



**“YOURBIKE”
Parte II**



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

Alumno: Julio León G.
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Septiembre 2017

CONTENIDO

	Resumen Ejecutivo.....	3
I.	Oportunidad de Negocios.....	4
II.	Análisis de la Industria.....	5
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	6
IV.	Plan de Marketing.....	7
V.	Plan de Operaciones.....	8
	5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
	5.2. Flujo de operaciones.....	10
	5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	12
	5.4. Dotación.....	13
VI.	Equipo del proyecto.....	14
	6.1 Equipo gestor.....	14
	6.2 Estructura organizacional.....	15
	6.3 Incentivos y compensaciones.....	16
VII.	Plan Financiero.....	17
VIII.	Riesgos críticos.....	21
IX.	Propuesta Inversionista.....	22
X.	Conclusiones.....	24
	Anexos.....	25

Resumen Ejecutivo

Este informe, viene a presentar el estudio de una oportunidad de negocios con el objetivo de materializar una interesante oportunidad y con una propuesta de valor atractiva que busca complementar la industria del deporte.

YourBike es una plataforma dinámica y creativa que busca concentrar en un solo lugar; productos y servicios de muy alto estándar.

Según la cámara de comercio de Santiago, el canal e-commerce proyecta crecimientos en Chile en torno al 20% anual, y va de la mano con la disminución de tiendas físicas para dedicar esfuerzos al desarrollo online. Los clientes buscan aquí una diferenciación, una propuesta de valor, clientes conectados, con poco tiempo esperan propuestas de valor en este canal para satisfacer sus demandas.

Por otra parte, la industria del deporte, y específicamente de bicicleta, ha experimentado un alza en los últimos años, con una tendencia a disminuir el sedentarismo y experiencia de la población de mejorar su estilo de vida por uno más sano.

Haciendo una proyección del mercado de bicicletas en Chile según las importaciones de la industria el último año, se estima un mercado en torno a los 115 millones de dólares. Según los estudios de mercado, se puede estimar que, de este mercado total, solo en ecommerce se comercializan alrededor de 30 millones de dólares, y YourBike llega con una propuesta que busca capturar en torno al 20% de participación en los primeros 5 años para así transformarse en un actor relevante de la industria con ingresos potenciales alrededor de \$4.500 millones CLP al quinto año.

A su vez, una estructura liviana de costos y un manejo eficiente de inventarios, se proyecta levantar una plataforma y puesta en marcha con una inversión cercana a los 132 millones CLP permiten obtener una rentabilidad esperada muy atractiva con una tasa interna de retorno en torno a 95% en el escenario más probable.

La propuesta de valor, en torno al conjunto de productos y servicios en una plataforma que acompañe, guíe, pueda enseñar y permita participar a usuarios, permite estimar un crecimiento de la demanda para llegar a los porcentajes de participación y resultados esperados.

I. Oportunidad de negocio

Según las estimaciones de venta para el 2018 el cincuenta por ciento de los consumidores mundiales habrá realizado una venta por el canal ecommerce¹

Un claro ejemplo son la cadena de supermercados. Las cuales cada vez más están cerrando tiendas físicas y potenciando sus estrategias digitales.

Con solo echar un vistazo al mundo digital, nos encontramos con gigantes representantes del canal ecommerce, que han desarrollado toda su estrategia, logística y estructura al mundo digital².

Actualmente el canal e-commerce a nivel mundial, muestra una clara tendencia de mejorar cada vez más sus ventas y el futuro del comercio cambiará cada vez más al on line que al offline.

Ebay, Alibaba express y Amazon han demostrado que esta nueva forma transaccional es lo que se viene a futuro, tanto es así, que dos de estas empresas mencionadas anteriormente se encuentran entre las 10 empresas más grandes del mundo. Incluso amazon hoy se perfila como la empresa numero 1 a nivel de capitalización bursátil.

Específicamente en Chile, nuestro país se perfila como uno de los líderes en esta materia y Según la Cámara de comercio de Santiago, las ventas online han aumentado en torno al 165% en los últimos 5 años, cerrando el año 2016 en USD \$2.850MM y con una proyección de crecimiento en torno al 20% anual para los próximos años.

Chile es un país experto en el servicio y en el retail, una de las industrias más importantes con proyecciones de crecimiento online proyectadas de un 40% para el 2017. Las empresas chilenas se están volcando sus inversiones al desarrollo del canal para sustentar sus estrategias de crecimiento, razón por la cual vemos industrias como el retail que proyecta cerrar el 15% de sus tiendas físicas al 2025³ con miras de capturar las oportunidades de e-commerce.

(Desarrollo en Parte I)

¹ Estudio Brainsins. Tendencias e-commerce 2016

² Ranking según capitalización bursátil 2016 del sitio www.expansión.com

³ Diario Financiero, Febrero 2017.

II.- Análisis de la Industria

La definición de industria para este plan de negocio será el siguiente: “el grupo de compañías que ofrecen productos y servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen la misma necesidad básica de los clientes”⁴. Por lo tanto, nos enfocaremos a analizar algunos aspectos del rubro bicicleta, los cuales serán:

la venta de bicicletas y accesorios de bicicletas exclusivamente a través de internet.

Podemos decir que

Bajo esta definición, se puede mencionar que esta industria está en una etapa de nacimiento, por un lado, el canal e-commerce si bien presenta un crecimiento muy fuerte en los últimos años, aún así las empresas están mejorando sus propuestas de valor para adaptarse a los nuevos tiempos.

En la industria deportiva y específicamente la industria de la bicicleta no se parecía una gran oferta y mucho menos especializada siendo de un estándar más bien bajo, lo que dificulta el fácil acceso para los.

Si miramos a nivel más macro y salimos de los límites nacionales para enfocarnos en países que están fuera de la región, podemos observar industrias mucho más desarrolladas que cuentan con e-commerce que están muy bien desarrollados y a muy alto nivel, como son el caso de competitive y cyclist.

A nivel nacional hay varias empresas e-commerce pero que con un enfoque más especializado y con una estructura de desarrollo de su plataforma que son bastante básicas.

(Desarrollo en Parte I)

⁴ Hill y Jones, 2009

III.- Descripción de la empresa y propuesta de valor

La misión de YourBike es:

“Poner a disposición de los clientes, todos los productos que puedan necesitar para el uso de la bicicleta, acompañándolos y guiándolos en la práctica de este deporte, a través de una plataforma online amigable, segura y con la mejor información disponible para los usuarios”

La Visión de YourBike es:

“Ser el referente número 1 del mundo Bike para consumidores, proveedores y asociados, siendo la empresa líder del mercado en el mediano plazo, con una gran identificación de marca. Así en el largo plazo, esta empresa se consolidará como la empresa líder y referente numero 1 al hablar de deporte en e-commerce”

Nuestros Valores

Se han definido 6 valores principales de YourBike

1. **Transparencia:** Se necesita generar confianza para todos quienes interactúan con nuestra plataforma
2. **Innovación:** Característica clave el estar en constante innovación y desarrollo para mejorar y sorprender a los clientes.
3. **Contacto:** La prioridad es mantener contacto con quienes interactúan con YourBike, responder comentarios y mensajes para garantizar estar alineados con la misión de la empresa.
4. **Servicio:** Servicio de primera. Una empresa orientada al cliente.
5. **Excelencia:** Empresa que entrega garantía de calidad y confianza. Los clientes deben sentirse respaldados por YourBike.

