		Ciclistas dispuestos a pagar más de \$500		Demanda Estimada año 2018
	%	Total	%	Total	
550.000	75%	412.500	61%	251.625	251.625

Definición de oferta de Keepers: Para estimar la oferta de Keepers, se realizaron dos estudios que permiten proyectar la oferta de guardadores. En primer lugar, se cuantificaron las plazas disponibles en las zonas de alta concentración de demanda ubicadas en el eje comercial de las comunas Santiago Centro, Providencia y Las Condes, con el objetivo de establecer una oferta inicial de Keepers que permita soportar las etapas tempranas de la operación. En segundo lugar, se estimó una oferta potencial de Keepers ampliada con el

objetivo de determinar el potencial de cobertura de guardado para las etapas de crecimiento en donde se incorporan Keepers que operan el servicio en sus domicilios.

Oferta de Early Keepers pequeños negocios: Se cuantificó una oferta de Keepers inicial que permite sostener la demanda temprana empalmando las zonas de alta convergencia de flujos de ciclistas de toda la ciudad con la disponibilidad de plazas de guardado a implementar en pequeños negocios, con esto fue posible estimar una base mínima de cobertura que no dependa de los guardadores personas individuales. Se validaron 20 cuadrantes de cobertura inicial, en las comunas Santiago Centro, Providencia y Las Condes, los que capturan el mayor flujo de ciclistas provenientes de 30 otras comunas, sobre los cuales se identificó una densidad potencial de 220 plazas disponibles por cada cuadrante, con un total de más de 4.000 plazas identificadas. Detalle del estudio se muestran en Anexo 3, Estudio de oferta preliminar de Keepers.

Figura 1: Puntos de mayor confluencia de ciclistas



De este catastro se establece un potencial de más de 200 Early Keepers, distribuidos entre las distintas tipologías de Keepers (sólo se consideran desde número 1 a 5), con capacidad de guarda de 20 bicicletas promedio, usuarios primarios que permiten iniciar la operación del servicio y sostener una oferta estimada en 4.320 plazas.

Oferta ampliada de Keepers (individuos): Se proyecta una oferta ampliada de Keepers desprendidas de un estudio realizado en base a las 562.391 viviendas de las comunas en donde existe mayor demanda por Bicicletas (Santiago, Providencia, Estación Central, San Miguel, Las Condes y Ñuñoa) (INE, 2018). Con esto se define un universo representativo sobre el cual se aplican las conclusiones rescatadas de la encuesta realizada a público general, presentada en Anexo 4, en la cual del universo encuestado, un 53% estaría dispuesto a

guardar una o más bicicletas en su casa a cambio de un pago, mientras que un 23% “tal vez” lo haría. Sobre cuál sería un precio justo que cobrarían por custodiar una bicicleta, un 47% le parecería justo cobrar \$800 o menos. De esta manera se estima un potencial de oferta por 140.092 Keepers, como se muestra en Tabla 18: Oferta estimada de Keepers general:

Tabla 18: Oferta estimada de Keepers general

Mercado Potencial de Keepers en Santiago año 2017	Usuarios Dispuestos a custdiar bicicletas		Usuarios que consideran justo cobrar menos de \$800		Ofera Estimada año 2017
	%	Total	%	Total	
562.391	53%	298.067	47%	140.092	140.092

4.7.3 Proyecciones de Crecimiento

La tasa de crecimiento de Bikers y de Keepers tendrá una tendencia creciente, casi exponencial, ya que mientras más usuarios utilicen la aplicación mayor confianza habrá en ella.

Bikers: Se estima comenzar el primer mes de pre-incubación con un total de 30 Early Bikers, soportados por 80 plazas Early Keepers, capturados a través de campaña de adopción cara a cara. La fase de incubación siguiente contempla la incorporación de 1280 nuevas plazas Keepers y alcanzar 1.500 Bikers, pasando a más de 7.000 plazas al final de la fase de Crecimiento junto con más de 22.000 usuarios Bikers. En la Tabla 19 se presenta la estimación de crecimiento para cada fase de desarrollo, mientras que en la Tabla 20 se presenta la proyección para el horizonte del proyecto de manera anualizada.

Se consideran en las proyecciones que el total de los Bikers contabilizados sean usuarios activos, no obstante ese número puede ser mayor con usuarios que se han registrado en la plataforma pero no generan conversiones. A su vez, se contempla que el año 1 cada Biker activo realice un promedio de 8 transacciones por mes, aumentando de manera gradual hasta llegar a 12 transacciones mensuales a partir del cuarto año.

Tabla 19: Proyección de Crecimiento usuarios por fase de desarrollo

Tiempo por fases de desarrollo	1 MES	5 MESES	12 MESES	18 MESES	24 MESES
	pre incubac	incubación	temprana	crecimiento	expansión
Q keepers	4	68	172	531	764
Q plazas	80	1.360	4.260	7.630	9.657
Q biker	30	1.500	11.760	22.764	28.812
Q conversiones diarias promedio	29	550	4.740	9.156	13.519

Tabla 20: Proyección de Crecimiento usuarios en horizonte de Proyecto

	N BIKERS	DESERCIONES	CRECIMIENTO	N KEEPERS	DESERCIONES	CRECIMIENTO	N° PLAZAS
AÑO1	3.775	1.266		143	21		2.860
AÑO2	11.199	1.497	197%	252	25	76%	5.031
AÑO3	18.867	1.887	68%	531	53	111%	6.289
AÑO4	20.377	1.630	8%	648	52	22%	6.792
AÑO5	22.496	1.800	10%	764	61	18%	7.499

Keepers: Para determinar el crecimiento de los usuarios Keepers se realizaron dos supuestos principales: que en un principio los Keepers serán menos que los Bikers, y en segundo lugar, que tendrán una tendencia de crecimiento con características similares a los Bikers. Esto último se sustenta en que a mayor demanda por parte de los Bikers, más atractivo resulta prestar servicio de custodia y que a medida que el servicio se masifique, se irán disminuyendo los temores y las desconfianzas respecto a la prestación del servicio.

Se consideran que el total de los Keepers sean usuarios activos, no obstante ese número puede ser mayor con usuarios que se han registrado en la plataforma pero no generan prestaciones. Se considera una deserción anual de Keepers del 15% el primer año, la que disminuirá a un 10% el segundo y tercer año y a un 8% a partir de este período en adelante.

Tabla 21: Incremento de plazas disponibles y retención anual de usuarios Keepers

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INCREMENTO ANUAL ESPACIOS KEPEERS		176%	15%	12%	15%
RETENCIÓN ANUAL KEPEERS	85%	90%	90%	92%	92%

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

La planificación considera la activación de las campañas durante todos los meses del primer año, sin embargo varían la distribución presupuestaria según las fases y el tiempo de ejecución, poniendo énfasis durante los primeros seis meses de operación en la captación temprana pues es donde se deben consolidar los primeros usuarios. A partir del año 2 se intensifica el gasto en marketing, incrementando el presupuesto un 85% respecto del año anterior, seguido de un aumento del 44% para el año 3, lo que se justifica fundamentalmente por la focalización en la adquisición masiva de usuarios. Se presenta en la tabla 22 el detalle de la distribución del presupuesto de marketing para el primer año en función de la planificación y un detalle mensual para año 1 en Anexo 2, Plan de Marketing.

Tabla 22: Resumen del presupuesto anual de Marketing

ACCIONES DE MKT	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
CAMPAÑA SEM	11.237.100	16.477.020	26.876.687	28.957.089	31.901.988
Google Adwords	2.480.100	4.718.070	7.066.085	7.561.638	8.281.411
Facebook Ads, Instagram, RRSS	8.757.000	11.758.950	19.810.602	21.395.450	23.620.577
CAMPAÑA BIKERS REFERIDOS	11.342.000	7.279.350	12.263.706	13.244.802	14.622.262
CAMPAÑA SEO					
CAMPAÑA FREE TRIAL	7.506.000				
CAPTACIÓN KEEPERS UNO A UNO	4.200.000	6.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
PALETA PLUBICITARIA Y PARADEROS	0	15.000.000	15.000.000	30.000.000	30.000.000
IMPRESOS	327.500	250.000	250.000	250.000	250.000
MICROS		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
OTROS				10.000.000	10.000.000
TOTAL PPTO MKT	30.412.600	49.006.370	64.390.393	82.451.891	86.774.250

4.9 Indicadores Claves

Se presentan las métricas críticas sobre las cuales es posible monitorear el comportamiento de la compañía. En función de la tipología del modelo de negocio se tornan clave el **costo de adquisición** de clientes, el retorno que estos generan en base a la vida útil del cliente y los indicadores de fidelización como la tasa de abandono y retención.

Tabla 23: Indicadores clave

TASA DE OCUPACION x keepers	18%	20%	69%	123%	177%
------------------------------------	-----	-----	-----	------	------

Supuestos de cálculo Tasa de Ocupación

- 1 Cada Keeper está activo en promedio 6 horas por día
- 2 Cada Biker utiliza el servicio 3 horas en promedio por día
- 3 Cada Keeper activo en promedio tiene una capacidad de recibir 40 bicicletas al día sobre sus 20 plazas físicas

CHURN RATE					
TASA DESERCIÓN BIKERS	34%	13%	10%	8%	8%
TASA DESERCIÓN KEEPERS	15%	10%	10%	8%	8%

TASA DE RETENCIÓN BIKERS	66%	87%	90%	92%	92%
TASA DE RETENCIÓN KEEPERS	85%	90%	90%	92%	92%

*Se considera una tasa objetivo máxima de abandono por cada año a fin de establecer el límite de deserción.

4.9.1 Relación Costo de adquisición y Lifetime Value.

Para el desarrollo de la estrategia de Marketing digital se considera relevante el valor de vida útil del cliente **LTV**, la cual se estima para el primer año igual a \$31.200 considerando una vida útil media por usuario de 6 meses y una frecuencia de compra mensual de 8 veces por un ticket medio de 650 pesos. Este indicador podrá variar dependiendo de la tasa de renovación. La disminución del costo de adquisición permite incrementar la relación LTV/CAC, posibilitando generar una relación positiva a partir del año 1 en adelante, consolidando valores que tienden a 10 veces LTV/CAC desde el 3er año de operación.

Tabla 24: Costos de Adquisición y Lifetime Value

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
COSTO DE ADQUISICIÓN CAC BIKER	3.565	4.354	2.737	3.298	3.179
COSTO DE ADQUISICIÓN CAC KEEPE	1.862	1.380	5.281	6.679	6.312
COSTO DE ADQUISICIÓN CAC TOT	5.427	5.734	8.018	9.977	9.492
LTV (6 MESES * 8 VECES * \$650)	31.200	39.000			
LTV (12 MESES * 12 VECES * \$650)			93.600	93.600	
LTV (12 MESES * 14 VECES * \$650)					109.200
MG BRUTO X TRANSACCIÓN	4.680	5.850	14.040	14.040	16.380
LTV/CAC	5,7	6,8	11,7	9,4	11,5

Comisión KMB por Servicio

15%

LTV/CAC

*Cálculo LTV (valor del cliente)

*Cuantas veces mayor el valor de la vida útil del cliente sobre el costo de adquirirlo.

*Considera 6 meses de uso activo convirtiendo 8 veces por mes a un valor por transacción de 650 pesos. El tiempo y la Q de compras aumentan durante los años 3, 4 y 5 por penetración y fidelización de la plataforma.

5 Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones

Tabla 25: Etapas de Desarrollo de KMB

Alcance y Tamaño de las Operaciones	ETAPAS DE DESARROLLO				
	1 PRE INCUBACIÓN	2 INCUBACIÓN	3 TEMPRANA	4 CRECIMIENTO	5 EXPANSIÓN Y SALIDA
Keepers Activos	4	68	213	531	764
Estacionamientos Disponibles	80	1.360	4.260	6.289	7.499
Tipo de Keepers	Negocios Pilotos	Pequeños Negocios y Gimnasios	Pequeños Negocios y Gimnasios	Personas Naturales, y Negocios	Personas Naturales, y Negocios
Bikers Activos	100	3.940	12.780	18.867	22.496
Conversiones Diarias	27	1.313	5.112	7.547	8.998
Alcance Geográfico	4 puntos estratégicos en Providencia y Santiago	Providencia y Santiago	Comuna Stgo, Providencia, Ñuñoa y Las Condes	Ciudad de Santiago	Stgo, Concepción, Talca, Temuco y Rancagua
T Proyectado (Meses)	1	5	12	18	24
T Acumulado (Meses)	1	6	18	36	60

Se definen 5 etapas de desarrollo de la operación del negocio en las cuales el énfasis se realiza inicialmente en la captación de Keepers y la retención de estos con el fin de consolidar una base de usuarios que permita sostener los procesos de crecimiento y expansión territorial, donde la operación de la plataforma busca llegar a más de 20 mil usuarios.

El flujo de las operaciones tanto para el caso de los Bikers y Keepers se ejecuta a través de la plataforma, donde el Biker reserva un espacio, entrega la bicicleta a custodia consignando el check-in y una vez retirada (Check-out) se ejecuta el pago al Keeper. Por su parte este realiza el mismo procedimiento pero desde su backend, administrando y gestionando el servicio.

Figura 2: Carta Gantt de las principales actividades del inicio de operaciones

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Desarrollo de plataforma básica						
Mejoramiento de plataforma						
Etapas de pruebas y puesta en marcha						
Identificación y reclutamiento de potenciales Keepers						
Fabricación e instalación de cicleros para Keepers interesados						
Campaña de reclutamiento de Bikers						
				1 PRE INCUBACIÓN	2 INCUBACIÓN	
Etapas por desarrollar						
Etapas en proceso de desarrollo						

Más detalles del plan de operaciones se presentan en Parte II del Plan de Negocio.

6 Equipo del proyecto

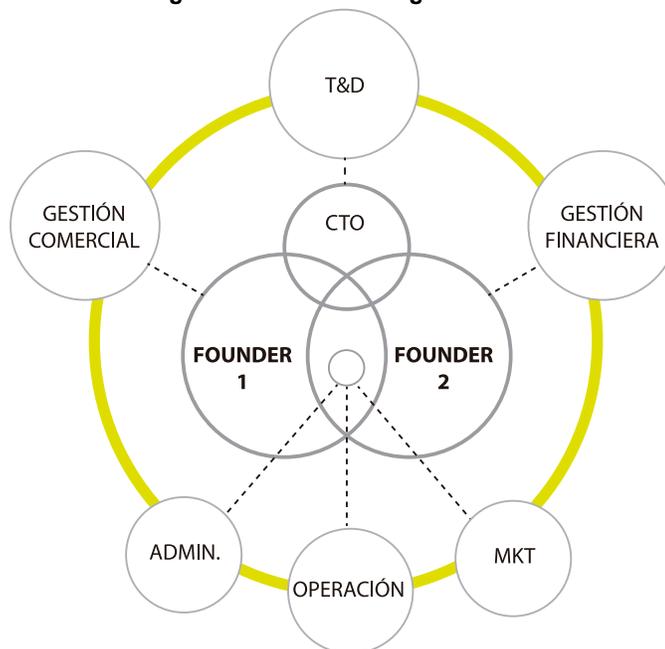
6.1 Equipo gestor y Estructura organizacional

El equipo gestor de KMB se define con amplios criterios de complementariedad, unificando habilidades, experiencias y competencias desde áreas tan diversas como la ingeniería, el diseño y el emprendimiento. Estas habilidades se unifican en una visión común la cual busca resolver un problema concreto que aporte valor a los usuarios de la bicicleta.

De esta forma y para responder a los requerimientos técnicos del proyecto se busca complementar y potenciar el equipo con la incorporación de un socio como CTO, que entregue solidez a las actividades de desarrollo y tecnología.

La empresa se estructurará en base a los requerimientos de cada fase de desarrollo, organizándose en base a funciones, las que pueden ser compartidas o bien de asignación específica, en base a las fortalezas de cada fundador. Esta estructura entrega mayor flexibilidad y horizontalidad a la compañía permitiendo ajustar los procesos internos de la empresa en función de los requerimientos de cada fase de desarrollo de la start-up.

Figura 3: Estructura Organizacional



Más información sobre el equipo del proyecto, la estructura, la dotación y el plan de incentivos se presentan en Parte II del Plan de Negocio.

7 Plan Financiero

7.1 Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido se calculó mediante el método contable, y se presentan sus requerimientos a continuación en Flujo de caja proyectado.