Medio Ambiente: YourBike impulsa y estimula el uso de la bicicleta y las actividades al aire libre, por lo que el equipo debe ser un ejemplo en ser responsables socialmente con el medioambiente.

(Desarrollo en Parte I)

IV. Plan de Marketing

El primer objetivo es poder consolidar a YourBike en los primeros 5 años como una empresa importante en el mundo biker y para lograr eso a nivel de top of mind es que la empresa propone ir a buscar un 20% de share of market del mercado ecommerce.

Apoyado con una fuerte inversión publicitaria que solo para el mercado offline propone participar del 6% del mercado.

Cuatro kpi's serán fundamentales como herramientas para lograr el objetivo expuesto anteriormente: el costo de adquisición de cliente, el tráfico, tasa de conversión, ticket medio de compra.

Como YourBike es una empresa nueva y fresca en el mercado buscará posicionarse distinto que la demás competencia siendo un referente en lo que a tendencia deportiva se refiere.

La forma de segmentar a nuestros clientes para otorgar un servicio con mejor enfoque será a través del uso que le den a su bicicleta y para esto se define que habrán tres segmentos debidamente identificables.

- ✓ **“El Transporte eficiente”**: Parte de los clientes han sido identificado bajo este concepto, debido al uso primordial que le dan a la bicicleta como un medio de transporte, por lo tanto, sus necesidades son más bien básicas y su propuesta de valor enfocada a cómo sacarle provecho a la bicicleta utilizando de mejor manera las calles de Santiago.
- ✓ **“El deportista”**: Identificados así a los clientes que son amigos de las salidas a los cerros y recorrer distintas rutas y paisajes, principalmente de un modo recreativo y como una manera de compartir con otros. Junto con esto busca ser más saludable.
- ✓ **“El Competidor”**: Este tipo de clientes, es el que está en constante búsqueda de nuevos desafíos y se preparara constantemente para mejorar sus tiempos.

(Desarrollo en Parte I)

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para la primera fase y primeros años de operación, YourBike contará con un espacio físico que permita entregar y garantizar la satisfacción completa de los clientes a través de la propuesta de valor descrita en los 6 pilares de YourBike mencionada anteriormente.

Para esto, se ha establecido el arriendo de un espacio que permita poder operar de manera óptima, tanto desde el punto de vista logístico, en la recepción y envío de productos como en la preparación y áreas de trabajo para los técnicos. A su vez, en este espacio, estarán las oficinas de YourBike, con el personal administrativo de la empresa.

Como se ha mencionado, el 100% de nuestras ventas serán a través de la plataforma e-commerce de YourBike, por lo que el espacio físico solo estará destinado a la operación de la empresa, y no en sala de venta.

Para poder cumplir con las operaciones, se necesitarán los siguientes espacios de operación:

- ✓ **Bodega de almacenaje de inventario:** Se estima una dimensión de 300 M2, adaptada con doble altura para el almacenaje de inventario.
- ✓ **Taller:** Se estima un espacio de 150M2 donde el equipo técnico tendrá la misión de armado, mantención y reparación de bicicletas.
- ✓ **Oficinas:** Se estima un espacio de 80M2 en oficina para el equipo administrativo
- ✓ **Preparación de pedidos:** Se estima un espacio de 100M2 para la preparación de picking y entrega para despacho de órdenes.

Definidas las necesidades de espacio, se ha establecido la búsqueda de un local que sirva para estos propósitos con un total aproximado de 630M2. Para las operaciones diarias, a pesar de contar con un socio estratégico a cargo de la distribución, se contará con un camión JAC HFC Urban 1055, con el objetivo de garantizar despachos express,

movilización de bicicletas de arriendo, retiro de compras a proveedores que no puedan despacharnos en tiempos requeridos, etc.

Para el manejo de inventario, se tiene considerado la adaptación del software “Easy Stock”. Con este software se tendrá un control sano de inventario según las proyecciones de venta para maximizar el inventario inmovilizado y días de rotación por ítem, permitiendo entregar tanto una maximización de los espacios utilizados para almacenaje, como inputs comerciales para ajustar las compras a los proveedores y generar actividades comerciales.

De acuerdo a las estimaciones de demanda y crecimiento, se tiene considerado el taller para el armado de bicicletas nuevas, armado de bicicletas por componentes y también para la mantención y reparación de bicicletas usadas. Cabe mencionar que desde los proveedores, las bicicletas nuevas vienen desarmadas, por ende, posterior a una venta, los técnicos deben armar la bicicleta antes de ser despachada al cliente final.

Según las estimaciones presentadas en la sección 4.7, se aprecia que, para el primer año, entre armado de bicicletas nuevas, por componentes y mantenciones para la venta de bicicletas usadas, el taller tendrá la siguiente carga mensual⁵:

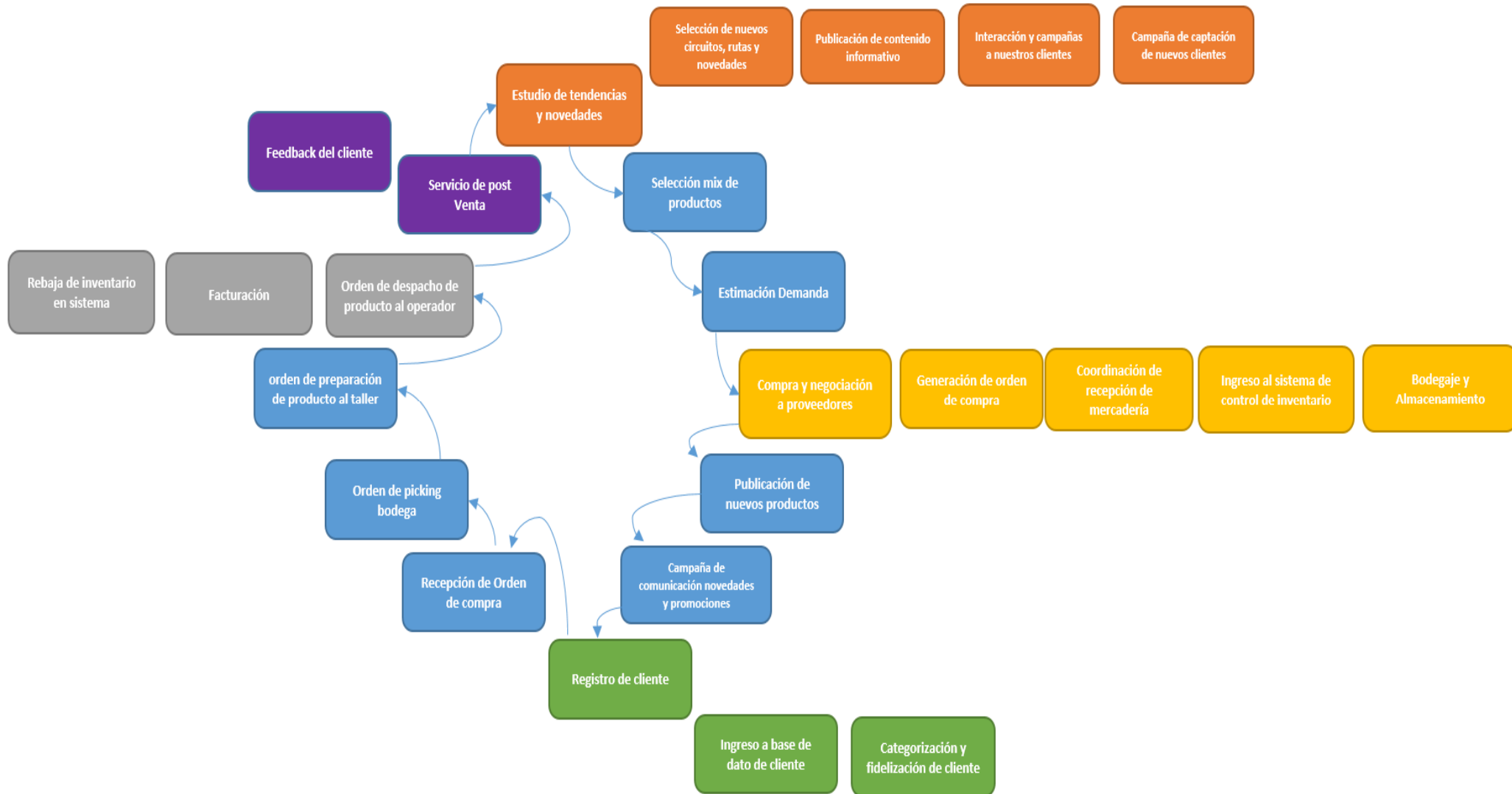
Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento; Unidades	Meses												Año 2	Año3	Año4	Año5
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Armado de Bicicletas Nuevas	8	17	17	42	42	42	42	42	83	125	166	208	1494	2092	2865	3496
Armado de bicicletas por piezas	1	2	2	6	6	6	6	6	12	18	24	30	216	302	414	505
Mantención Bicicletas usadas	3	5	5	13	13	13	13	13	25	38	50	63	450	630	863	1053
TOTAL	12	24	24	60	60	60	60	60	120	180	240	300	2160	3024	4143	5054

Se considera que un técnico, puede manejar el armado y/o mantención de 4 bicicletas al día para ofrecer un servicio óptimo y de calidad, por ende, la dotación de técnicos irá en aumento según la tasa de crecimiento estimada, a partir del crecimiento que presenta por la temporada y consolidación de la plataforma a partir del mes 9.

⁵ Estimación mensual considera adaptación y puesta en marcha además de temporalidad de la categoría

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones, se puede visualizar en el siguiente diagrama:



Como se muestra en el flujograma, existe un proceso central compuesto del circuito base de operaciones, desde donde existen 12 hitos principales, que desprenden nuevas operaciones.

1. Para ser un referente, el team debe estudiar las tendencias y novedades del mundo Bike, donde este hito selecciona información relevante a publicar en la plataforma, como nuevos circuitos y rutas para recorrer y todas las novedades que le interesen a los clientes, y este genera una interacción con los usuarios y comienza una campaña para llegar a nuevos clientes.
2. Lleva a seleccionar de acuerdo a estas tendencias, un mix de productos a la vanguardia de los intereses de los usuarios y lo que están buscando.
3. Se estima la demanda del mix seleccionado de productos, lo cual es clave para el manejo eficiente de inventarios y contar siempre con los productos que los usuarios demandan y así conseguir ser un referente en la industria.
4. Se negocia la compra con los proveedores, ya sea mediante la importación directa o como la compra local, según sea el caso. En este proceso se desencadena la orden de compra y el proceso de ingreso de inventario al almacén.
5. Se realiza la publicación de los productos en la plataforma, de manera de poder entregar a los usuarios la mejor experiencia de compra, a través de información detallada, fotografías y videos de los productos para su correcta utilización.
6. Se gatillan las acciones comerciales de marketing y venta para comunicar las novedades publicadas en la plataforma a los usuarios y nuevos prospectos.
7. Se procede al registro de clientes en la plataforma, donde se genera una base de datos que permite categorizar que tipo de cliente es según los perfiles definidos anteriormente y trabajar la fidelización de estos.
8. Se recibe la orden de compra, que genera el proceso logístico hasta el despacho del producto al cliente.
9. Se genera una solicitud de picking y preparación de pedido al almacén, quienes se encargan de recolectar los productos asociados a la orden de compra para entregar al taller.

10. El taller recibe los productos, y se procede a su preparación, armado y confirmación de despacho al operador logístico.
11. El operador logístico recibe las indicaciones de despacho, el cual genera una factura de venta y la rebaja de inventario del sistema.
12. Servicio de post venta realiza el seguimiento de entrega al cliente final, generando un feedback del cliente y retroalimentación para la mejora continua del proceso.

Así, estos 12 pasos resumen el flujo de las operaciones de YourBike, en busca de la mejora continua y satisfacción de los clientes en la entrega de la propuesta de valor.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de implementación, contempla los primeros doce meses donde se realiza la mayor parte de la inversión para la puesta en marcha de la plataforma, estudio de tendencias, negociación con proveedores e instalación física de bodega, taller y oficinas, además del trabajo comercial de generación de alianzas estratégicas y auspicio a referentes.

GANTT DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	Año 0				Año 1	Año 2	Año 3
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre			
Creación de la plataforma							
Estudio tendencias y mejora de plataforma							
Arriendo Instalaciones							
Adaptación y remodelación de instalaciones							
Compra Equipos y equipamiento oficina							
Compra Camión							
Negociación proveedores							
Abastecimiento de productos							
Generación de alianzas estratégicas							
Negociación con referentes y auspicios							
Contratación de personal							
Fase I Plan Mk: Campaña de lanzamiento							
Fase II Plan Mk: Campaña difusión y Captación							
Venta y comercialización							

En la etapa inicial, definida como “Año 0”, se ha dividido en trimestres que marcan los cambios de etapa en la preparación para el inicio y lanzamiento de la plataforma.

La primera etapa es la creación de la plataforma, para luego dar paso a la constante mejora y estudio de tendencias a lo largo del tiempo.

Entre el segundo trimestre y el cuarto trimestre, se considera toda la etapa de arriendo, adaptación y compra de equipos para su adaptación.

La etapa de negociación con proveedores, se considera en el segundo y tercer trimestre para generar el abastecimiento en el cuarto trimestre del año.

La contratación de personal se considera constante, ya que esta se hará en base a las necesidades, desde sus inicios con los programadores de la plataforma, y luego constante en el tiempo en el aumento de la dotación relacionada con el aumento de la demanda proyectada.

Los últimos 3 meses de este período de puesta en marcha, comienza la campaña de lanzamiento y prueba, para comenzar la operación de la plataforma.