7.2 Flujo de caja Proyectado

En base a las consideraciones realizadas, se presentan los resultados del flujo de caja de KMB:

Tabla 26: Resultados flujo de caja del Proyecto KMB

Flujo de Caja Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		-\$ 55.885.200	\$ 2.947.280	\$ 70.879.078	\$ 81.704.616	\$ 90.710.694
Margen EBITDA		-165%	2%	27%	26%	26%
Depreciación Activos		-\$ 1.224.000	-\$ 1.224.000	-\$ 1.224.000	-\$ 1.224.000	-\$ 1.224.000
Amortización Intangibles		-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000
Utilidad Antes de Impuesto (EBIT)		-\$ 63.109.200	-\$ 4.276.720	\$ 63.655.078	\$ 74.480.616	\$ 83.486.694
Impuesto (27%)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 19.102.439	\$ 22.541.407
Utilidad Después de Impuesto		-\$ 63.109.200	-\$ 4.276.720	\$ 63.655.078	\$ 55.378.177	\$ 60.945.287
Depreciación Activos		\$ 1.224.000	\$ 1.224.000	\$ 1.224.000	\$ 1.224.000	\$ 1.224.000
Amortización Intangibles		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Resultado Operacional Neto		-\$ 55.885.200	\$ 2.947.280	\$ 70.879.078	\$ 62.602.177	\$ 68.169.287
Inversión Inicial	-\$ 36.120.000					
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 3.209.888	-\$ 5.733.670	-\$ 8.325.929	-\$ 4.797.632	-\$ 2.879.242	
Venta (5° EBITDA)						\$ 453.553.469
FC Libre	-\$ 39.329.888	-\$ 61.618.870	-\$ 5.378.649	\$ 66.081.446	\$ 59.722.935	\$ 521.722.756
FC Descontado (17,8%)	-\$ 39.329.888	-\$ 52.308.039	-\$ 3.875.989	\$ 40.424.408	\$ 31.014.157	\$ 229.992.317

7.3 Principales Indicadores de rentabilidad del Proyecto

Tabla 27: Indicadores de rentabilidad del Proyecto

Indicadores de Rentabilidad KMB	
VAN (17,8%)	\$ 205.916.965
TIR	57,4%
Payback Proyecto (años)	3,6
Punto de equilibrio (meses)	20,0
ROI	191%

7.4 Fuentes de financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se definen dos fuentes de financiamiento principales:

1. Inversionista Ángel: Aporte de \$71 millones, requeridos en etapa de Incubación del Proyecto. Las condiciones a pactar con el inversionista se detallan en capítulo 10.
2. Aporte fundadores: Realizarán aporte de \$18,5 millones cada uno, el cual será de vuelto al quinto año de operaciones, luego de haber saldado cualquier deuda del Proyecto.

Más detalles del Plan financiero, proyecciones y estados financieros se presentan en Parte II.

8 Riesgos críticos

Se identifican tres grandes categorías de riesgos relacionados directamente con las variables más críticas del negocio:

- **Riesgos asociados al Precio:**
- **Riesgos asociados al número de usuarios**
- **Riesgos asociados al número de conversiones**

Para poder validar el impacto de estos puntos en el proyecto es que se realizó un análisis de sensibilidad sobre los factores críticos, esto permitió poder comprender los límites de factibilidad del negocio. De esta forma se concluyó que :

El proyecto **continúa siendo rentable** hasta una disminución del 19,3% de los ingresos totales estimados.

Además continúa siendo rentable **sin considerar ingresos extra** por conceptos de Publicidad dependiendo solamente de los ingresos asociados al servicio de estacionamiento.

El proyecto continúa siendo rentable sin **necesidad de venta al quinto año**.

Para poder mitigar estos riesgos asociados es que se consideran acciones específicas dentro del plan de marketing para focalizar en la captación y retención de usuarios, asegurando los niveles necesarios de usuarios para garantizar los flujos de ingresos.

Más información sobre los riesgos críticos del proyecto se presentan en Parte II del documento.

9 Propuesta al Inversionista y estructura societaria

9.1 Capital requerido y uso de fondos

Se requiere para el proyecto un capital inicial de 108 millones de pesos, de los cuales 37 millones serán aportados por los fundadores y se busca capturar la diferencia de 81 millones a través de un inversionista.

9.2 Propuesta al inversionista y Valoración Pre money y Post money

Se ofrece un 37% de participación en la empresa, a través de 370 acciones comunes clase B (se contempla un total de 1.000 acciones clase B emitidas), y uno de 3 directores con quórum calificado. La oferta para el inversionista permite alcanzar una TIR para el inversionista de 30%.

Se propone una sociedad por acciones (SpA) donde sus estatutos incluirán:

1. En un principio serán emitidas un total de 1.000 acciones Clase B comunes, las cuales serán repartidas de acuerdo al porcentaje de la propiedad de la empresa definida de acuerdo a valoración y aporte de las partes.
2. La generación de nuevas acciones será aprobada sólo con unanimidad de los fundadores e inversionistas.
3. Las responsabilidades serán sólo hasta el monto de los aportes respectivos dada la constitución de la sociedad.
4. Se contempla un 14% de propiedad a través de acciones que podrá ser utilizado para compensaciones a personal clave dentro de la empresa o requerimientos puntuales de capital.
5. Frente a conflictos o diferencias el arbitraje será realizado en la cámara de comercio de Santiago.
6. Los estatutos de la empresa deberán ser aprobados por el 85% de los accionistas. Cualquier modificación de los estatutos requerirá una aprobación de al menos el 66,6% de los accionistas.
7. En evento de liquidación el patrimonio se distribuirá en función de la estructura de capital.
8. En caso de venta de acciones, los accionistas fundadores tendrán prioridad para la compra de éstas, al mismo precio que el de la oferta recibida.

Más detalles de la propuesta al inversionista se presentan en Parte II del Plan de Negocio.

10 Conclusiones

En base a los análisis del entorno y la industria, del análisis interno y de las validaciones de mercado obtenidas en los diversos estudios aplicados en el segmento de usuarios, es que se aprecia una robustez en la propuesta de valor del proyecto, la cual sometida a las proyecciones financieras necesarias permiten estimar un proyecto con gran factibilidad comercial, técnica y financiera. A continuación se presentan las principales conclusiones que inducen a invertir en el proyecto KMB:

Una oportunidad de negocio que se sustenta en la detección de un problema concreto no resuelto y validado, que impacta a más de 550.000 personas sólo en Santiago, configurando un mercado potencial de 130MUSD. Esto se potencia gracias a que es un modelo altamente escalable, presentando posibilidades de expansión y captura de otros mercados.

Para el éxito en la gestión comercial del proyecto se ha desarrollado un robusto plan de mkt el cual considera presupuestos específicos para soportar cada fase de desarrollo, correspondientes al 40% del gasto, de esta manera los principales grupos de acciones a implementar permitirán asegurar la sustentabilidad de los flujos de usuarios requeridos, garantizando la captación y retención de estos.

El proyecto posee una visión estratégica clara, sustentada sobre estrategias funcionales planificadas, y apalancadas sobre sus recursos y capacidades. Todo lo anterior permite construir ventajas competitivas que posicionan a la empresa con propiedad en la industria de las bicicletas y en el mercado de estacionamientos de estas. Si bien, como todo proyecto de inversión, tiene riesgos asociados las definiciones contenidas en este plan de negocio permiten disminuir los niveles de incertidumbre, entregando confianza para emprender los desafíos futuros del proyecto.

KMB es un modelo de negocio que se apalanca en los activos de su red de usuarios, requiere bajos niveles de inversión y depende exclusivamente de los flujos generados por su operación, lo que permite construir valor en el tiempo expresado por un VAN(17,8%) de \$ 205.916.965 y una TIR del proyecto de 57,4%. De esta forma el proyecto ofrece rentabilidad con bajos requerimientos de inversión, ofreciendo un retorno sobre la inversión ROI del 191%.

11 **Bibliografía consultada:**

Aduana.cl. (2016). Servicio Nacional de Aduanas - Cuadros y Series Estadísticas. [online] Available at: <https://www.aduana.cl/cuadros-y-series-estadisticas/aduana/2016-09-14/143317.html> [Accessed 14 Jan. 2018].

Banco Central de Chile (consulta de resultados macroeconómicos). (2017). Bcentral.cl. Retrieved 29 December 2017, from <http://www.bcentral.cl/es/faces/home>

Brújula. (2016). Estudio Satisfacción de Empresas Operadoras del Transantiago. Informe de Resultados Medición Noviembre 2016.

Cámara de Comercio de Santiago (2017). Estudio Tendencias del Retail en Chile.

Catoia, A. (2017). Bicicletas: Santiago podría ser la "Ámsterdam de Latinoamérica" en 30 años. 24Horas.cl. Retrieved 29 November 2018, from <http://www.24horas.cl/nacional/bicicletas-santiago-podria-ser-la-amsterdam-de-latinoamerica-en-30-anos-2323683>

Dominguez, F. (2017). Las razones de la lentitud en la tramitación del proyecto de ley que regula Uber y Cabify | Emol.com. Emol. Retrieved 3 January 2018, from <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/12/06/886186/Proyecto-de-ley-que-regula-Uber-y-Cabify-duerme-en-el-Congreso-Cuales-son-las-razones-del-estancamiento.html>

El Mostrador. (2017). Chile aún al debe en la economía de la información: en 2016 creció solo 0,1% y representa un 3,5% del PIB. El Mostrador. Retrieved 6 January 2018, from <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/06/21/chile-aun-al-debe-en-la-economia-de-la-informacion-en-2016-crecio-solo-01-y-representa-un-35-del-pib/>

Emol (2016). Los hitos del "súper ciclo" del cobre: Precio se ha devaluado 57,1% en cinco años | Emol.com. Retrieved 2 January 2018, from <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/01/12/768131/Termino-del-super-ciclo-del-cobre-Precio-se-ha-devaluado-571-en-cinco-anos.html>

Emol (2017). Emol.com. Retrieved 4 January 2018, from <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/10/10/878555/FMI-rebaja-proyeccion-de-crecimiento-para-Chile-hasta-el-14-en-2017.html>

Encuesta online sobre necesidad de bici-estacionamientos. (2017). Bicicultura.cl. Retrieved 16 October 2017, from <https://www.bicicultura.cl>

Fernández, C. (2015). La bicicleta como transporte: Chile es líder en Latinoamérica en su uso cotidiano | Emol.com. Emol. Retrieved 5 January 2018, from <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2015/09/25/751621/La-bicicleta-como-alternativa-al-transporte-convencional.html>

GFK Adimark. (2016). Índice de paz ciudadana.

Gomez, L. (2014). El mercado de la bicicleta pedalea ya sobre los US\$ 150 millones anuales. La Tercera, 20 de septiembre, p. 14.

González, C. (2017). Airbnb ya representa un tercio de la oferta de alojamiento en la Región Metropolitana. La Tercera. Retrieved 10 January 2018, from <http://www.latercera.com/noticia/airbnb-ya-representa-tercio-la-oferta-alojamiento-la-region-metropolitana/>

Hernández, A. (2016). Plan de negocios para el arriendo de bicicletas como medio de transporte en la ciudad de Santiago (Magister). Universidad de Chile.

Herrera, A. (2015). Kappo: La App creada por emprendedores chilenos para los ciclistas urbanos. 24Horas.cl. Retrieved 6 January 2018, from <http://www.24horas.cl/tendencias/ciencia-tecnologia/kappo-la-app-creada-por-emprendedores-chilenos-para-los-ciclistas-urbanos--1838146>

INE. (2018). Resultados Preliminares Censo 2017.

Información de Proyectos Ingresados al SEIA | SEA Chile. (2017). Sea.gob.cl. Retrieved 6 January 2018, from <http://www.sea.gob.cl/documentacion/reportes/informacion-de-proyectos-ingresados-al-seia>

Los proyectos que vienen para incentivar el uso de la bicicleta - PULSO. (2016). PULSO. Retrieved 3 January 2018, from <http://www.pulso.cl/tech/los-proyectos-que-vienen-para-incentivar-el-uso-de-la-bicicleta/>

Ministerio de Transporte (2012). Encuesta Nacional Origen-Destino.

Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2015), Decreto Supremo 109 del año 2015, “modifica decreto supremo n° 47, de 1992, ordenanza general de urbanismo y construcciones en materia de ciclovías y estacionamientos para bicicletas”.

Ministerio del Medio Ambiente (2016). Segunda encuesta Nacional de Medio Ambiente.

Ministerio del Medio Ambiente. (2016). Documento Cuenta Pública del MMA.

Ministerio del Medio Ambiente. (2017). Tercer Reporte del Estado del Medio Ambiente.

País Digital. (2014). Chile lidera región en uso de Tecnologías de Información y Comunicación – País Digital. Paisdigital.org. Retrieved 6 January 2018, from <http://www.paisdigital.org/PD/chile-lidera-region-en-uso-de-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion/>

Rojas, D. (2016). Plan de negocios para la implementación de car-sharing en Santiago de Chile(magister). Universidad de Chile.

Sapag & Sapag. (2012). Proyecto de Investigación, factibilidad y gestión de concesión de bicicletas públicas.

Subsecretaría de Transporte (2013). Sondeo: Uso de bicicletas.. Retrieved 4 December 2017, from <http://www.usuarios.subtrans.gob.cl/sondeo-uso-de-bicicletas.html>

Subsecretaria de Prevención del Delito, Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2016). Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana.

SUBTEL. (2016). Balance sector Telecomunicaciones.

Tamara Berríos consultores. (2008). Localización eficiente de estacionamientos de bicicleta en la ciudad de Santiago.

Tecnocom y AFI. (2017). Tendencias en Medio de Pago 2017.

Tirado, P. (2017). Kappo lanza nuevo servicio de asistencia para ciclistas. El Mercurio, 27 de noviembre, p. 6, Cuerpo B.

Anexo 1: Modelo de Negocio	45
Anexo 2: Plan de Marketing.	49
Anexo 2.1. Estrategia de Distribución.	49
Anexo 2.2. Detalle estrategia de comunicación y ventas.	49
Anexo 2.3 Descripción de atributos de diferenciación de la propuesta de valor.	53
Anexo 3 Estudio de oferta preliminar de Keepers.	54
Estudio de oferta preliminar de Keepers.	54
Anexo 4: Resultados Encuestas Realizadas	73
Anexo 5: Fichas resumen de entrevistas realizadas	86
Anexo 6: Fotografías de apoyo visual a diagnóstico realizado	95

Anexo 1: Modelo de Negocio

Con el objetivo de profundizar la descripción del Modelo de negocios presentado en el capítulo 3 del informe es que se presenta en las siguientes líneas una síntesis de los principales beneficios desprendidos de la propuesta de valor de Keep My Bike, exponiendo en detalle los énfasis de los atributos y las principales características a fin de ilustrar de forma concreta la relevancia del proyecto para los usuarios y cuáles son los puntos diferenciadores que le generan valor. A continuación se profundiza en las fases de la estrategia de crecimiento, con el objetivo de proyectar el potencial de escalabilidad de manera de presentar en detalle las etapas de introducción, crecimiento y expansión en el mercado.

1.1. Detalle beneficios Propuesta de valor.

1. **Garantía de Seguridad:** KMB proporciona una garantía por daños o pérdida de la bicicleta durante el proceso del servicio, ejecutando un seguro que compense el siniestro.

2. **Autenticación de Perfiles:** Cada usuario, tanto Keepers como Bikers poseen un perfil público que permite conocer toda la información del prestador y del usuarios en todo momento los cuales incorporan la información del DNI incluyendo su código QR, esto permite realizar dos procesos de autenticación de usuarios, uno en el check-in y otro en el check-out del servicios, dejando constancia con el registro en la aplicación de que ambos usuarios son las personas que dicen ser en primera medida y en segunda instancia que la transacción fue ejecutado con éxito y validez por ambos usuarios.

3. **Sistema de Valoración:** la plataforma se basa en la construcción de la información referencial entregada por cada usuario en base a su experiencia (como guardador y como ciclista), calificando, evaluando y catalogando los niveles de servicio. Esto permite consolidar un ranking, que entregue información de validación de los niveles de servicio, lo que contribuye a materializar la toma de decisiones con confianza, reduciendo los niveles de incertidumbre.

4. **Contacto directo:** Se incorporan herramientas de comunicación con los usuarios y entre ellos, permitiendo coordinar los servicios de manera ágil y fluida, aclarando dudas y ajustando variaciones posibles propias de la operación. (Ej: Necesidad de reagendar en el día el check out, extensión de jornada, imposibilidad de retiro por emergencias, etc.). Por otra parte existen mecanismos de contacto directo con la unidad de asistencia a los usuarios de la compañía a través del backend y de un chat box de mensajería instantánea habilitado en el

front del sitio, esto sumado a los formularios de contacto, vías telefónicas, FAQs y videotutoriales.

5. **Amplia Cobertura:** KMB es una red comunitaria que permite densificar y ampliar su estructura en la medida que la base del portafolio de usuarios crece, de manera tal que el alcance de la cobertura de los servicios se profundiza permitiendo mejorar la experiencia de servicio mediante la facilidad del acceso en concordancia con la geolocalización de la necesidad del destino.

6. **Oferta Adaptada a la demanda:** La plataforma permite indentificar los puntos de guardado que se encuentran dentro del rango de cercanía del destino final, de manera de encontrar distancias convenientes de aparcamiento.

7. **Disponibilidad en Tiempo real:** la aplicación permite conocer la disponibilidad actualizada en tiempo real de los Keepers, manteniendo la información en línea de manera permitir la fluidez en la toma de reservas de los usuarios.

8. **Flexibilidad y Usabilidad:** KMB considera diseños adaptados a las distintas plataformas, focalizándose en la usabilidad y en la simpleza operativa, reduciendo los márgenes de error y reduciendo la incertidumbre para la toma de decisiones del usuario, permitiendo acotar la distancia del embudo de conversión.

9. **Acceso a Comunidad:** Pertenecer a KMB permite acceder a descuentos y ofertas complementarias que potencien servicios asociados relacionados con las bicicletas y el estilo de vida de los usuarios. Por otra parte la bicicleta actúa como un unificador de motivos, por su carácter de grupo abierto en el sentido que sólo se necesita usar una bicicleta para pertenecer, permitiendo la identificación con la carga simbólica que el uso de esta conlleva fortaleciendo el engagement con la plataforma y fortaleciendo la imagen de marca.

10. **Experiencias de Intercambio:** El proceso de servicio implica experiencias persona a persona de intercambio de beneficios de manera directa, esto actúa como un beneficio pues construye relaciones sociales entre los usuarios permitiendo mejorar la experiencia de uso, respondiendo a las fuertes demandas por parte de los consumidores actuales de servicios y

productos personalizados, directos y colaborativos visualizados en las tendencias de consumo actuales.

11. **Beneficios económicos:** Los usuarios perciben dinero por la prestación de servicios y ahorran accediendo a descuentos por pertenecer a la comunidad y la empresa capitaliza las diferencias producto de estos intercambios.

1.2. Detalle estrategia de crecimiento o escalamiento y visión global.

Fase 1 y 2: Incubación y validación del proyecto

Para llevar a cabo el proceso de posicionamiento o de introducción en el mercado se definen dos fases previas de incubación con el objetivo de validar el modelo de negocio y desarrollar la aplicación, con esto es posible desarrollar una estrategia de especialización de cliente, focalizándose en los primeros ciclistas como mercado objetivo y segmentándolos por intensidad de uso o recurrencia de requerimiento de aparcamiento haciéndolos empalmar con la oferta temprana de Keeper obtenidos en campañas de adopción uno a uno acotada a pequeños negocios ubicados en los cuadrantes de interés de alta demanda declarados en Estudio de oferta de Keepers presentados en Anexo 3.

KMB se acota a entregar el mejor servicio de guardado seguro de bicicletas, es decir, el foco está puesto en la especialización de la custodia segura y garantizada como el gran beneficio generado por la propuesta de valor, independiente de que en este acto otros servicios complementarios puedan ser entregados. Desde esta perspectiva se conceptualizan dos etapas de posicionamiento:

- *Proceso de adopción:* corresponde al período sobre el cual las actividades de marketing se orientan a la captación y adopción de usuarios, fundamentalmente Early Bikers y Early Keepers, buscando incrementar rápidamente la capacidad de instalación y la tasa de ocupación de estos.
- *Proceso de sistematización:* Corresponde a la sistematización de los procesos operativos, permitiendo consolidar los procesos de posicionamiento de mercado en función del desarrollo de la plataforma, posibilitando generar condiciones favorables para el crecimiento orgánico de los usuarios.

Fase 3 y 4: Temprana y Crecimiento.

En estas fases se tiene como objetivo capturar la mayor cuota de mercado posible, buscando recoger todas las oportunidades de ampliación que el mercado proporciona para profundizarlo y penetrar en él. Así se establecen tres procesos claves para la fase de penetración de mercado:

- Aumento de participación de mercado para incrementar volúmenes de venta, generando atraktividad de los usuarios no cautivos. Se pone foco en la masificación de la red de keepers con el objetivo de atraer más Bikers.
- Desarrollo de mercados actuales, buscando profundizar en nuevas alternativas de Keepers personas que permitan incrementar la oferta de servicios.

Fase 5: Expansión y Salida.

En esta etapa se busca consolidar los procesos de posicionamiento y penetración de mercado, y se establecerán las bases para abrir vías de aceleración que permitan replicar el modelo operacional y comercial en otros mercados atractivos en otras regiones del país.

De esta manera se pretende durante esta fase perfeccionar todas las herramientas que permitan capturar una posición relevante a nivel nacional siendo en este proceso donde se pretende consolidar la captura de valor máxima para proceder a una fase de salida exitosa, la cual se proyecta a un horizonte de 5 años.

Anexo 2: Plan de Marketing.

El presente anexo entrega información adicional complementaria a los puntos referentes a la estrategia de distribución, comunicación y ventas contenidos en el capítulo 4 del informe, mostrando mayor detalle sobre estos aspectos del plan de Marketing.

Anexo 2.1. Estrategia de Distribución.

Tabla 1: Canales de Distribución globales

PLATAFORMAS	ALCANCE
Sitio Web	Información, Promoción, Transacción
Aplicación Android	
Aplicación IOS	
Página Facebook	Awareness, Promoción, Información
Instagram	Awareness, Promoción
Twitter	Información, Promoción
Email	Información, Promoción

Anexo 2.2. Detalle estrategia de comunicación y ventas.

- **Campañas SEM / Google Adword, Facebook e Instagram Ads y RRSS**, por su capacidad de segmentación y control presupuestario, es una de las herramientas iniciales para masificar el concepto de la plataforma. Si bien utilizan la modalidad de pago por click permiten apuntar de manera directa a los segmentos de atraktividad, lo que reduce la incertidumbre de atraer tráfico poco calificado, optimizando el presupuesto de Marketing.

- *Redes Sociales*: Se implementarán múltiples campañas micro-segmentadas, de manera de poder identificar los leads que generan mayor respuesta y sobre estos se profundizarán, focalizando en aquellos segmentos y anuncios de mayor interés. EL objetivo es poder comunicar los atributos del sistema y convocar a la descarga y participación activa tanto de Keepers como Bikers. El objetivo es Testear un canal, medir, aprender y volver a repetir o descartar.

- *Google Adwords*: Se implementarán campañas con avisos de concordancia amplia de manera de poder captar mayores leads, redirigiendo a una landing de suscripción dentro del sitio KMB. Los anuncios se crearán de manera paralela de forma de establecer comparaciones de rendimiento en base a métricas como CPC, CAC y CTR. En un inicio no se utilizarán pujas automáticas debido a que no se cuenta con un histórico de conversiones, en la medida que avancen las campañas esto será aplicada, de tal forma que a medida que crezca la aplicación se amplían las palabras clave.

- **Campaña de Marketing digital de posicionamiento Orgánico SEO en buscadores**, permite en el mediano plazo sostener la presencia comunicacional a través de la optimización de las plataformas y los contenidos compartidos. Para esto el desarrollo de publicaciones con contenido relevante asociado al lifestyle, gustos y preferencias de los usuarios es fundamental como mecanismo de atracción de potenciales nuevos usuarios.
Se desarrollan las plataformas optimizadas para los distintos buscadores poniendo énfasis en la trazabilidad de palabras claves que permitan posicionar la categoría. Además se estructura el desarrollo de contenido relevante para los usuarios de manera de generar posicionamiento y tráfico a través de Videos, Post en blog de la plataforma y Post RRSS, estos incluyen los Key words relevantes.
- **Campañas con Influenciadores**, red de recomendadores que valida y viraliza la propuesta de valor. Esta se sustenta en la confianza y en la tecnología por lo cual se presenta como una manera rápida para tangibilizar la certidumbre de la experiencia de uso. Esto es posible estableciendo alianzas estratégicas con personas e instituciones asociadas y reconocidas en el segmento, de tal forma de vincular el servicio de KMB a sus redes de influencias y viralizar.
- **Campaña de Referidos**, permite fomentar la incorporación masiva de nuevos miembros (fundamentalmente Keepers) a través de incentivos por incorporación de nuevos usuarios a la red. El Keeper recibe un bono adicional por incorporar otras personas a la red, lo mismo para el Biker. De esta forma se utiliza la construcción de la base de datos, la cual se irá ampliando en el tiempo y mediante campañas de contacto vía correo y telefónico se busca la conversión. Contempla la generación de acciones de descuento para los referidos y bonos de inicio para los primeros Keepers, de tal manera de construir una base de incentivos para desarrollar la infraestructura de la plataforma.

- **Campaña de difusión en medios tradicionales**, focalizada en entregar material de prensa publicable por medios especializados y masivos asociados a espacios de comunicación de temáticas como tecnología, innovación, modelos de negocio, emprendimiento, vida aire libre, la ciudad y urbanismo, entre otros medios de soporte escrito y audiovisual.
- **Campaña publicitaria en paletas y paraderos**, focalizada en comunicar la plataforma y su servicio de manera directa sobre la vía pública con el objetivo de conectar con los usuarios potenciales en la zona de demanda misma. Permite abarcar un espectro amplio de la población.
- **Campaña Lunetas Micros**, busca generar presencia ampliada en el territorio de la ciudad, conectando con el usuario potencial en las vías que conforman los flujos de recorridos principales. Permite llegar a un espectro diverso de la población.

Todas estas acciones convergen en la construcción de una base de datos inicial tanto para usuarios Bikers como Keepers, este es el primer gran objetivo a materializar desde el punto de vista comunicacional pues permitirá trabajar en el tiempo mediante metodologías de pruebas A/B las cuales permitirán ir optimizando los canales de promoción y las tácticas de venta para consolidar transacciones. Desde esta perspectiva, el diseño y la usabilidad de las distintas plataformas optimizadas para cada dispositivo serán un factor clave a la hora de facilitar las conversiones, esto en complemento con la incorporaciones de elementos validadores de confianza dentro del sitio (señales de pago seguro, sistema de recomendaciones y valoraciones, perfiles públicos, chat interno de soporte, chat entre usuarios, etc.).

ANEXO 2.2.1 Presupuesto de Marketing

DISTRIBUCIÓN MENSUAL PRESUPUESTO MARKETING AÑO 1

ACCIONES DE MKT	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	ANO1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
CAMPANA SEM	0	378.000	441.000	818.100	983.700	1.149.900	1.235.400	1.239.900	1.244.400	1.244.400	1.248.900	1.253.400	11.237.100	16.477.020	26.876.687	28.957.089	31.901.988
Google Adwords	0	0	0	188.100	227.700	267.900	290.400	294.900	299.400	299.400	303.900	308.400	2.480.100	4.718.070	7.066.085	7.561.638	8.281.411
Facebook Ads, Instagram, RRSS	0	378.000	441.000	630.000	756.000	882.000	945.000	945.000	945.000	945.000	945.000	945.000	8.757.000	11.758.950	19.810.602	21.395.450	23.620.577
CAMPANA BIKERS REFERIDOS	500.000	468.000	546.000	780.000	936.000	1.092.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	11.342.000	7.279.350	12.263.706	13.244.802	14.622.262
CAMPANA SEO			EP	0													
CAMPANA FREE TRIAL		324.000	378.000	540.000	648.000	756.000	810.000	810.000	810.000	810.000	810.000	810.000	7.506.000				
CAPTACIÓN KEEPERS UNO A UNO	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	4.200.000	6.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
PALETA PLUBICITARIA Y PARADEROS													0	15.000.000	15.000.000	30.000.000	30.000.000
IMPRESOS	10.000	25.000	42.500	250.000									327.500	250.000	250.000	250.000	250.000
MICROS													0	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
OTROS													0			10.000.000	10.000.000
TOTAL PPTO MKT	510.000	1.195.000	1.407.500	2.388.100	2.567.700	2.997.900	3.215.400	3.219.900	3.224.400	3.224.400	3.228.900	3.233.400	30.412.600	49.006.370	64.390.393	82.451.891	86.774.250

	ANO1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
TOTAL PPTO MARKETING ANUAL	30.412.600	49.006.370	64.390.393	82.451.891	86.774.250

61% 31% 28% 5%

Anexo 2.3 Descripción de atributos de diferenciación de la propuesta de valor.

- **Masividad y disponibilidad del servicio:** mientras más miembros existan en la aplicación, mayor será la oferta de estacionamientos, lo que impulsará a más ciclistas a utilizarla. KMB es una red y entrega un mapa geo-referenciado, indicando la disponibilidad en tiempo real y programada de las guarderías, pudiendo el Biker escoger su mejor alternativa.
- **Personalización, transparencia y conectividad:** Permite que la operatividad del sistema sea segura y ágil (cada Biker y cada Keeper podrá ser evaluado, rankeado y recomendado). Cada usuario posee un perfil público para la comunidad donde se visualizan las principales características del usuario y del servicio entregado, de manera que tanto Biker como Keeper podrán saber de manera anticipada quién es quién, decidir aceptar la solicitud del servicio, rankear y valorar al prestador y al beneficiario de manera recíproca y pública, además de poder interactuar entre sí para resolver cualquier duda que ayude a coordinar el servicio.
- **La Seguridad del sistema:** KMB contempla un seguro contra pérdidas o daños eventuales permitiendo garantizar la experiencia (que lo diferencia de cualquier estacionamiento público en donde nadie se hace cargo ni responde por tu bicicleta). De la misma forma el sistema de valoraciones y la exposición del perfil público permite transparentar el sistema, generando mayor confianza entre los usuarios y mayor seguridad. Además, cada movimiento y operación de servicio queda registrado en la plataforma, capturando no sólo las reservas, sino confirmando la recepción y entrega física conforme de la bicicleta. Adicionalmente KMB captura todas las transacciones por medios digitales, suprimiendo la manipulación de dinero en efectivo, cobrando por tiempo efectivo de uso y avisando mediante alertas el estado de la bicicleta y la proximidad de la hora de check out para eventualmente prolongar la estadía o anticipar, avisándole al Keeper, el retiro de esta.
- **Experiencia tecnológica y portabilidad:** la aplicación permite conectar con la plataforma y gestionar el servicio desde cualquier lugar y dispositivo, contemplando la movilidad propia del tipo de usuario. KMB se apalanca en la tecnología actual para validar, autenticar perfiles, geo-referenciar localizaciones y contactar y comunicar a los usuarios.
- **Mercado potencial:** su principal ventaja es que también es un mercado con potencial de desarrollo donde la libertad de la demanda puede ser cubierta por una oferta dinámica. Si bien la plataforma se focaliza en articular el servicio de guardado de bicicletas, también proporciona un ambiente próspero para la generación de nuevos servicios que complementen y agreguen valor a la oferta de cada Keeper, permitiendo que estos se diferencien entre sí entregando un mejor servicio al Biker y a la vez pudiendo incrementar su ticket promedio haciendo más atractiva su participación.

Anexo 3 Estudio de oferta preliminar de Keepers.

Criterios de selección y atractividad de pequeños negocios "Early Keepers":

- **Ubicación:** Dentro o en los alrededores del centro de demanda más relevante, comprendido en el eje comercial centro-oriente de la ciudad que incluye las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura y Ñuñoa. No obstante, es posible que se desarrollen otros centros de demanda en comunas de alto tráfico como Maipú, La Florida y San Miguel.
- **Espacialidad:** Disponibilidad de m² para desarrollar el servicio. Eventualmente empresas con espacios exteriores protegidos en desuso, oficinas y negocios con instalaciones de cicletteros.
- **Disponibilidad de Servicio:** Negocios que cuenten con personal disponible para ejecutar la operación del servicio.
- **Tamaño de negocio:** se asume que los ingresos potenciales pueden ser atractivos para pequeños negocios.
- **Control de Decisión:** Son atractivos espacios gestionados por pocas personas donde las decisiones son controladas y acotadas, esto contribuye a los niveles de personalización que demanda la estructura del servicio de Keep My Bike.

Estudio de oferta preliminar de Keepers.

En base a información desprendida de la encuesta nacional de Origen - Destino y los datos de flujos recopilados y publicados en su web por kappo.bike se determinó que las comunas de Santiago Centro, Providencia y Las Condes agrupan principalmente los destinos de los flujos de ciclistas provenientes de más de 30 comunas distintas, en base a esto se definieron 20 cuadrantes o zonas de atractividad por su cercanía a fuentes de comercio, oficinas y centros de demanda ciudadana como estaciones de metro y servicios públicos.

Tabla 3.1: Relevancia de flujos, recorridos y comunas de origen entre zonas de demanda.

	SANTIAGO	PROVIDENCIA	LAS CONDES
KM RECORRIDOS	113.872	70.268	62.878
VIAJES REGISTRADOS	10.085	7.070	5.698
COMUNAS DISTINTAS DE ORIGEN	41	33	27

Se realizó un registro físico en los cuadrantes a fin de poder cuantificar la factibilidad de los espacios disponibles para la guarda de bicicletas, a continuación se presenta tabla con cuadrantes y potencial de plazas disponibles:

Tabla 3.2: Distribución de plazas de guarda por cuadrantes de cobertura.