5.4. Dotación

La dotación del personal, irá en aumento según las necesidades puntuales a la etapa en que se encuentra YourBike, por ende, se considera un aumento permanente de la dotación.

Así, según las estimaciones, la proyección de dotación y equipo YourBike, sería como se muestra a continuación:

DOTACIÓN DE PERSONAL	Año 0				Año 1	Año 2	Año 3
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre			
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de plataforma	1	1	1	1	1	1	1
Tenicos de sistema	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones			1	1	1	1	1
Jefe logística				1	1	1	1
Jefe de Taller				1	1	1	1
Chofer				1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1	1	1
Administración y Finanzas			1	1	1	1	1
Mecánicos Bicicletas				1	2	3	4
Post Venta					1	2	3
Asistente comercial				1	2	2	2

Con esta dotación, pretendemos poder abarcar todas las funciones de YourBike, entregando la propuesta de valor y considera las responsabilidades descritas en el flujograma descrito anteriormente.⁶

⁶ Detalle de las funciones y responsabilidades por cargo en anexo

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Es clave dentro del equipo gestor poder contar con la experiencia y visión de personas que han estado a cargo de nuevos negocios, en especial en el desarrollo de áreas e-commerce.

Así también la comunicación de la propuesta de valor, y un claro desarrollo de marketing online es clave para la captación y posicionamiento de la plataforma para conseguir la consecución de llegar a ser un líder y referente del mundo Bike, como busca YourBike.

Por los puntos anteriores, es clave contar con un equipo que pueda hacerse cargo desde la visión empresaria, como en la experiencia online. En este punto será clave contar con experiencia en el mercado deportivo y con conocimiento del mundo Bike.

El equipo gestor contará con Julio León⁷ en un rol directivo e inversionista. Julio es director de Leon Corp, donde en su trayectoria ha pasado por distintos cargos y experiencias que le han permitido evaluar y participar en diversificación de nuevos negocios, evaluaciones y decisiones relevantes de inversión. Así también, cumplió un rol de Gerente de Marketing donde ha desarrollado la experiencia que nos permitirá guiar el desarrollo de las actividades en post del correcto posicionamiento que buscamos.

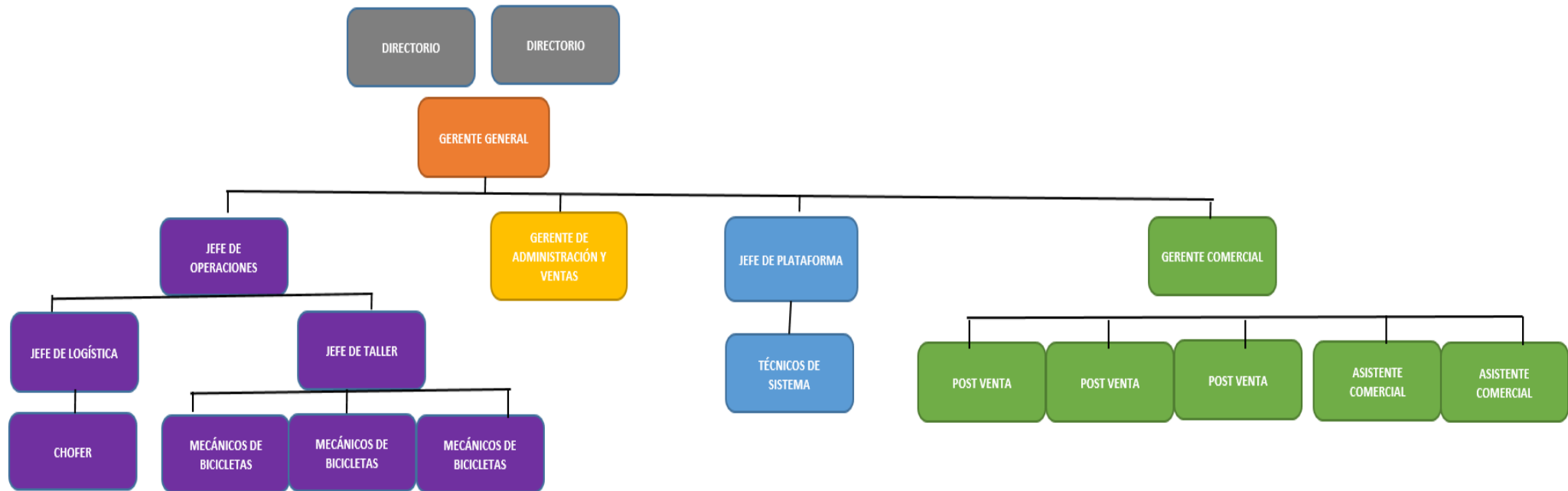
Por otro lado, Juan Francisco Superby⁸, ha tenido experiencia en distintas empresas comerciales ligadas al rubro del deporte por más de 10 años, donde ha interactuado con distintas categorías de deporte, canales de venta y ha participado en desarrollo y crecimiento del e-commerce tanto para las empresas donde ha trabajado, como para los propios clientes que han desarrollado con fuerza sus propias plataformas, generando estrategias propias del canal.

⁷ Ver Detalle Curriculum en anexo

⁸ Ver Detalle Curriculum en anexo.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se compondría de la siguiente manera, siendo el miembro del directorio el equipo gestor.



6.3 Incentivos y compensaciones

A continuación, se puede revisar la planilla de remuneraciones por cargo:

Tabla de remuneraciones (\$MM)	Año 0				Año 1	Año 2	Año 3
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre			
Gerente General	11.4	11.4	11.4	11.4	45.6	45.6	45.6
Jefe de plataforma	7.5	7.5	7.5	7.5	30	30	30
Tenicos de sistema	4.2	4.2	4.2	4.2	16.8	16.8	16.8
Jefe de Operaciones			7.5	7.5	30	30	30
Jefe logística				5.4	21.6	21.6	21.6
Jefe de Taller				4.2	16.8	16.8	16.8
Chofer				1.35	5.4	5.4	5.4
Gerente Comercial	7.5	7.5	7.5	7.5	30	30	30
Administración y Finanzas			7.5	7.5	30	30	30
Mecánicos Bicicletas				2.4	9.6	9.6	9.6
Post Venta					14.4	14.4	14.4
Asistente comercial				4.2	16.8	16.8	16.8

Se considera la tabla de remuneraciones a partir del año cero, considerado el inicio de las operaciones y preparación de la plataforma para el comienzo de la comercialización en el año, separado en trimestres según la carta Gantt expuesta anteriormente.