CUDRANTES	LIMITE	PTO. INTERES	TOTAL BICICLETAS
C-1	TEATINOS - HUERFANOS - TARAPACÁ - SN ANTONIO	METRO UDECHILE - MONEDA	200
C-2	TATINOS - HUERFANOS - SN ANTONIO - ROSAS	PLAZA DE ARMAS	100
C-3	SN ANTONIO - ALAMEDA - MERCED - STA LUCIA	METRO BELLAS ARTES - STA LUCÍA	200
C-4	STA LUCIA - MERCED - EEUU - ALAMEDA	METRO U CATOLICA - LASTARRIAS	50
C-5	STA ROSA - CURICÓ - PORTUGAL - ALAMEDA	METRO U CLATOLICA - STA LUCIA	100
C-6	PORTUGAL - ALAMEDA - BUSTAMANTE - CURICÓ	METRO BAQUEDANO - PLAZA ITALIA	500
C-7	STA MARIA - LORETO - DOMINICA - CAP ABARZÚA	BELLAVISTA - METRO BAQUEDANO	620
C-8	BUSTAMANTE - RANCAGUA - PROVIDENCIA - SALVADOR	METRO SALVADOR - BAQUEDANO - EJE PROVIDENCIA	100
C-9	SALVADOR - ELIODORO YAÑES - PROVIDENCIA - MMONTT	METRO MMONTT - SALVADOR - EJE PROVIDENCIA	400
C-10	MMONTT - AN BELLO - LA CONCEPCIÓN - G GALLARDO	METRO M MONTT - EJE PROVIDENCIA	800
C-11	LA CONCEPCION - C ANTUNEZ - A BELLO - LYON	METRO P VALDIVIA - LOS LEONES - EJE PROVIDENCIA	160
C-12	LAYON - A BELLO - HOLANDA - TRAIQUEN	METRO LOS LEONES - C CENTER - EJE PROVIDENCIA	400
C-13	TOBALABA - APOQUINDO - A BELLO - PTE RIESCO	MTRO TOBALABA - EL GOLF - EJE APOQUINDO - EJE A BELLO	40
C-14	LOS LEONES - TOBALABA - LOTA	METRO TOBALABA - EJE PROVIDENCIA - TOBALABA	340
C-15	TOBALABA - APOQUINDO - G ECHEÑIQUE - PTE ERRAZURU	METRO TOBALABA - EJE APOQUINDO - TOBALABA	50
C-16	PTE RIESCO - EL GOLF -APOQUINDO - A VESPUCIO	METRO ESC. MILITAR - ALCANTARA - EJE APOQUINDO	40
C-17	APOQUINDO - G ECHEÑIQUE - A VESPUCIO - PTE ERRAZURU	METRO ESC. MILITAR - ALCANTARA - EJE APOQUINDO	40
C-18	VESPUCIO - LOS MILITARES - DEL INCA - ROSA OHI.	METRO ESC. MILITAR - EJE APOQUINDO	40
C-19	STA MARIA - EL CERRO - LA CONCEPCIÓN	EJE STA MARIA - LOS CONQUISTADORES	100
C-20	LA GLORIA - A CORDOVA - MANQUEHUE - NEVERIA	APUMANQUE - METRO MANQUEHUE - EJE CORDOBA - APOQUINDO	140

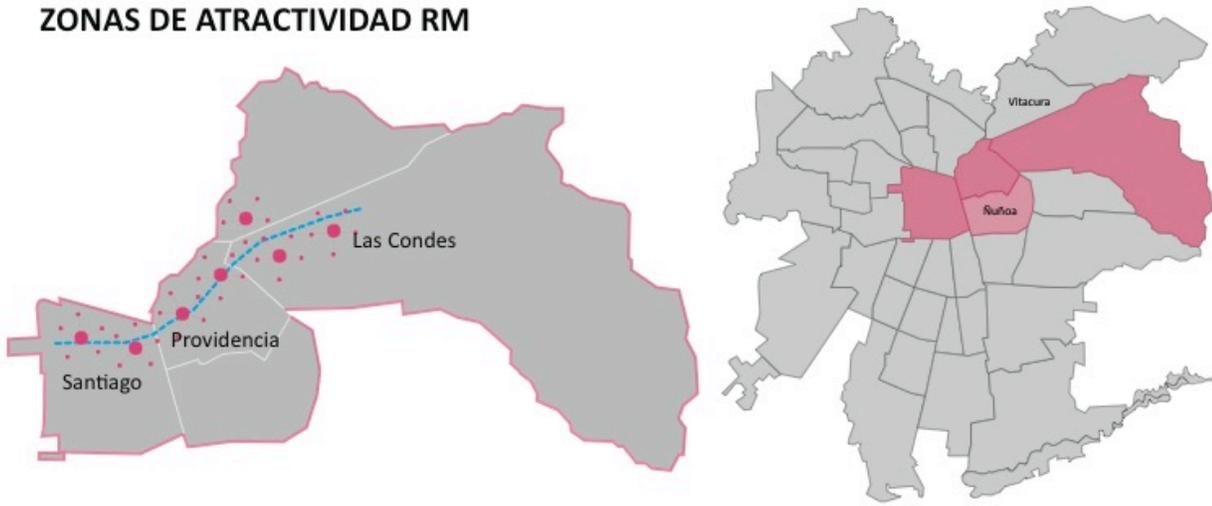
Se identificaron 5 tipologías de espacios disponibles, todos con una capacidad mínima de guarda de 20 bicicletas simultáneamente.

Tabla 3.3: Tipologías de negocios con potencial de guarda.

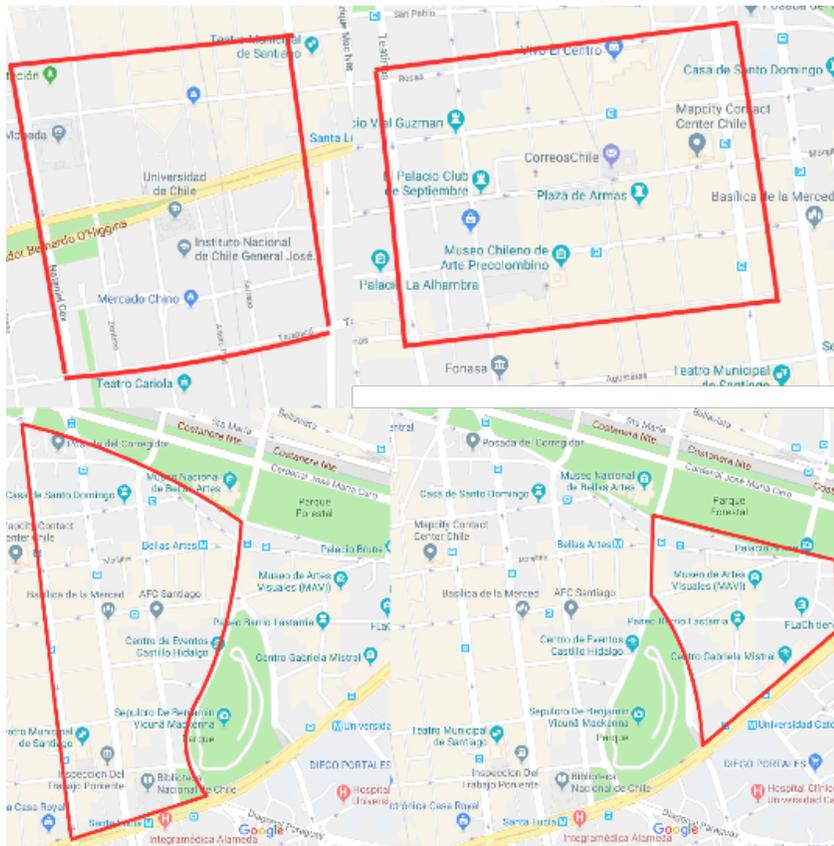
	TIPOLOGÍAS DE ESPACIOS EARLY KEEPERS
1	GIMNASIOS, Cuentan con espacio cerrado para guarda techado y/o exterior
2	RESTAURANT, Cuentan con espacio de guarda exterior
3	GALERIAS, Pequeños Negocios que cuentan con espacios comunes techados y/o abiertos para guarda
4	LOCALES COMERCIALES, Pequeños negocios que cuentan con espacio disponible para guarda.
5	OFICINAS, Casas que funcionan como oficina, cuentan con espacio por lo general abierto para guarda
6	PERSONALES, Departamentos y/o casas habitacionales de personas naturales con espacio para guarda

De lo anterior se identificó un potencial de guarda de 4.320 plazas las cuales podrían ser operadas por más de 200 Keepers distribuidos entre los distintos tipos de negocios. A continuación se presentan los mapas de cada cuadrante y un set de fichas resúmenes del levantamiento de información.

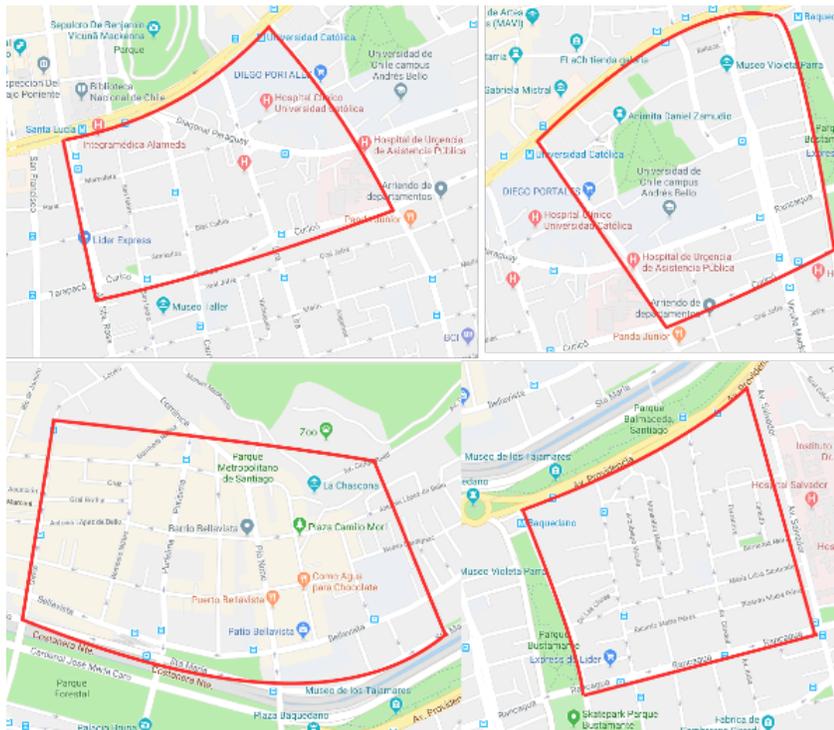
ZONAS DE ATRACTIVIDAD RM



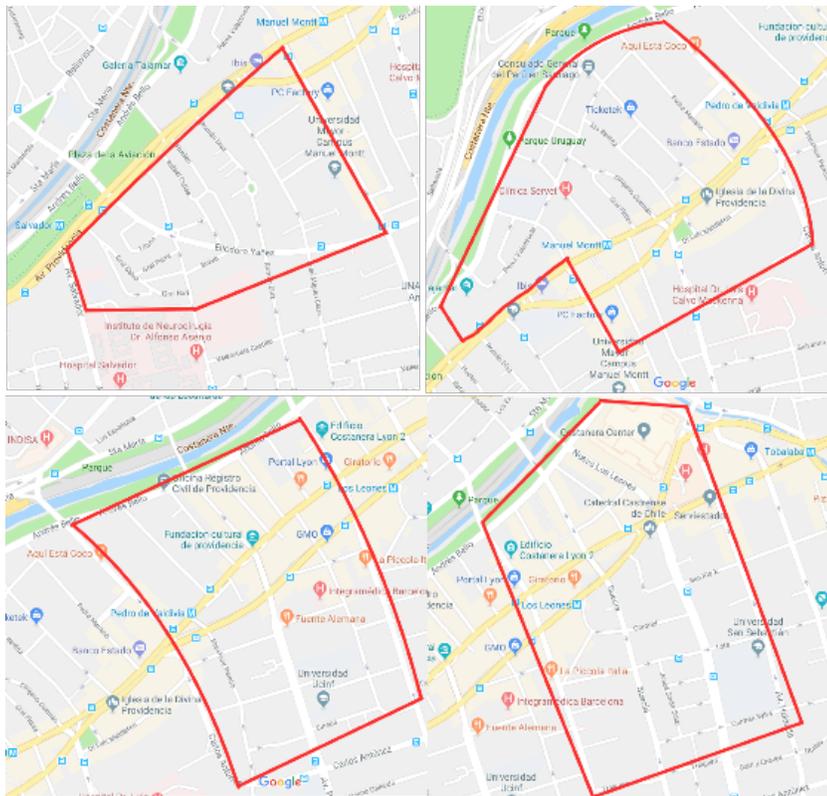
Cuadrantes 1, 2, 3 y 4 Santiago Centro



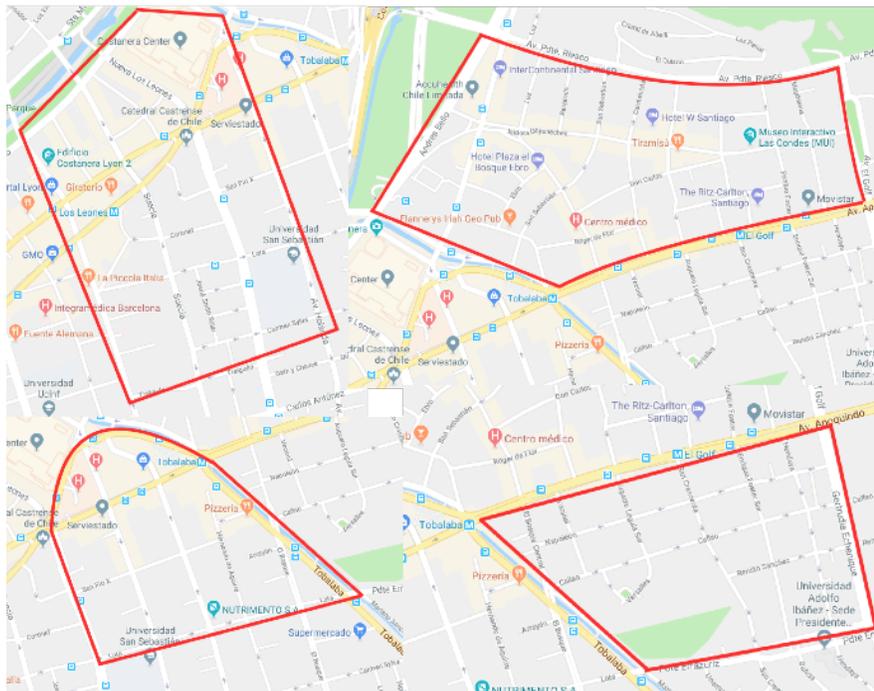
Cuadrantes 5, 6, 7 y 8 Santiago Centro límite Providencia



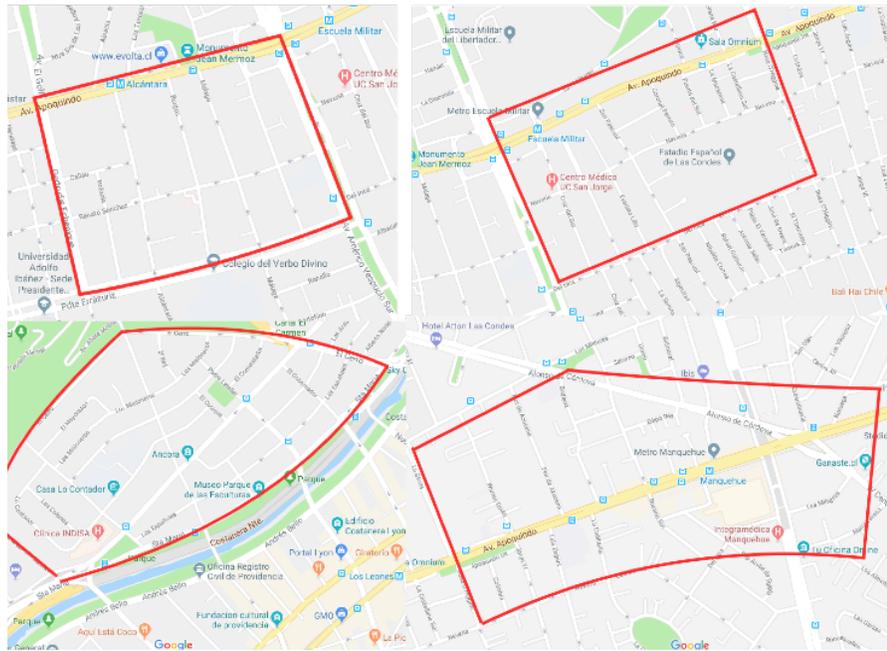
Cuadrantes 9, 10, 11 y 12 Providencia



Cuadrantes 13, 14, 15 y 16 Providencia límite Las Condes.



Cuadrantes 17, 18, 19 y 20 Providencia límite Las Condes.