Así, la planilla de sueldos fijos, quedaría de la siguiente manera, considerando el aumento de la dotación en el tiempo:

Tabla de remuneraciones (\$MM)	Año 0				Año 1	Año 2	Año 3
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre			
Gerente General	11.4	11.4	11.4	11.4	45.6	45.6	45.6
Jefe de plataforma	7.5	7.5	7.5	7.5	30	30	30
Tenicos de sistema	4.2	4.2	4.2	4.2	16.8	16.8	16.8
Jefe de Operaciones			7.5	7.5	30	30	30
Jefe logística				5.4	21.6	21.6	21.6
Jefe de Taller				4.2	16.8	16.8	16.8
Chofer				1.35	5.4	5.4	5.4
Gerente Comercial	7.5	7.5	7.5	7.5	30	30	30
Administración y Finanzas			7.5	7.5	30	30	30
Mecánicos Bicicletas				2.4	19.2	28.8	38.4
Post Venta					14.4	28.8	43.2
Asistente comercial				4.2	33.6	33.6	33.6

En el cálculo de la planilla de remuneraciones, se debe considerar, además, que existe un fuerte componente en base a incentivos con el objetivo de tener al personal motivado y alineado en post de conseguir los objetivos planteados por el directorio.

El Gerente General, podrá percibir un bono, de hasta el 30% de su renta anual, si cumple con conseguir las metas propuestas por el directorio en cuanto a volumen de venta, margen de EBITDA, u otros que se puedan fijar de común acuerdo durante la planificación anual.

Para el caso del Jefe de operaciones, podrá tener un bono de hasta un 20% de su renta anual, si cumple con los objetivos del año. Sus objetivos estarán en base a niveles de inventario, fill rate, y entregas on time por parte del taller.

El Jefe de plataforma, tendrá como objetivo para su bono, con tope de 20% de su renta anual, el posicionamiento del sitio, cantidad de visitas, disminución de fuga, conversión.

El Gerente de Administración, tendrá un bono de hasta un 20% de su renta anual, por el cumplimiento de los indicadores de rentabilidad y venta solicitado por la empresa, así tendrá resguardo sobre los costos, pero dejando un espacio a incentivar venta.

Por su parte el Gerente comercial, tendrá un incentivo anual de hasta un 20% de su renta anual, por el cumplimiento de los indicadores de venta, margen, rotación de inventario y mix publicado en la página.

VII. Plan Financiero

Todas las estimaciones del plan financiero se han elaborado a 5 años, donde se debería concentrar y mantener el fuerte de las etapas de introducción y crecimiento, para llegar a una etapa de madurez más estable que daría la señal para comenzar con las siguientes fases, por lo que en este plan de negocios consideraremos la primera fase que permitirá ser un referente en la industria como hito clave.

A continuación, se muestra el desglose de la metodología para determinar la tasa de descuento utilizada en la evaluación y los respectivos cálculos del capital de trabajo necesario para la operación, estado de resultado y flujo proyectado para determinar VAN y TIR del proyecto.

Para el cálculo de la tasa de descuento, hemos utilizado el método de Capital Asset Pricing Model, CAPM.

$$Kp = Rf + \beta * PRM + PL + PS$$

Donde para este proyecto se define lo siguiente:

CAPM	Descripción	Valor
Kp	Tasa de descuento	16,11%
Rf	Tasa Libre de Riesgo	1,78%
B	Beta desapalancado	0.93%
PRM	Premio por riesgo de Mercado	6.81%
PL	Premio por Liquidez	4.0%
PS	Premio por Start Up.	4.0%

La tasa libre de riesgo se ha calculado en base al promedio de los últimos 4 trimestres de las tasas de bonos en UF del banco central a 30 años informados en las series del boletín mensual de la entidad.

El beta desapalancado, corresponde al promedio de las industrias de líneas especiales de retail y de retail online⁹.

Por su parte el premio por riesgo de mercado, fue obtenido por la calificación entregada por Damodaran para Chile.¹⁰

El premio por liquidez, dado que el proyecto no está listado en bolsa, y el premio por Start-Up, por ser un negocio que aún no ha comenzado, se estimaron en un 4% cada uno.

Lo anterior, lleva a obtener una tasa de descuento mediante CAPM de un 16,11%.

⁹ Damodaran: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

¹⁰ Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

A continuación, se puede analizar el estado de resultados proyectado para los primeros 5 años de funcionamiento de YourBike¹¹

MM\$	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos	10.96	21.92	21.92	54.8	54.8	54.8	54.8	54.8	109.6	164.4	219.2	274	1,096	1,942	2,719	3,725	4,544
Costos	6	13	13	32	32	32	32	32	64	97	129	161	645	1,142	1,599	2,191	2,673
<i>Mg Contribución</i>	5	9	9	23	23	23	23	23	45	68	90	113	451	800	1120	1534	1871
%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%	41.2%
Sueldos	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	293	317	341	341	341
Arriendo Centro Operación	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	18	35	68	134	266
Insumos	0.1	0.2	0.2	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.1	1.6	2.2	2.7	11	19	27	37	45
Incentivos	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	22	39	54	75	91
Plan de Marketing	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	98	110	122	136	151
<i>Margen Operacional</i>	-32	-27	-27	-14	-14	-14	-14	-14	8	30	52	74	9	279	507	811	977
%	-287.8%	-123.8%	-123.8%	-25.4%	-25.4%	-25.4%	-25.4%	-25.4%	7.4%	18.3%	23.8%	27.1%	0.8%	14.4%	18.7%	21.8%	21.5%
Gastos de Administración	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	22	39	54	75	91
<i>EBITDA</i>	-33	-29	-29	-16	-16	-16	-16	-16	6	28	50	72	-13	241	453	737	886
%	-304.4%	-132.1%	-132.1%	-28.7%	-28.7%	-28.7%	-28.7%	-28.7%	5.7%	17.2%	22.9%	26.4%	-1.2%	12.4%	16.7%	19.8%	19.5%
Depreciación	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Utilidad antes de impuestos</i>	-33	-29	-29	-16	-16	-16	-16	-16	6	28	50	72	-14	239	451	735	885
Impuesto (26%)	-9	-8	-8	-4	-4	-4	-4	-4	2	7	13	19	0	59	117	191	230
<i>Utilidad Neta</i>	-25	-22	-22	-12	-12	-12	-12	-12	5	21	37	53	-14	181	334	544	655
%	-226.0%	-98.1%	-98.1%	-21.4%	-21.4%	-21.4%	-21.4%	-21.4%	4.2%	12.7%	16.9%	19.5%	-1.3%	9.3%	12.3%	14.6%	14.4%

Se puede apreciar, que, aprovechando la temporada alta de la categoría, desde septiembre a diciembre, ya se lograría superar los números negativos con el aumento de la venta considerablemente, lo que da excelentes perspectivas a futuro.

Antes de poder determinar el flujo de caja del proyecto, se consideró el capital de trabajo¹² que será necesario inyectar a la compañía para su correcto funcionamiento. El capital de trabajo, viene principalmente dado por el desfase existente entre las cuentas por cobrar, que se han estimado a 30 días principalmente por los medios de pago de los clientes (transbank), y las cuentas por pagar, que se han estimado en esta evaluación al contado debido a la falta de historia de la empresa, por ende la dificultad de conseguir crédito con los proveedores, además del correspondiente pago del IVA hasta llegar al punto de equilibrio donde se pueda netear el desfase correspondiente.

¹¹ Lo supuestos utilizados para la elaboración, se pueden encontrar en anexo

¹² Cálculo de Capital de trabajo se puede encontrar en anexos

Se considera que, a partir del segundo año, ya se logra mejorar las condiciones comerciales con los proveedores generando un crédito a 30 días por las compras realizadas lo que evita la necesidad de incrementar el capital de trabajo necesario.