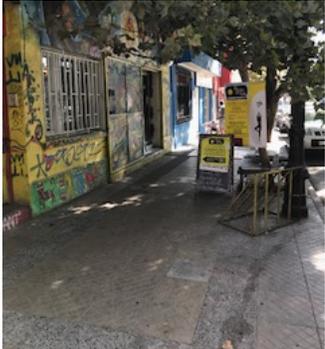
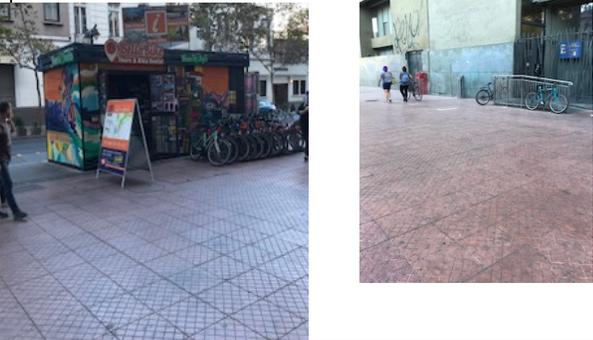
Cuadrante: C-4 Límite: STA LUCIA - MERCED - EEUU – ALAMEDA Puntos de Interés: METRO U CATOLICA – BARRIO LASTARRIAS Fecha de Recorrido: Viernes 5 de marzo, 2018 Capacidad de potenciales estacionamientos de bicicletas detectados: 60	
	Tipo: Pequeños Negocios comerciales Identificación Lugar: Negocios eje calle Merced Ubicación: Merced, Barrio Lastarria Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20
	Tipo: Pequeños Negocios comerciales Identificación Lugar: Negocios eje calle Monjitas Ubicación: Monjitas, Barrio Lastarria Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20
	Tipo: Pequeños Negocios comerciales Identificación Lugar: Negocios eje calle Merced Ubicación: Merced, Barrio Lastarria Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20

Cuadrante: C-6 Límite: PORTUGAL - ALAMEDA - BUSTAMANTE - CURICÓ Puntos de Interés: METRO BAQUEDANO – PLAZA ITALIA – Eje Vic. Mackenna Fecha de Recorrido: Viernes 2 de marzo, 2018 Capacidad de potenciales estacionamientos de bicicletas detectados: 500	
	Tipo: Pequeño Negocio Identificación Lugar: Negocio Plaza Italia Ubicación: Vic. Mackenna con Alameda Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 25
	Tipo: Pequeño Negocio Identificación Lugar: Negocio Plaza Italia Ubicación: Vic. Mackenna con Alameda Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 25
	Tipo: Pequeños Negocios Identificación Lugar: Negocio Plaza Italia Ubicación: Vic. Mackenna con Alameda por Vic. Mackenna Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 50

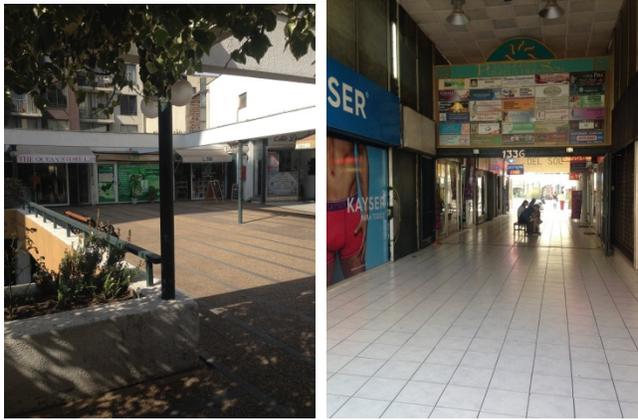
	<p>Tipo: Locales comerciales Identificación Lugar: Librería Arquitectura Ubicación: Torres San Borja Av. Portugal con Alameda Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 120</p>
	<p>Tipo: Locales comerciales Identificación Lugar: Local Nueva Generación Ubicación: Torres San Borja Av. Portugal con Alameda Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 120</p>
	<p>Tipo: Locales comerciales Identificación Lugar: Locales galería poniente torres Ubicación: Torres San Borja Av. Portugal con Alameda Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 160</p>

Cuadrante: C-7

Límite: STA MARIA - LORETO - DOMINICA - CAPITÁN ABARZÚA Puntos de Interés: BARRIO BELLAVISTA - METRO BAQUEDANO – PLAZA ITALIA Fecha de Recorrido: Viernes 2 de marzo, 2018 Capacidad de potenciales estacionamientos de bicicletas detectados: 700	
	Tipo: Gimnasio Identificación Lugar: Sportlife Purísima Ubicación: Purísima esquina A.L. de Bello Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 140
	Tipo: Restaurant Identificación Lugar: Serie de Restaurant av. A. L. De Bello Ubicación: Calle A. L. De Bello Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 60
	Tipo: Oficinas Identificación Lugar: OF. Bombero Núñez Ubicación: Calle Bombero Núñez entre A.L. Bello y Bellavista Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 40

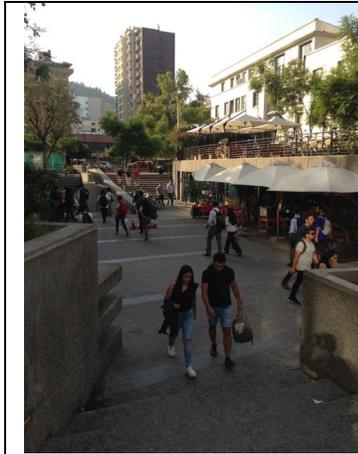
	<p>Tipo: Locales comerciales Identificación Lugar: Locales comerciales B. Núñez Ubicación: Calle B. Núñez Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 80</p>
	<p>Tipo: Locales comerciales Identificación Lugar: Locales comerciales A.L.Bello Ubicación: Calle A. L. de Bello Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 80</p>
	<p>Tipo: Local Comercial con espacio exterior Identificación Lugar: Bella Bike Ubicación: Pio Nono Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 120</p>
	<p>Tipo: Galería Identificación Lugar: Feria Artesanal Bellavista Ubicación: Bellavista con Pio Nono Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 40</p>

Cuadrante: C-10 Límite: Manuel Montt-Andrés Bello-La Concepción-Galvarino Gallardo Puntos de Interés: Metro Manuel Montt, Eje Providencia Fecha de Recorrido: Miércoles 7 de marzo, 2018 Capacidad de potenciales estacionamientos de bicicletas detectados: 700	
	Tipo: Gimnasio Identificación Lugar: Pacific Fitness Manuel Montt Ubicación: Manuel Montt, entre Providencia y Nueva Providencia. Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 40
	Tipo: Gimnasio Identificación Lugar: WolfPack Fitness Ubicación: Manuel Montt entre Nueva Providencia y Granaderos Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20

	<p>Tipo: Galería</p> <p>Identificación Lugar: Galerías Manuel Montt</p> <p>Ubicación: Entre Providencia y Perez Valenzuela, entre Manuel Montt y continuación de Miguel Claro</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 300</p>
	<p>Tipo: Galería</p> <p>Identificación Lugar: Galería Puerta del Sol</p> <p>Ubicación: Providencia, entre Almirante Pastene y Manuel Montt</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 80</p>
	<p>Tipo: Galería</p> <p>Identificación Lugar: Centro comercial Oriente</p> <p>Ubicación: Providencia, entre General Flores y Almirante Pastene</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 80</p>

	<p>Tipo: Local Comercial con espacio exterior</p> <p>Identificación Lugar: Étnica</p> <p>Ubicación: Santa Beatriz, entre Andrés Bello y Providencia</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>
	<p>Tipo: Restaurant</p> <p>Identificación Lugar: Heladería MilleVoglie</p> <p>Ubicación: Providencia, entre Antonio Bellet y Padre Mariano</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>
	<p>Tipo: Local Comercial con espacio exterior</p> <p>Identificación Lugar: Bike Brothers</p> <p>Ubicación: Antonio Varas, entre Dr Solis de Ovando y Galvarino Gallardo</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>

	<p>Tipo: Local Comercial con espacio exterior</p> <p>Identificación Lugar: Locales primer piso espalda torres de Carlos Antúnez</p> <p>Ubicación: espalda torres de Carlos Antúnez</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 40</p>
	<p>Tipo: Galería</p> <p>Identificación Lugar: Peluquería Studio 91</p> <p>Ubicación: Galería Antonio Varas al llegar a Nueva Providencia</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>
	<p>Tipo: Gimnasio</p> <p>Identificación Lugar: Gimnasio Kiev</p> <p>Ubicación: Espalda de Torres de Carlos Antúnez</p> <p>Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>



Tipo: Local Comercial con espacio exterior

Identificación Lugar: Nación Pedal

Ubicación: Salida Central Metro Manuel Montt

Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20

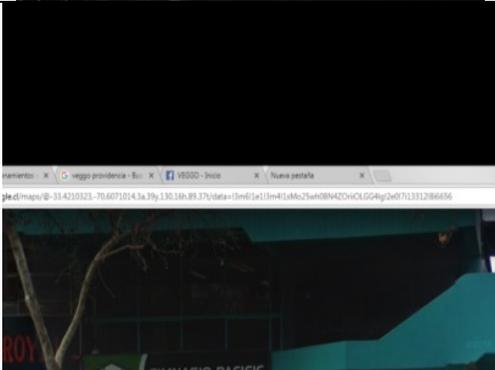


Tipo: Gimnasio

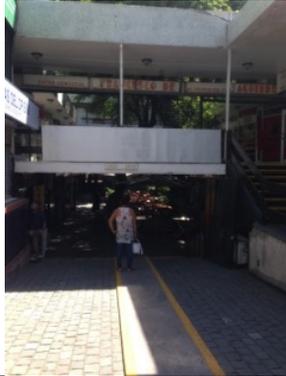
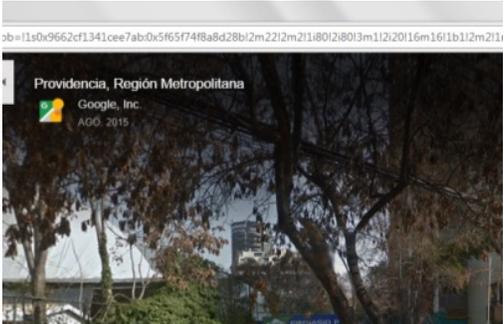
Identificación Lugar: EMS

Ubicación: Antonio Varas, entre Dr Solis de Ovando y Galvarino Gallardo

Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20

<p>Cuadrante: C-12 Límite: Lyon-Andrés Bello-Holanda-Traiguen Puntos de Interés: Metro Los Leones, Costanera Center, Eje Providencia Fecha de Recorrido: Jueves 15 de marzo, 2018 Capacidad de potenciales estacionamientos de bicicletas detectados: 400</p>	
	<p>Tipo: Restaurant Identificación Lugar: Taquería El Ranchero Ubicación: Mardoqueo Fernández 109. Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 10</p>
	<p>Tipo: Local Comercial Identificación Lugar: Veggo Ubicación: Mardoqueo Fernández 109. Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 30</p>
	<p>Tipo: Gimnasio Identificación Lugar: Gimnasio Pacific Ubicación: Providencia 2339 Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>
	<p>Tipo: Restorán Identificación Lugar: Tragaldabas y Bastardo Boots Ubicación: Gral Adolfo Holley 2350 Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 80</p>

	<p>Tipo: Gimnasio Identificación Lugar: Gimnasio Sportlife Lyon Ubicación: Providencia esquina Lyom Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 20</p>
	<p>Tipo: Local Comercial con espacio exterior Identificación Lugar: Sportika Ubicación: General Holey esquina Bucarest Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 40</p>
	<p>Tipo: Restaurant Identificación Lugar: Varios Locales G Holley Ubicación: General Holley al llegar a Andrés Bello Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 100</p>
	<p>Tipo: Galería Identificación Lugar: Galería Zona Franca Ubicación: Providencia, entre Suecia y Santa Magdalena Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 100</p>

<p>Cuadrante: C-14 Límite: Los Leones-Tobalaba- Lota Puntos de Interés: Metro Tobalaba, Tobalaba, Eje Providencia Fecha de Recorrido: Jueves 15 de marzo, 2018 Capacidad de potenciales estacionamientos de bicicletas detectados: 300</p>	
	<p>Tipo: Galería Identificación Lugar: Galería Francisco de Aguirre Ubicación: Providencia 2528 Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 100</p>
	<p>Tipo: Local Comercial Identificación Lugar: Mueblería Luz María Balmaceda Ubicación: Los Leones 133 Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 30</p>
	<p>Tipo: Galería Identificación Lugar: Galería Piramide del Sol Ubicación: Providencia 2594 Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 100</p>
	<p>Tipo: Gimnasio Identificación Lugar: Pacific Fitness Tobalaba Ubicación: Tobalaba 607 Capacidad aproximada de estacionamientos para bicicletas: 70</p>

Anexo 4: Resultados Encuestas Realizadas

Resultado encuestas realizadas a ciclistas y potenciales Bikers

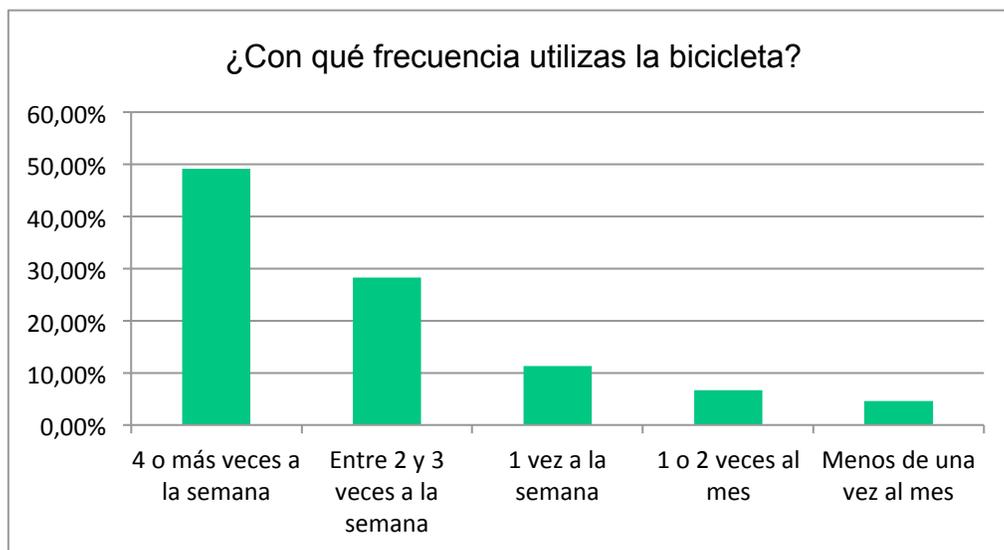
A continuación, se presentan los resultados de las dos encuestas de elaboración propia efectuadas a usuarios de la bicicleta y otros usuarios en general con el objetivo de validar la oportunidad de negocio, el problema y la disposición a pago y de prestación de servicio de las personas potenciales Bikers y Keepers. Cabe destacar que ambas herramientas fueron aplicadas de manera online, a una muestra superior a 380 personas lo que entrega un nivel de significancia estadístico de 95% de confianza para un universo de 550.000 personas, lo que se infiere representativo para el mercado potencial de KMB.

Respuestas totales: 438/ Período de aplicación encuesta: 23/10/2017 al 11/11/2017

Q1: ¿Con qué frecuencia utilizas la bicicleta?

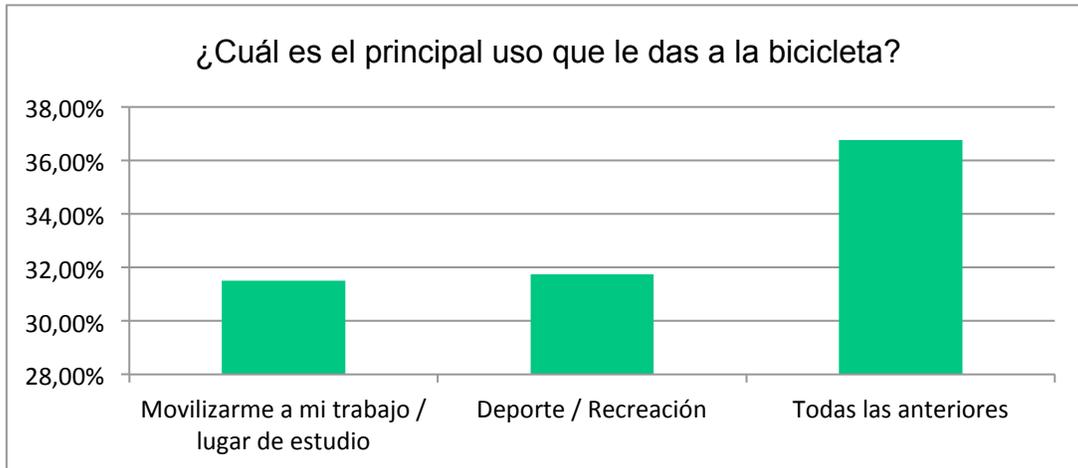
Opciones de Respuesta	Respuestas	
4 o más veces a la semana	49,20%	214
Entre 2 y 3 veces a la semana	28,28%	123
1 vez a la semana	11,26%	49
1 o 2 veces al mes	6,67%	29
Menos de una vez al mes	4,60%	20

Contestadas 435
Omitidas 3



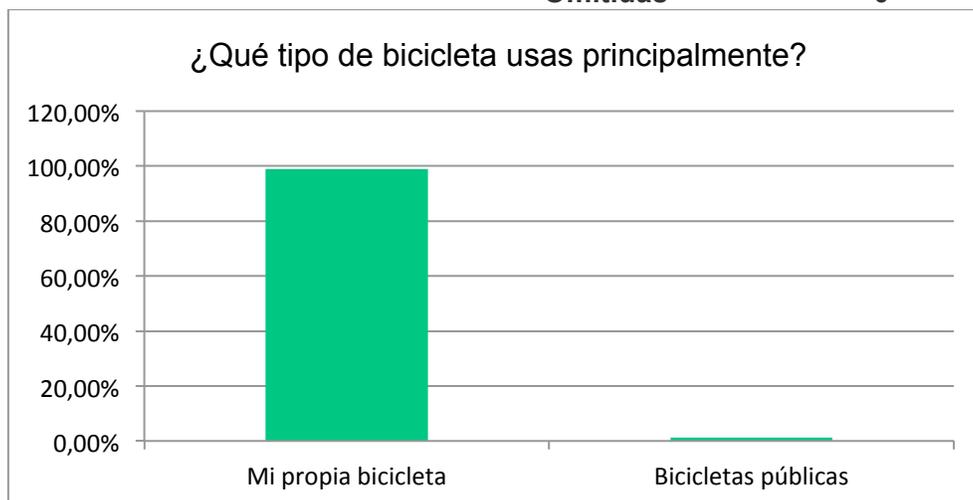
Q2: ¿Cuál es el principal uso que le das a la bicicleta?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Movilizarme a mi trabajo / lugar de estudio	31,51%	138
Deporte / Recreación	31,74%	139
Todas las anteriores	36,76%	161
Contestadas		438
Omitidas		0



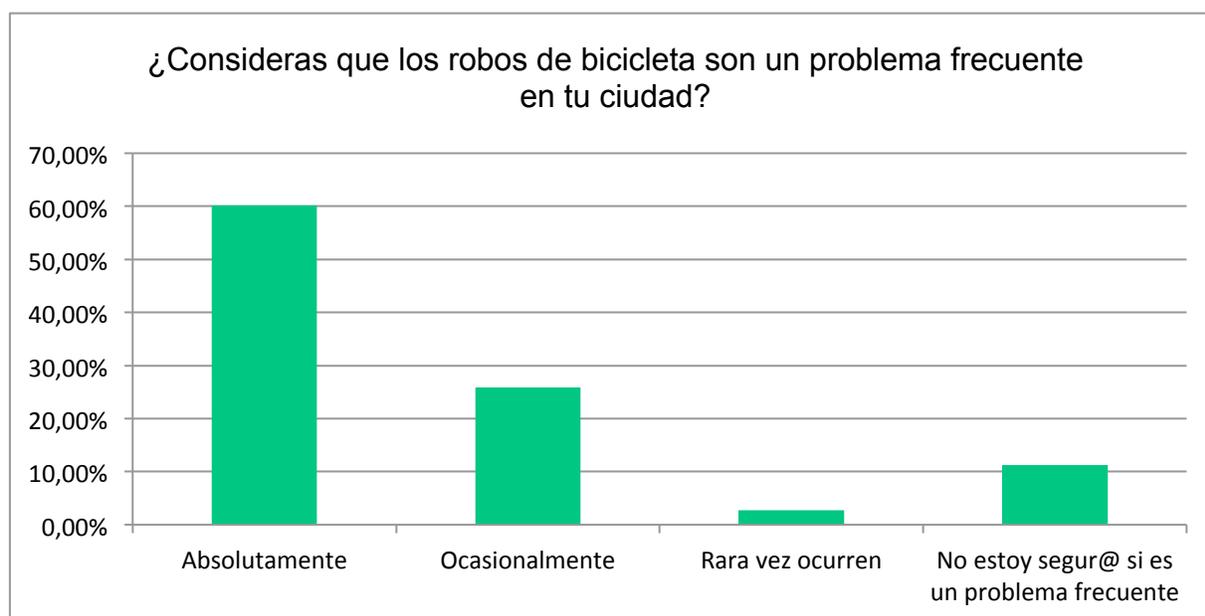
Q3: ¿Qué tipo de bicicleta usas principalmente?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Mi propia bicicleta	98,86%	433
Bicicletas públicas	1,14%	5
Contestadas		438
Omitidas		0



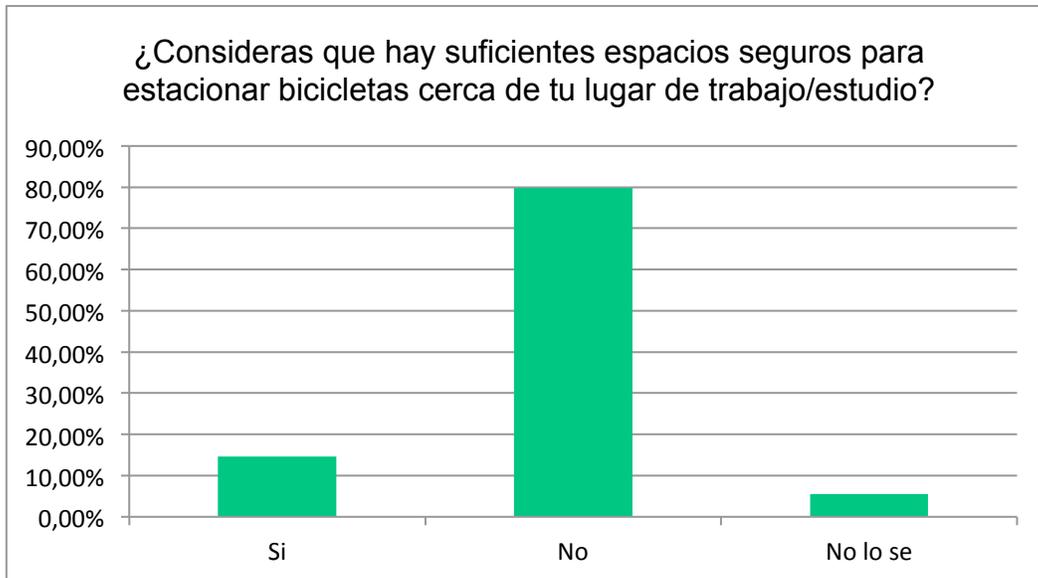
Q4: ¿Consideras que los robos de bicicleta son un problema frecuente en tu ciudad?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Absolutamente	60,18%	263
Ocasionalmente	25,86%	113
Rara vez ocurren	2,75%	12
No estoy segur@ si es un problema frecuente	11,21%	49
Contestadas		437
Omitidas		1



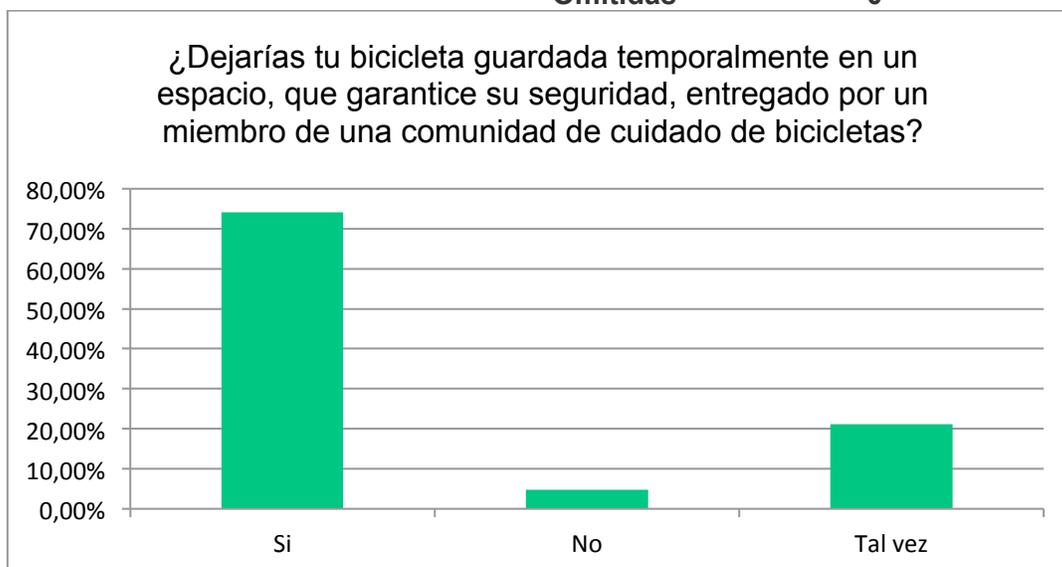
Q5: ¿Consideras que hay suficientes espacios seguros para estacionar bicicletas cerca de tu lugar de trabajo/estudio?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Si	14,65%	64
No	79,86%	349
No lo se	5,49%	24
Contestadas		437
Omitidas		1



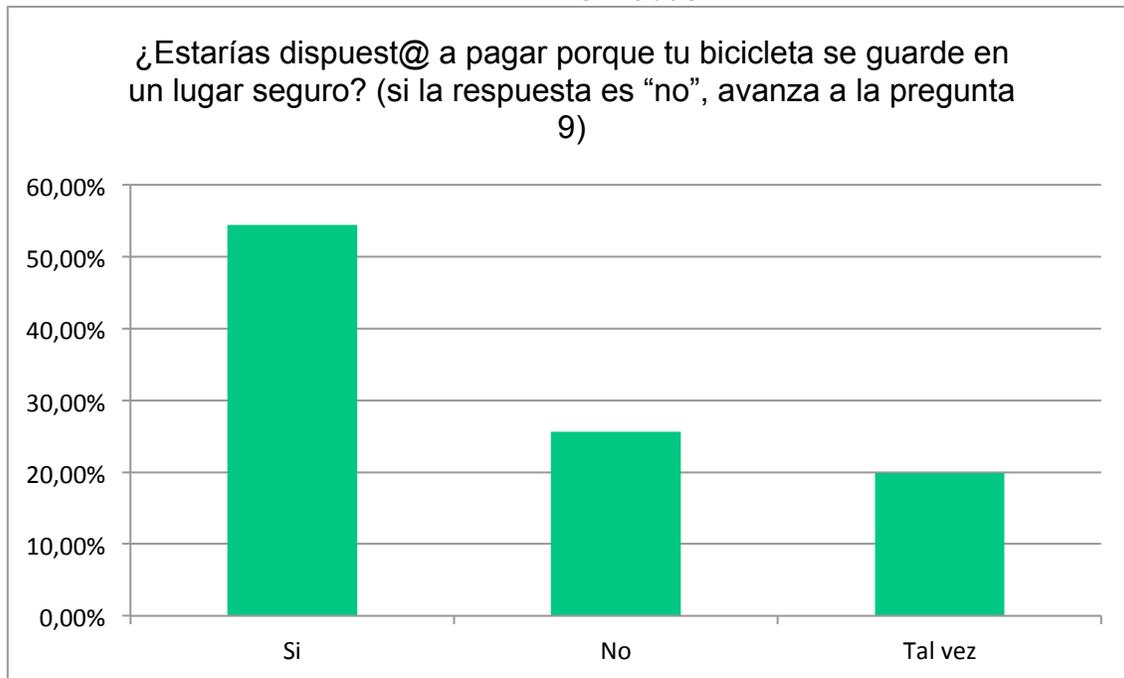
Q6: ¿Dejarías tu bicicleta guardada temporalmente en un espacio, que garantice su seguridad, entregado por un miembro de una comunidad de cuidado de bicicletas?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Si	74,08%	324
No	4,82%	21
Tal vez	21,10%	93
Contestadas		438
Omitidas		0



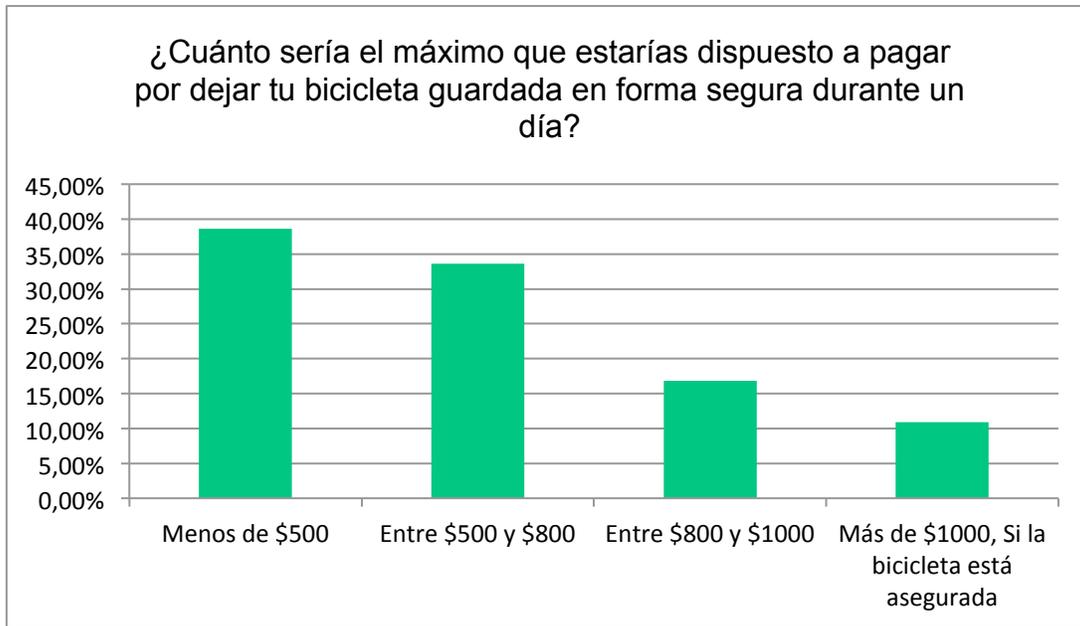
Q7: ¿Estarías dispuest@ a pagar porque tu bicicleta se guarde en un lugar seguro? (si la respuesta es “no”, avanza a la pregunta 9)

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Si	54,46%	238
No	25,63%	112
Tal vez	19,91%	87
Contestadas		437
Omitidas		1



Q8: ¿Cuánto sería el máximo que estarías dispuesto a pagar por dejar tu bicicleta guardada en forma segura durante un día?

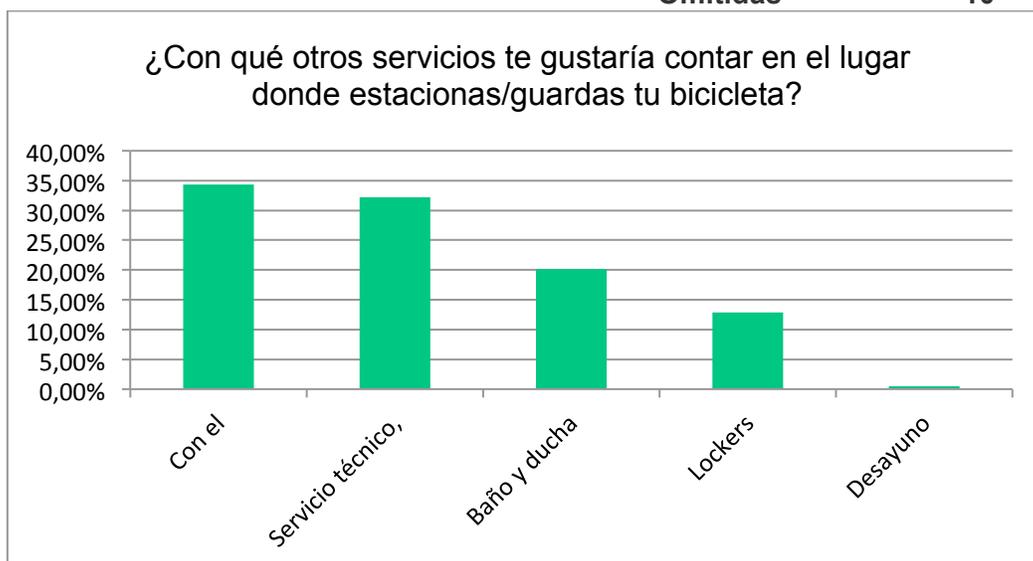
Opciones de Respuesta	Respuestas	
Menos de \$500	38,66%	138
Entre \$500 y \$800	33,61%	120
Entre \$800 y \$1000	16,81%	60
Más de \$1000, Si la bicicleta está asegurada	10,92%	39
Contestadas		357
Omitidas		81



Q9: ¿Con qué otros servicios te gustaría contar en el lugar donde estaciones/guardas tu bicicleta?