A partir del segundo año, el capital de trabajo involucrado, supone un aumento de los días de inventario del stock para soportar el incremento en ventas y poder dar cumplimiento satisfactorio a los clientes durante nuestra etapa de fuerte crecimiento.

Así, hemos desarrollado nuestro flujo de caja de la siguiente manera:

Valor de la perpetuidad se ha calculado considerando que al quinto año se normaliza la curva de crecimiento, manteniéndose constante en un 4% anual, principalmente dado por una estimación del crecimiento del mercado. Así, se ha calculado el flujo a perpetuidad para traer a valor presente este flujo con su proyección de crecimiento.

De esta forma, hemos calculado el VAN y el TIR del proyecto con los siguientes resultados:

VAN	2,013
TIR	95%

Se ha obtenido un Valor Actual Neto del proyecto de \$2.013MM, con una Tasa interna de retorno de 95%, lo que confirma lo atractivo y rentable del proyecto.

A continuación, se ha realizado un análisis de sensibilidad del proyecto, definiendo varios escenarios frente a una variable crítica en la evaluación financiera. Se hace referencia al crecimiento que se ha definido en la participación de mercado y por ende en la venta y proyecciones de crecimiento anual.

Se mantienen todas las demás variables constantes, obteniendo los VAN y TIR en los escenarios de -20% / -30% / -40% sobre las ventas de la proyección base. Así mismo, se han establecido los escenarios optimistas considerando +20% / +30% / +40% sobre las ventas de la proyección base, obteniendo los siguientes resultados

-20% Ventas	VAN	1,176	+20% Ventas	VAN	3,846
	TIR	80%		TIR	190%
-30% Ventas	VAN	508	+30% Ventas	VAN	4,514
	TIR	49%		TIR	222%
-40% Ventas	VAN	41	+40% Ventas	VAN	5,181
	TIR	19%		TIR	257%

De esta forma, se observa con mayor claridad lo atractivo del proyecto, donde sólo cuando se consideran todas las variables constantes, las ventas proyectadas deben ser más de un 40% inferiores al escenario base para llegar a obtener un VAN negativo.

En el otro extremo, si las ventas son superiores en un 40%, llegaríamos a obtener un VAN de \$5.181 con una TIR de 257%, lo que ayuda en la toma de decisiones a considerar al momento de invertir en el plan de marketing en conseguir mejoras en las tasas de captación de clientes en busca de aumentar las ventas.

VIII. Riesgos críticos

En relación a los riesgos del proyecto se considera que, por una parte, existe el gran hito de transformarse en un referente de la categoría a nivel nacional, lo cual será clave para obtener la participación de mercado necesaria y conseguir las ventas proyectadas en el plan de negocios. Este hito marca el paso para facilitar las negociaciones con los proveedores que permitirán contar con las mejores marcas por lo que desencadena una serie de factores críticos.

Además, por su parte, la operación corre algunos riesgos críticos que detallamos a continuación:

Inventario: Si las proyecciones de venta no se dan como se espera, se puede tener un inventario inmovilizado, lo cual trae costos operativos y financieros.

Proveedores: Es necesario poder contar con todas las marcas referentes del mercado para conseguir los objetivos, por lo que habrá una negociación previa para su incorporación en la plataforma, que muchas veces pueda estar ligada a mínimos de

compra, o condiciones comerciales menos favorables que otros competidores que ya estén en el mercado.

Distribución: Otro riesgo crítico, es un servicio de distribución a través de un operador logístico, por lo que se tendrá en un tercero un tema muy sensible en el negocio de la comercialización online.

Marketing Online: La clave son las estrategias de marketing online, tanto para mejorar continuamente las tasas de captación, como para controlar las tasas de fuga y viralización negativa en Redes Sociales. El negocio online, tiene el riesgo de que un cliente disconforme, tiene la posibilidad y poder de generar contenido negativo que pueda afectar de manera importante la imagen y propuesta de valor, por lo que es clave estar atentos a controlar la información de la red.

A pesar, de estos riesgos críticos, se cree que el proyecto cuenta con la fortaleza para tener en cuenta y generar los planes necesarios para controlar estos riesgos y controlarlos como una oportunidad.

IX. Propuesta Inversionista

Para el proyecto y el presente plan de negocios, no se considera una propuesta al inversionista, dado que el proyecto será financiado en un 100% por recursos propios de los gestores, obteniendo cada uno un 50% de la participación de la compañía.

Con los fondos aportados se cubre el déficit proyectado durante el primer año (OPEX+CAPEX+WC).

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<i>Utilidad Neta</i>		-14	181	334	544	655
Depreciación		1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Amortizaciones		0	0	0	0	0
Inversión	-132	0	0	0	0	0
Desarrollo Evolutivo Plataforma		-21.9	-38.8	-54.4	-74.5	-90.9
Aumento Capital de Trabajo		-127.7	-57.1	-80.0	-109.6	-133.6
Flujo de caja Neto	-132.0	-162.6	86.2	201.1	361.5	431.5
Valor perpetuidad (Crec 4%)						3564
Flujo de caja final	-132.0	-162.6	86.2	201.1	361.5	3995.1

Dado lo anterior, se considera que el retorno de los accionistas, será igual al retorno del negocio para esta evaluación.

X. Conclusiones

En el presente plan de negocios, se verá como YourBike viene a aprovechar una ventana de oportunidades que existen hoy en día en el mercado, donde por un lado se ve el crecimiento exponencial que tiene actualmente y en las proyecciones el canal online por sobre las tiendas físicas. Por otro lado, la categoría del deporte y las tendencias y crecimiento, en especial del uso deportivo y cotidiano como medio de transporte de la bicicleta son fuentes de oportunidad para el desarrollo de una plataforma que pueda transformarse en un referente del mundo Bike.

Con una propuesta diferenciadora a lo que existe en el mercado, donde se agrupan distintos servicios valorados por los clientes, se piensa que YourBike puede capturar una buena participación de mercado, por lo que genera interesantes proyecciones de crecimiento en el tiempo.

Lo anterior, conlleva a que los indicadores financieros son sumamente atractivos en los distintos escenarios proyectados, donde en el escenario base se obtiene un Valor Actual Neto del proyecto de \$2.013MM con una Tasa interna de retorno de 95%.

Por lo que con un equipo gestor con experiencia y con el mejor equipo a cargo del desarrollo de las estrategias y la operación, se cree que se puede generar y establecer una propuesta de valor diferenciadora, que logre mitigar y controlar todos los riesgos críticos que se han establecido, y se pueda llegar al mercado y a los consumidores de manera que estos prefieran a YourBike.

REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

https://www.competitivecyclist.com/Store/content/responsiveContentLanding.jsp?contentId=4560001&INT_ID=IB21837

<http://www.trinx.cl/bicicletas/bicicletas-mountain-bike.html>

<https://www.bikeauthority.cl/types/bikes>

<http://www.fullbike.cl/productos.php?sec=accesorios>

<http://www.intercycles.cl/>

<http://calafatebikes.com/>

<http://www.ibikes.cl/store/index.php?route=common/home>

<https://www.orbea.com/es-es/#featured/3>

<http://www.infobike.cl/wp/?p=554>

<http://www.iab.cl/2008/06/13/saben-persuadir-las-tiendas-online-chilenas/>

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/10/20/827476/Chile-lidera-en-eCommerce-en-Latinoamerica-seguido-por-Argentina-y-Brasil.html>

<http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2017/02/03-DIARIO-FINANCIERO-Retail-se-vuelca-al-e-commerce-y-a-2025-cerrara-15-por-ciento-de-tiendas.pdf>

<http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Acciones/2016/10/20/Ventas-online-del-retail-crecerian-40-este-ano.aspx>

https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

<http://www.expansion.com/economia/2017/03/04/58b9c02be2704e7a568b45d7.html>

<http://www.directordecarrera.com/eventos-deportivos/el-crecimiento-y-futuro-del-mountain-bike-en-chile/>

<http://www.latercera.com/noticia/desafio-mountain-bike-trek-subaru-se-corre-en-nuevo-trazado/>

<http://www.gob.cl/indicadores-sedentarismo-practica-deportiva-chile-muestran-mejoria-los-ultimos-anos/>

<https://deportes.udem.cl/wp-content/uploads/2016/11/04-Encuesta-Nacional-de-H%C3%A1bitos-de-Actividad-F%C3%ADsica-y-Deportes-2015-en-la-Poblaci%C3%B3n-de-18-a%C3%B1os-o-m%C3%A1s-Ministerio-del-Deporte.pdf>

<http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO .pdf>

<https://www.comunidadnegocios.cl/noticias/5-tips-manejo-redes-sociales-pymes/>

<https://www.brainsins.com/es/blog/7-tendencias-en-ecommerce-para-este-2016-imperdibles/113240>

<http://directivosygerentes.es/ecommerce/articulos-ecommerce/10-tendencias-ecommerce-2017>

<http://informes.pwc.es/total-retail-2016/>

<http://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo/>

<http://canalcdcchile.cl/2017/01/26/el-explosivo-crecimiento-del-ciclismo-en-chile/>

http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

<http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>

<http://www.socialmediaycontenidos.com/tasa-de-conversion-en-e-commerce-cifras-informes-suenos-y-realidad>

<http://www.chilexpress.cl/tiempos-de-entrega-envios-paquetes-documentos>

<http://www.blutex.cl/>

<https://www.mecalux.es/noticias/tradeinn-incrementa-su-facturacion-con-las-soluciones-de-mecalux>

www.Tradeinn.com







<http://bicilink.com/sillin#/>

<http://bicilink.com/tubulares-carretera>

<http://diariodeuncampista.com/2013/07/marcas-de-bicicletas/>

ANEXOS

I. RANKING DE PRINCIPALES COMPETIDORES

COMPETENCIA E-COMMERCE BIKE					
LOGO	MARCA	RANKING DE BÚSQUEDA	SEGUIDORES FACEBOOK	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	Marca Principal
	Intercycles	1	11,087	Gran variedad de marcas y productos. Foco en consumidor especializado. Gama alta de producto. Atractiva web al usuario. Despacho a todo Chile.	Cannondale
	Ibikes	2	23,173	Foco en productos más urbanos Incluye scooters en su mix comercial Despacho a todo Chile	Oxford / Ibikes
	FullBike	3	19,314	Web muy poco amigable al usuario Tiene una reconocida marca de bicicletas	Merida
	Bikeauthority	4	2,348	Gran variedad de bicicletas y accesorios Despacho tercerizado	Specialized
	Cross Mountain	5	9,449	Centrado en dos categorías: Outdoor y Bike Despacho gratis sobre \$80.000 en compras Ofrecen clases MTB	KONA
	CalafateBikes	6	1,239	Poca Variedad de productos Web amigable al usuario Despacho a todo Chile	GIANT

II. PLAN DE MARKETING – OBJETIVOS KPIs CLAVE

Estimación INE - Población			
AÑOS	2105	2017	2,020
25-29	1,459,635	1,471,407	1,483,179
30-34	1,317,682	1,386,449	1,455,216
35-39	1,165,611	1,238,952	1,312,293
40-44	1,228,946	1,193,712	1,158,477
44-49	1,220,001	1,218,531	1,217,060
50-54	1,229,337	1,215,257	1,201,177
TOTAL	7,621,212	7,724,307	7,827,402

Población: 25-54 años

Grupos Socioeconómicos		
GSE	% Población	Población
ABC1	7.2%	556,150
C2	15.4%	1,189,543
FASE 1: ABC1-C2		1,745,693
C3	22.4%	1,730,245
D	34.8%	2,688,059
FASE 2: C3-D		4,418,304
TOTAL		6,163,997

KPIs Clave y objetivos anuales

OBJETIVOS YourBike	Inversión en Marketing (\$MM)	Share de Mercado	Tráfico	Clientes (Ventas)	Ingresos estimados Anuales (\$MM)	Costo Adquisición de clientes	Tasa de Conversión	Ticket Medio de compra
Año 1	98	6%	384,053	7,681	1,096	12,759	2.0%	142,763
Año 2	110	10%	436,423	13,093	1,942	8,402	3.0%	148,331
Año 3	122	14%	616,400	21,574	2,718	5,655	3.5%	126,026
Año 4	136	17%	678,040	30,512	3,724	4,457	4.5%	122,080
Año 5	151	20%	739,680	36,984	4,544	4,083	5.0%	122,873

III. MIX COMERCIAL DE OFERTA DE PRODUCTOS.

YOUR <i>Bike</i>		
LISTADO PRINCIPAL DE MARCAS Y TIPOS DE COMPONENTES Y ACCESORIOS		
Bicicletas	Componentes	Accesorios
SPECIALIZED	TRANSMISIÓN	CARAMAGNOLA Y PORTACARAMAGNOLA
TREK	RUEDAS	BOMBINES
MERIDA	FRENOS	CANDADOS
SCOTT	PEDALES	ILUMINACIÓN
GIANT	SILLINES	ALFORJAS Y BOLSOS
CANNONDALE	MANILLARES Y PUÑOS	NUTRICIÓN DEPORTIVA
GT	CUADROS Y HORQUILLAS	TECNOLOGÍA Y GPS
KTM	CAMBIOS	RODILLOS DE ENTRENAMIENTO
SANTA CRUZ	CUBIERTA	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

IV. PROPUESTA VALOR Y TARIFARIO ESTIMADO POR ENVÍO BLUEXPRESS

Misión Bluexpress: proveer soluciones innovadoras, que aporten competitividad al negocio de los clientes, sustentados en procesos flexibles y eficientes, tecnología de información oportuna y un equipo humano altamente preparado

Visión Blueexpress: ser la mejor empresa de soluciones de distribución logística en Chile, en venta, cobertura, volumen, en calidad de servicio y eficiencia. Para seguir creciendo, se desarrollará una identidad propia, que refleje el espíritu, valores y desafío.