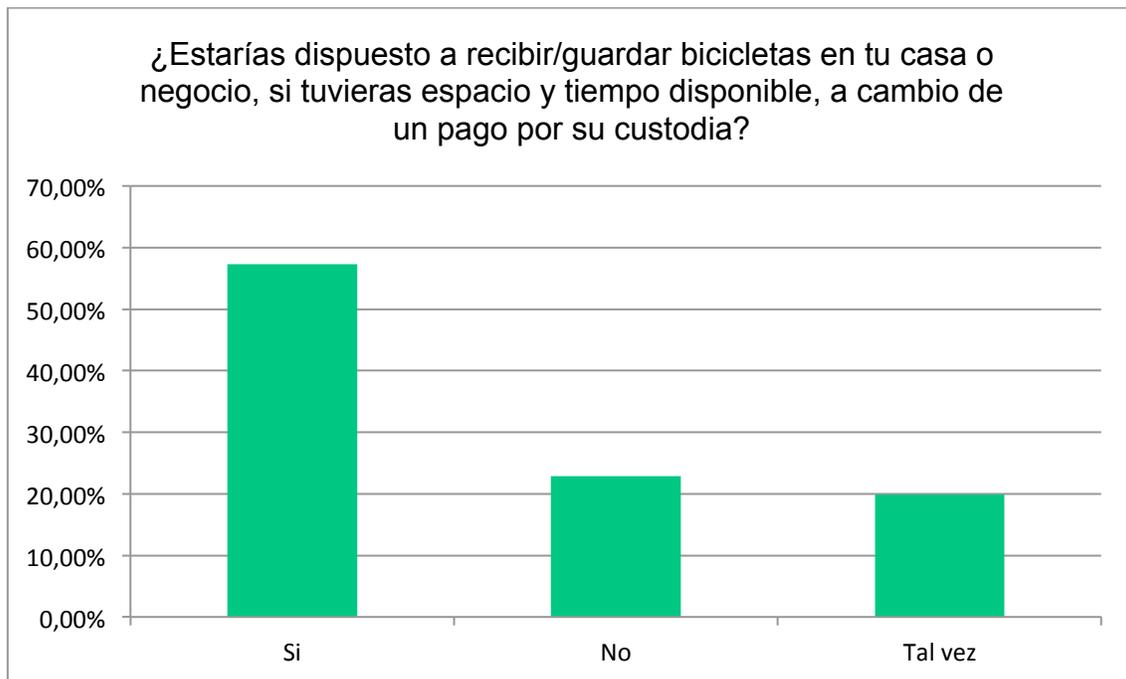
Opciones de Respuesta	Respuestas	
Con el estacionamiento seguro es suficiente	34,35%	147
Servicio técnico, limpieza.	32,24%	138
Baño y ducha	20,09%	86
Lockers	12,85%	55
Desayuno	0,47%	2

Contestadas 428
Omitidas 10



Q10: ¿Estarías dispuesto a recibir/guardar bicicletas en tu casa o negocio, si tuvieras espacio y tiempo disponible, a cambio de un pago por su custodia?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Si	57,31%	251
No	22,83%	100
Tal vez	19,86%	87
	Contestadas	438
	Omitidas	0

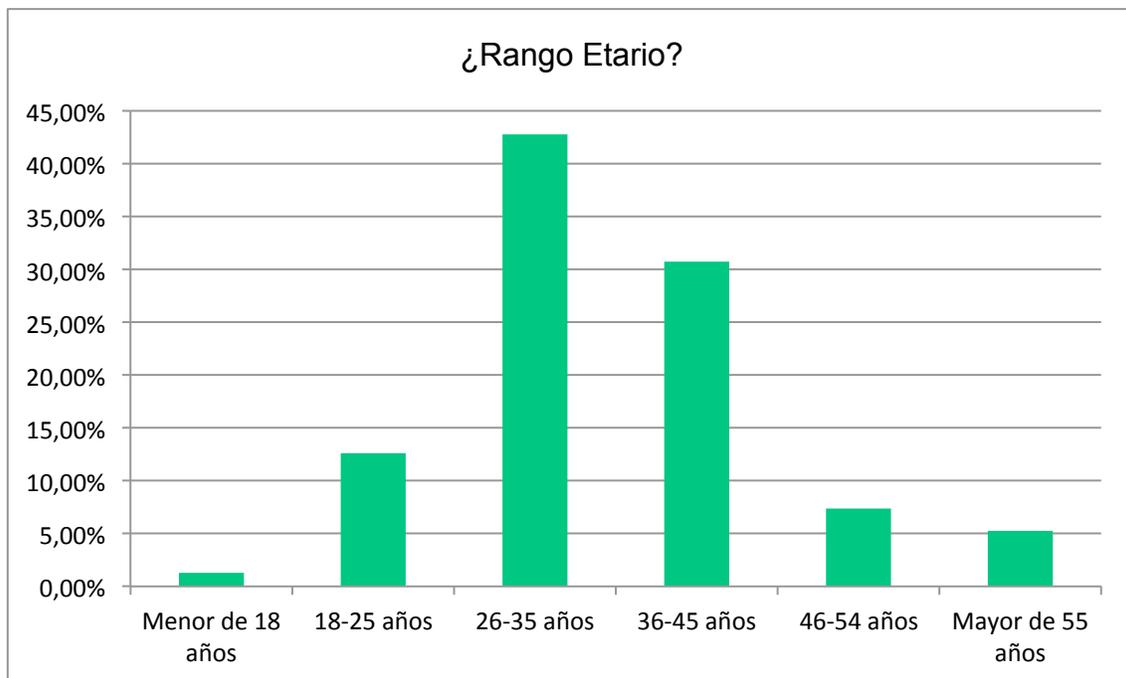


Resultado encuestas a público general y potenciales Keepers

Respuestas totales: 382/ Período de aplicación encuesta: 30/10/2017 al 04/12/2017

Q1: ¿Rango Etario?

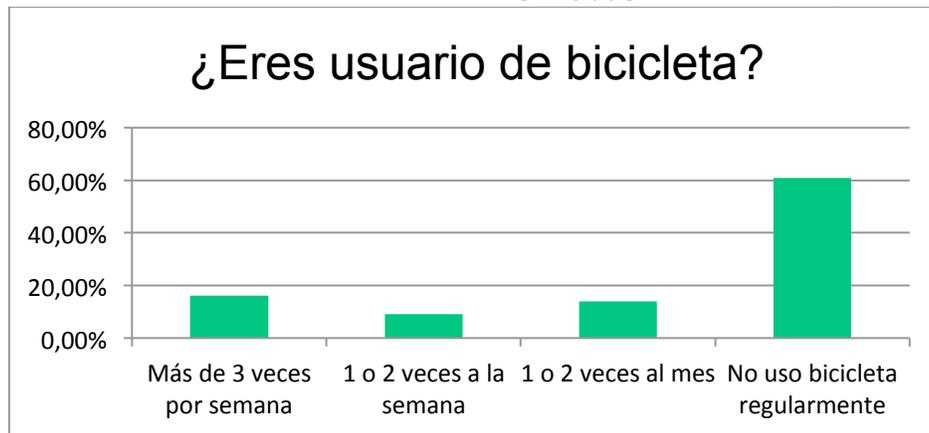
Opciones de Respuesta	Respuestas	
Menor de 18 años	1,31%	5
18-25 años	12,60%	48
26-35 años	42,78%	163
36-45 años	30,71%	117
46-54 años	7,35%	28
Mayor de 55 años	5,25%	20
	Contestadas	381
	Omitidas	1



Q2: ¿Eres usuario de bicicleta?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Más de 3 veces por semana	16,01%	61
1 o 2 veces a la semana	9,19%	35
1 o 2 veces al mes	13,91%	53
No uso bicicleta regularmente	60,89%	232

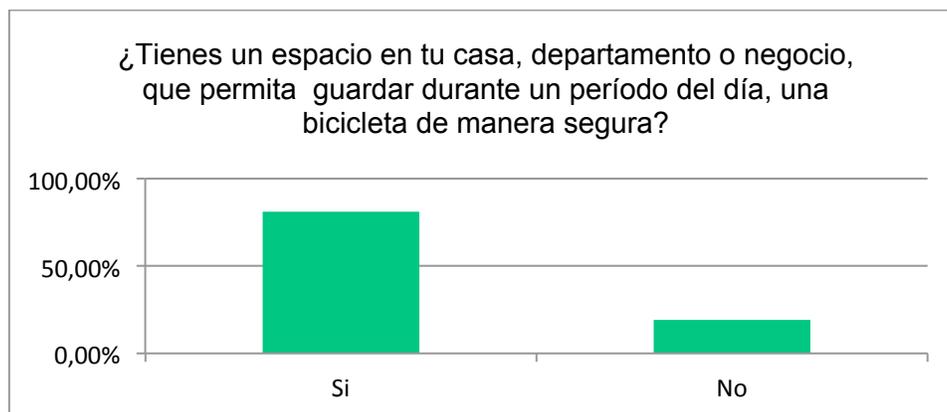
Contestadas **381**
Omitidas **1**



Q3: ¿Tienes un espacio en tu casa, departamento o negocio, que permita guardar durante un período del día, una bicicleta de manera segura?

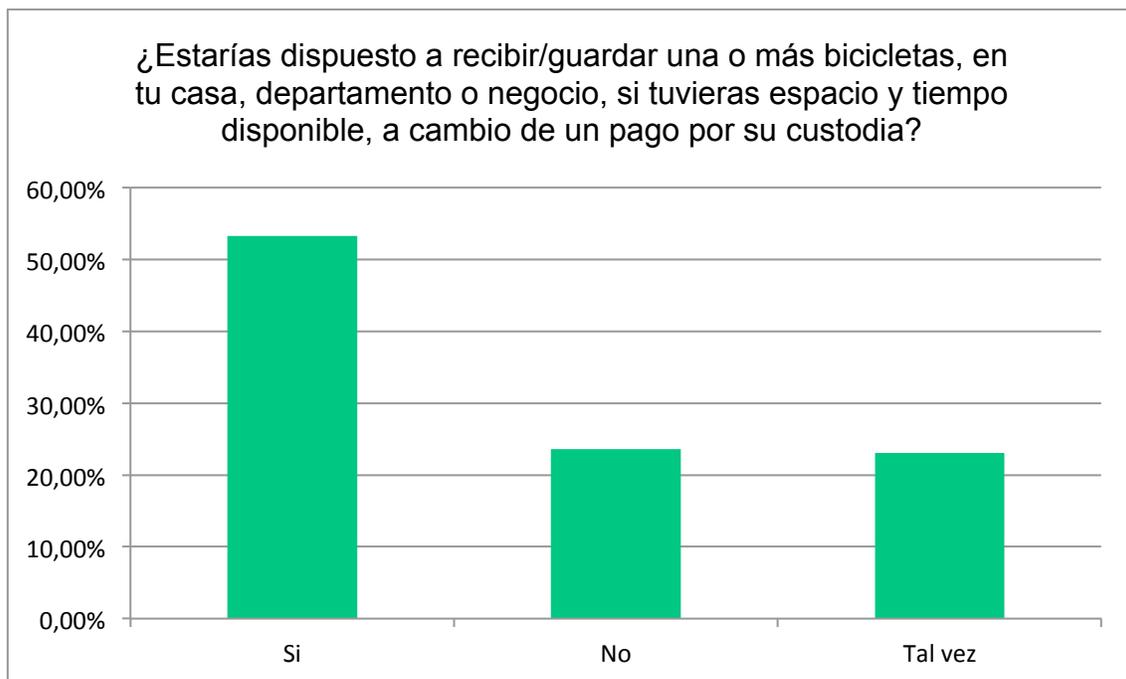
Opciones de Respuesta	Respuestas	
Si	81,00%	307
No	19,00%	72

Contestadas **379**
Omitidas **3**



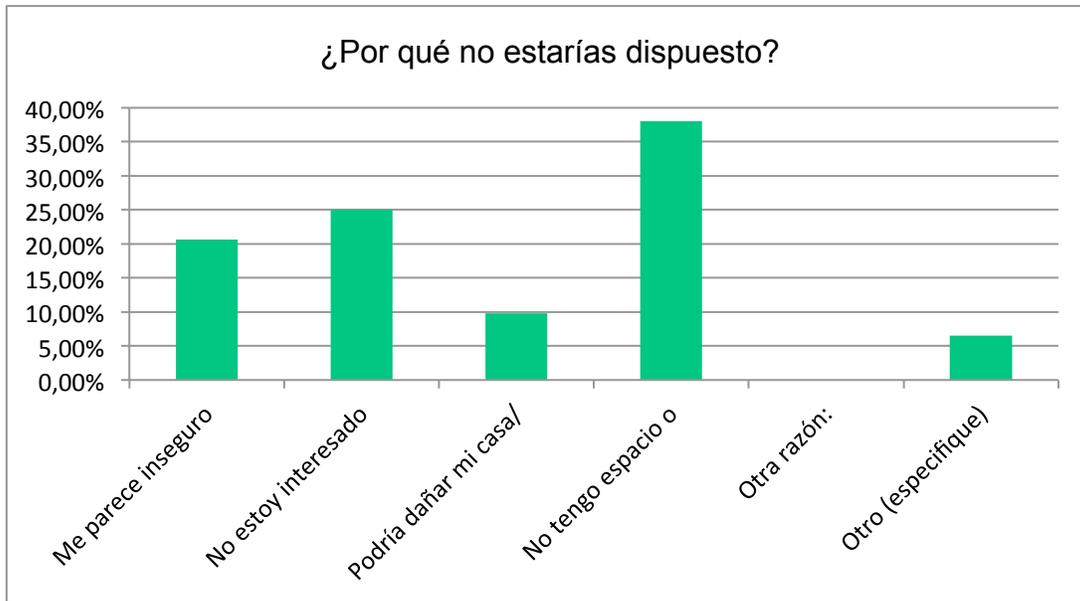
Q4: ¿Estarías dispuesto a recibir/guardar una o más bicicletas, en tu casa, departamento o negocio, si tuvieras espacio y tiempo disponible, a cambio de un pago por su custodia?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Si	53,28%	203
No	23,62%	90
Tal vez	23,10%	88
Contestadas		381
Omitidas		1



Q5: ¿Por qué no estarías dispuesto?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Me parece inseguro	20,65%	19
No estoy interesado	25,00%	23
Podría dañar mi casa/departamento o negocio	9,78%	9
No tengo espacio o tiempo.	38,04%	35
Otra razón:	0,00%	0
Otro (especifique)	6,52%	6
Contestadas		92
Omitidas		290

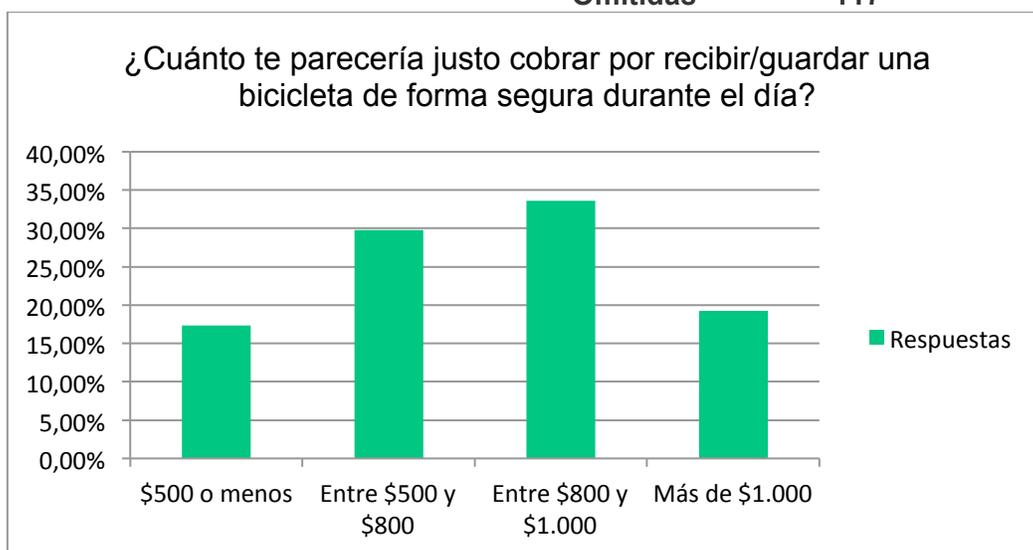


Q6: ¿Cuánto te parecería justo cobrar por recibir/guardar una bicicleta de forma segura durante el día?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
\$500 o menos	17,36%	46
Entre \$500 y \$800	29,81%	79
Entre \$800 y \$1.000	33,58%	89
Más de \$1.000	19,25%	51

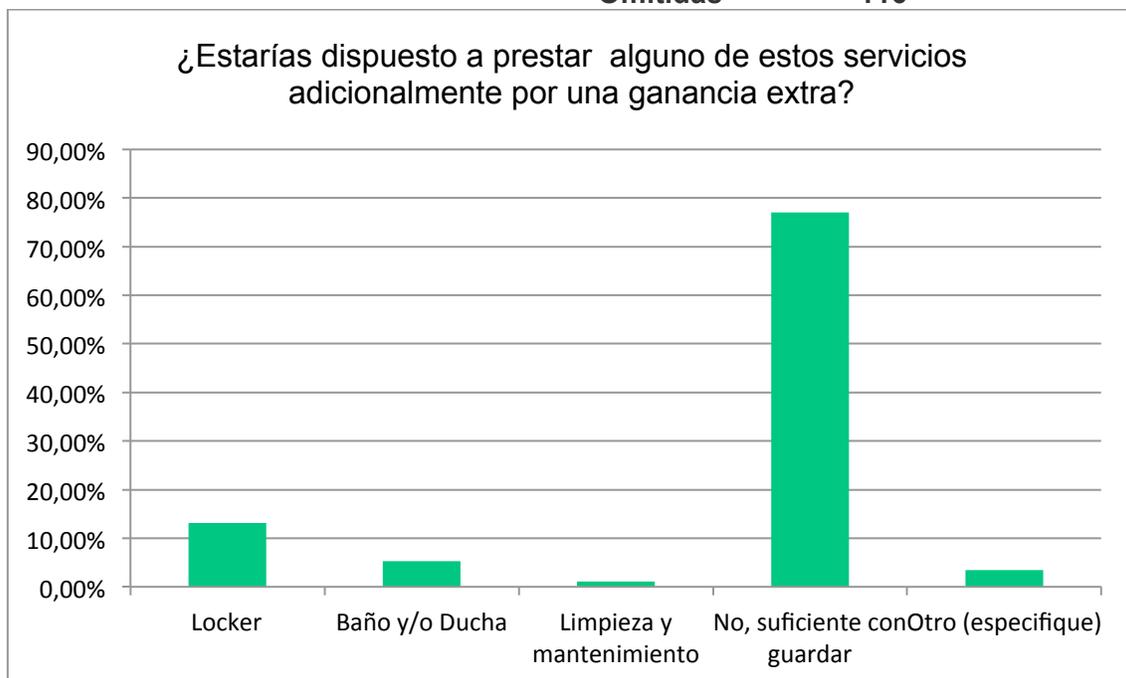
Contestadas 265

Omitidas 117



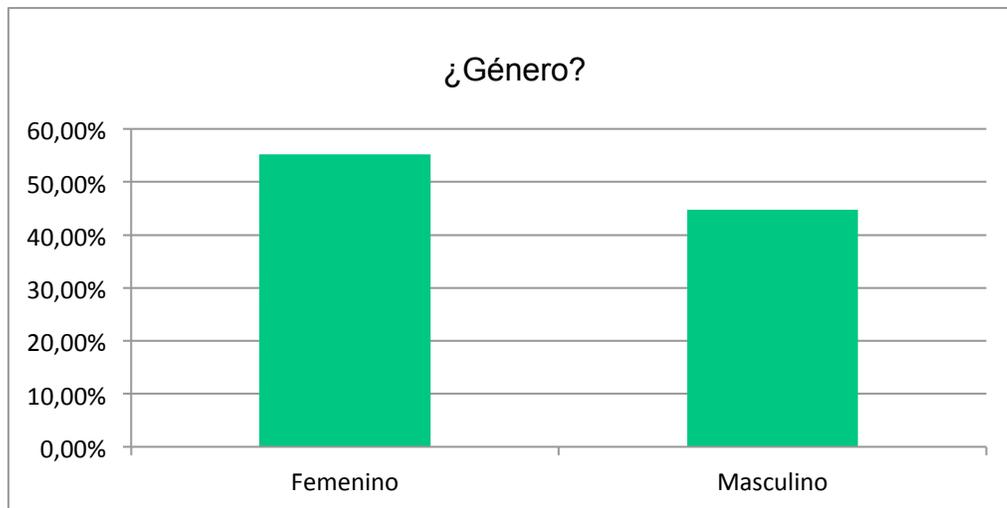
Q7: ¿Estarías dispuesto a prestar alguno de estos servicios adicionalmente por una ganancia extra?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Locker	13,16%	35
Baño y/o Ducha	5,26%	14
Limpieza y mantenimiento	1,13%	3
No, suficiente con guardar	77,07%	205
Otro (especifique)	3,38%	9
Contestadas		266
Omitidas		116



Q8: ¿Género?

Opciones de Respuesta	Respuestas	
Femenino	55,24%	195
Masculino	44,76%	158
Contestadas		353
Omitidas		29



Q9: ¿En qué comuna tendrías espacio para guardar la(s) bicicleta(s)? (Se presenta el resultado de las 10 comunas más nombradas)

Comuna	Respuestas	Porcentaje
Las Condes	26	15%
Ñuñoa	26	15%
Providencia	23	13%
Santiago	20	12%
Peñalolén	16	9%
la Florida	6	4%
La Reina	6	4%
Vitacura	6	4%
Macúl	5	3%
San Miguel	5	3%

Anexo 5: Fichas resumen de entrevistas realizadas

Se presentan en el siguiente anexo las principales conclusiones desprendidas de las entrevistas en profundidad realizadas a líderes de opinión experta relacionados con los ámbitos de acción del proyecto, esto con el objetivo de obtener impresiones que permitan acotar y abordar desde distintas perspectivas la complejidad de KMB.

Así se generan conclusiones relevantes asociadas a el impacto del proyecto desde el punto de vista de las organizaciones sociales asociadas a los usuarios de la bicicleta, se rescata la opinión experta desde la perspectiva de la movilidad en la ciudad y el urbanismo, se desprenden conceptos claves asociados a la naturaleza digital del proyecto y su vocación de star-up y por último se obtiene información relevante desde la perspectiva de las empresas aseguradoras como potencial socio estratégico. Todo lo anterior entrega información valiosa de la vinculación con el medio por parte del proyecto con el fin de incluirla en su fase de conceptualización y desarrollo.

DIEGO IZQUIERDO

CTO – Co-Founder FUNDACITY y CAMPUS INC, emprendedor serial con experiencia en diseño, desarrollo y programación. Experiencia en trabajo con Startups, levantamiento de capital de riesgo, proyectos de base tecnológica y venta de negocios.

OBJETIVO Y CONCLUSIONES

Recoger impresiones cualitativas en base a la experiencia asociada al mundo del emprendimiento en proyectos con base tecnológica. Cabe señalar que no se espera una respuesta específica y secuencial para cada pregunta sino más bien la intención de estas es poder situar al entrevistado en un contexto temático desde donde pueda generar sus reflexiones en base a su experiencia. El levantamiento de la información se realizó a través de una videoconferencia online de 1 hora, donde se siguió de manera libre una pauta temática de conversación que permitiera levantar los temas.

Ámbitos de reflexión planteados en la conversación:

- Sensibilización del concepto Keep My Bike.
- Problemática de emprendimientos con base tecnológica.
- Relevancia de MVP y métricas de validación.
- Recomendaciones metodológicas de trabajo.

Principales conclusiones:

1. Se recomienda la implementación de un MVP que permita validar la propuesta esencial de Keep My Bike, estableciendo métricas que permitan medir el grado de realidad de la oportunidad de negocio. Tasas de adopción, tasas de conversión, índice de valoración, etc.
2. Dada la naturaleza del modelo de negocio se torna imperativo incorporar un especialista tecnológico como CTO que pueda liderar los procesos de desarrollo de las funcionalidades. Esta es una debilidad del equipo fundacional que incide en un aspecto crítico del proyecto.
3. El tema de la seguridad en la experiencia global como mecanismos constructores de confianza de la plataforma se torna clave para garantizar la continuidad y crecimiento de las tasas de adopción, para lo cual se recomienda definir funcionalidades claves acotadas y controladas de manera de poder testear y medir su impacto.

4. La idea del concepto de Keep my Bike se percibe de manera muy positiva, entendiendo su valor en su focalización en un dolor específico para un mercado relevante, desde esa perspectiva se valora la estructura del modelo de negocio por su escalabilidad.
5. Se recomienda poner énfasis en todas aquellas acciones que permitan acelerar el desarrollo y crecimiento de la oportunidad de negocio, pues se asume que en el contexto del proyecto la ventana de oportunidad es acotada, por lo cual todos los esfuerzos deben orientarse a la generación de valor en el menor plazo posible.

PABLO ARRIAGADA

Antropólogo, Miembro de Bici paseos patrimoniales, Colectivo Muévete, Miembro del directorio del Foro Mundial de la Bicicleta Chile y usuario de la bicicleta intensivo con una participación activa desde la movilización social hacia la construcción de políticas públicas que fomenten la intermodalidad.

OBJETIVO Y CONCLUSIONES

Recoger impresiones cualitativas en base a la experiencia asociada al mundo del ciclismo y su problemática. Cabe señalar que no se espera una respuesta específica y secuencia para cada pregunta sino más bien la intención de estas es poder situar al entrevistado/a en un contexto temático desde donde pueda generar sus reflexiones en base a su experiencia. El levantamiento de la información se realizó a través de una entrevista presencial de 40 minutos, donde se siguió de manera libre una pauta temática de conversación que permitiera levantar los temas.

Ámbitos de reflexión planteados en la conversación:

- Desarrollo y crecimiento del uso de la bicicleta en los últimos 10 años. Brechas que limitan el uso de la bicicleta como medio de transporte.
- Problema real de falta de infraestructura en las ciudades de Chile.
- La seguridad, desde el punto de vista de los robos de bicicleta.
- Problemática de los estacionamientos de bicicleta.
- Sensibilización del concepto Keep My Bike.

Principales conclusiones:

1. El crecimiento y maduración del uso de la bicicleta se ha sostenido en el tiempo a una velocidad mayor que la capacidad que han tenido los distintos estamentos gubernamentales asociados, teniendo una capacidad de respuesta baja y lenta a las constantes demandas de los usuarios respecto de la seguridad, normativa e infraestructura.
2. Si bien la infraestructura se asocia principalmente a la construcción de ciclo vías, los usuarios más experimentados abogan por la formalización de otros elementos de gran relevancia como lo son los bici estacionamientos públicos, las estaciones de reparación, el control de la

velocidad y acciones que fomenten una estructura intermodal que acerque la movilidad hacia los sectores más periféricos. Se menciona el caso de ciudad de México como una respuesta positiva, desde lo público, a esta problemática.

3. El tema de la seguridad en el uso y el robo de las bicicletas se considera un problema generalizado a nivel global, para el cual lamentablemente los usuarios han tenido que responder adaptando medidas de mitigación de riesgo a través de técnicas disuasivas que disminuyan las probabilidades de robo, sin embargo se asume como parte de la experiencia de uso incluso se percibe una “naturalización” del fenómeno debido a la poca respuesta desde lo público y lo privado.
4. La idea del concepto de Keep my Bike se percibe de manera muy positiva, entendiendo su valor en la construcción comunitaria que sustenta su oferta de valor desde y hacia lo colectivo, se considera como una innovación que abriría nuevas posibilidades al uso de la bicicleta sin embargo se precisa la sensibilidad de un segmento de la población respecto del cobro y de la estructura de precios potenciales, prefiriendo como “ideal” un modelo que no impugne un cobro directo al usuario.

RODNEY HENNIGS

Ingeniero civil de Industrias, Pontificia Universidad Católica. Gerente de línea de negocios y alianzas estratégicas del Grupo Zurich Financial Services, compañía líder de mercado con fuerte presencia mundial y local, especialmente en el área de Seguros.

OBJETIVO Y CONCLUSIONES

Recoger impresiones cualitativas en base a la experiencia asociada a la industria de los seguros que permita poder comprender los requerimientos de ésta para poder asociar mecanismos de protección al ámbito de la bicicleta. Conocer qué se ha hecho y que se proyecta realizar en término de seguros para bicicletas y para usuarios de ellos. Cabe señalar que no se espera una respuesta específica y secuencial para cada pregunta sino más bien la intención de estas es poder situar a la entrevistado en un contexto temático desde donde pueda generar sus reflexiones en base a su experiencia. El levantamiento de la información se realizó a través de una entrevista presencial de 30 minutos donde se siguió de manera libre una pauta temática de conversación pre-visualizada que permitiera levantar los temas.

Ámbitos de reflexión planteados en la conversación:

- Escenario actual del mercado de seguros para bicicletas. Relación del mercado de los seguros con los ciclistas y bicicletas, experiencias previas y actuales
- Características y tipos de potenciales seguros que se podrían ofrecer.
- Requerimientos y potenciales de asociatividad.
- Principales barreras y dificultades que se pre visualizan en un mercado de seguro para bicicletas.

Principales conclusiones:

1. Se observa que las compañías de seguro se encuentran actualmente evaluando y desarrollando programas enfocados en ciclistas y sus bicicletas. Se reconoce que es un mercado nuevo y por lo mismo con pocos antecedentes, por lo que posee un mayor riesgo, pero la necesidad ya se encuentra instalada y las compañías de seguros están al tanto de aquello.
2. Se identifican diferentes alternativas de pólizas de seguros enfocadas en la bicicleta. Dentro de éstas, se mencionan las pólizas de cobertura parcial que cubran topes establecidos en caso de

siniestro, (a mayor prima mayor cobertura), pólizas que cubran el total del valor de la bicicleta (para lo cual debiese ser tasada previamente) y finalmente pólizas que cubran no sólo en caso de hurto de la bicicleta si no que por accidentes o daños provocados en ella. Ésta última es la que se presenta más atractiva a las compañías aseguradoras, ya que disminuyen la posibilidad de fraude por parte de los usuarios.

3. Se comparten valores preliminares de pólizas para bicicletas que Zurich tiene en carpeta. Los valores fluctúan entre los \$7.000 y los \$15.000. Sin embargo, se menciona que estos valores podrían disminuir en caso que se evidencie que los riesgos (probabilidades de siniestro por ejemplo) sean bajos, asociados a lugares con vigilancia, cerrados, etc, o en el caso de hacer una asociación y asegurar una determinada cantidad mínima de usuarios.
4. Al describir brevemente el modelo de negocio de KeepMyBike, el encuestado menciona la alternativa de desarrollo tecnológico que disminuya los riesgos de robo o aumenten la tasa de recuperación, por ejemplo a través de chips integrado a las bicicletas. Estas herramientas permitirían disminuir las primas de los seguros. El encuestado menciona que la compañía aseguradora podría apoyar en el desarrollo de estas herramientas.

VERÓNICA SAUD

Arquitecta con Maestría en urbanismo Universidad de Chile, © Phd Development Planning University College London, experiencia diseñando, evaluando y gestionando planes y proyectos de inversión pública asociados a movilidad no motorizada, en diversos niveles de gobierno en Santiago. En términos de gestión de proyectos, brindó asistencia técnica al Gobierno Regional de Santiago en proyectos emblemático tales como, “Plan Maestro de Ciclo Rutas” a nivel regional, formulación y evaluación de diversos proyectos de ciclovías en la región metropolitana de Santiago, así como asistencia técnica en la coordinación regional para implementar las bicicletas públicas de Santiago de Chile.

OBJETIVO Y CONCLUSIONES

Recoger impresiones cualitativas en base a la experiencia asociada al mundo académico y una mirada desde la experiencia gubernamental desde el foco de las instituciones públicas. Cabe señalar que no se espera una respuesta específica y secuencial para cada pregunta sino más bien la intención de estas es poder situar a la entrevistada en un contexto temático desde donde pueda generar sus reflexiones en base a su experiencia. El levantamiento de la información se realizó a través de una entrevista telefónica de 30 minutos donde se siguió de manera libre una pauta temática de conversación pre-visualizada que permitiera levantar los temas.

Ámbitos de reflexión planteados en la conversación:

- Desarrollo y crecimiento del uso de la bicicleta en los últimos 10 años. Brechas que limitan el uso de la bicicleta como medio de transporte.
- Áreas o temas que es posible para aportar al desarrollo del uso de la bicicleta como medio de transporte.
- Problema real de falta de infraestructura en las ciudades de Chile y el mundo.
- Problemática de proyectos de infraestructura pública.

Principales conclusiones:

1. Reconocer las implicancias de las diversas dimensiones que impactan e influyen en proyectos de provisión y distribución de infraestructura pública, entendiendo la complejidad de sus relaciones e impactos en la comunidad.
2. Saber identificar los “sesgos” implicados en la evaluación de proyectos de desarrollo de bienes públicos, fundamentalmente los asociados a ser valorizados fundamentalmente bajo la perspectiva de la eficiencia de las relaciones de costo – beneficio, marginando los impactos de otros supuestos relevantes como el realismo político, situación de equidad, responsabilidad social, viabilidad financiera, etc.
3. Comprender que independiente del origen privado del proyecto contiene una implicancia pública implícita en la naturaleza de su alcance y en el valor generado a la comunidad desde su carácter de servicio, por lo cual es necesario considerar responsablemente su relación con el medio.
4. Es importante considerar la construcción de un tejido estratégico que permita establecer mecanismos de comunicación e integración con los agentes relevantes que impactan en el proyecto, tendiendo puentes que involucren en su desarrollo las distintas miradas. Esta integración colabora en nutrir y robustecer el proyecto, materializando una red de colaboración que facilite su ejecución.

Anexo 6: Fotografías de apoyo visual a diagnóstico realizado

Estacionamiento bicicletas Mall Costanera Center



Estacionamiento bicicletas clínica Santa María



Estacionamiento "biciMetro" en Escuela Militar, con bicicletas amarradas afuera del lugar.



Bicicletas estacionadas sobre entrada del metro estación Baquedano, PLaza Italia.