Herramientas tecnológicas para el apoyo de la gestión:

- ✓ Portal de Clientes
- ✓ Sorter - Clasificación de mercadería
- ✓ Integración de Servicios vía Web Services
- ✓ Sistema de Emisión de Guías Automática
- ✓ Cargonet
- ✓ Customer Relationship Managment (CRM)
- ✓ Warehouse Management System (WMS)
- ✓ Trazabilidad en Tiempo Real (TTR)

Tarifario estimado por envío:

Región	Ciudad	Tarifa	Días entrega
15	Arica	\$3.675	5 Días
1	Iquique	\$3.675	5 Días
2	Antofagasta	\$3.675	5 Días
	Calama	\$3.675	5 Días
3	Copiapó	\$3.675	5 Días
4	La Serena	\$3.675	5 Días
5	La Calera	\$3.675	5 Días
6	Viña del Mar	\$3.675	5 Días
7	Rancagua	\$3.150	5 Días
8	Talca	\$3.150	5 Días
	Chillán	\$3.150	
9	Concepción	\$3.150	5 Días
	Los Angeles	\$3.150	
10	Temuco	\$3.150	5 Días
14	Valdivia	\$3.150	5 Días
	Osorno	\$3.150	
11	Puerto Montt	\$3.150	5 Días
12	Coyhaique	\$5.250	9 Días
13	Punta Arenas	\$5.250	12 Días
14	Santiago	\$2.625	5 Días

V. ESTIMACIÓN DE VENTA EN UNIDADES ANUALES POR CATEGORÍA DE PRODUCTO.

Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento; Unidades	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ingresos por Venta de Bicicletas					
Básicas	374	672	941	1289	1573
Media	332	598	837	1146	1398
Alta Gama	125	224	314	430	524
Ingresos por Venta de Componentes	400	720	1008	1381	1685
Ingresos por Venta de Accesorios	600	1080	1512	2071	2527
Ingresos por Armado de Bicicletas	120	216	302	414	505
Ingresos por arriendo de Bicicletas	100	180	252	345	421
Ingresos por Venta Usadas	250	450	630	863	1053
Ingresos por Preparación de carreras	40	72	101	138	168

VI. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES POR CARGO

- ✓ Gerente General: Su responsabilidad es dirigir y liderar el proyecto, tomando decisiones estratégicas y participando de las negociaciones clave de la empresa, estableciendo los objetivos y KPIs para el cumplimiento de las proyecciones.
- ✓ Jefe de Plataforma: Es el encargado de la gestión y operación de la plataforma, posicionamiento online, publicación de contenidos.
- ✓ Técnicos Sistema: Encargados de actualización y programación de la plataforma.
- ✓ Jefe de Operaciones: Tiene el control del flujo desde que se genera una orden de compra a un proveedor hasta que llega al cliente final, optimización de inventario, coordinación y seguimiento con el operador logístico y liderar el proceso interno de flujo de mercadería.
- ✓ Jefe de logística: Encargado de la mantención de la bodega, orden y almacenamiento de productos, y coordinación en la entrega al área de taller.
- ✓ Jefe de taller: Organiza los trabajos y prioriza según la demanda para coordinar el trabajo de los técnicos de bicicletas y coordina los tiempos de entrega. Además, revisa los requerimientos de compra de insumos para el correcto funcionamiento en base a repuestos y herramientas necesarias.
- ✓ Chofer: Maneja el camión en base a los requerimientos de la empresa, reportando directamente al jefe de operaciones.
- ✓ Gerente Comercial: Es el encargado de toda la gestión comercial de YourBike, selección del mix de productos, negociación con proveedores, promociones y activaciones de las campañas para la captación, retención de clientes, estudio de tendencias y novedades para definir los contenidos de la plataforma.
- ✓ Administración y Finanzas: Es responsable de la administración de la empresa, en términos financieros y contables, como de RRHH, operación de la oficina, etc.
- ✓ Mecánicos Bicicletas: Encargados del taller, donde se arman y reparan las bicicletas.

- ✓ Post Venta: Encargado del seguimiento a los clientes para capturar su feedback posterior a la compra, recibo y manejo de reclamos, etc.
- ✓ Asistentes Comerciales: Apoyo al gerente comercial en la gestión y estudio de contenido de la plataforma y en la gestión y fidelización de clientes y el manejo de la base de datos y campañas dirigidas de marketing digital.

VII. CURRICULUM VITAE – JULIO LEON G.

JULIO LEÓN GARCÉS

RESUMEN PROFESIONAL

Ing. Comercial Universidad de Chile y Publicista con mención en marketing y comunicación persuasiva, Universidad del Pacífico. Diplomado en contabilidad financiera, Universidad Católica de Chile, Diplomado DGE en matemáticas financiera, Universidad de Chile con amplia experiencia y habilidades en el desarrollo e implementación de nuevos negocios. Con pensamiento estratégico y táctico, en áreas de marketing y comercial logrando gestión de marcas, modelos de negocios y desarrollo de programas de fidelización de clientes.

EXPERIENCIA LABORAL

LEÓN CORP: 2014 - Actual

Gerente de Cluster.

- **Responsabilidades:** Responsable de la gestión estratégica y comercial tanto para el área de retail como en la venta mayorista de servicios e insumos para el mercado automotriz, en Santiago y regiones. Mantener y fortalecer la relación compañía-cliente. Dirigir y tomar decisiones en conjunto con el directorio para garantizar el cumplimiento de los objetivos anuales trazados por la compañía
- **Logros:** Aumento en las utilidades de la sucursal de Viña del mar en un 80% en un año, mientras que en el local de Las Condes la utilidad aumentó en un 14% en el año 2015. En la distribución a mayoristas la utilidad en el año 2015 aumento en un 8%.

LEÓN CORP: abril 2013 a junio 2014

Gerente de Marketing.

- **Responsabilidades:** Creador del área de telemarketing con el fin de desarrollar un nuevo canal de venta.
- **Logros:** Se canalizó toda la venta telefónica del país en un call center centralizado, lo que permitió penetrar en el mercado en un nuevo target, además de levantar y aumentar nuestra cartera de clientes, fortaleciendo la marca LEÓN.

LEÓN DIAGONAL S.A.: diciembre 2011 a marzo 2013

Gerente Local.

- **Responsabilidades:** Responsable de la apertura y puesta en marcha del local. Preservar tanto la cultura como los procesos de negocio de la compañía en el local. Dinamizar el patio de servicio, promoviendo acciones permanentes para garantizar el buen funcionamiento y gestión comercial del local.
- **Logros:** Tras la apertura del local se llega al punto de equilibrio en 8 meses, superando las expectativas del directorio en 4 meses. Se realizó campaña de marketing aumentando el ticket promedio de ventas en un 20%. Se crea e implementa el negocio de mecánica general de automóviles, concentrando toda la demanda de la empresa en este local.

LEÓN Y CIA LTDA: enero 2008 a octubre 2010

Gerente de Marketing.

- **Responsabilidades:** Creador del departamento de marketing, Controlando y administrando las distintas cuentas que tiene la compañía.

Logros: Se crearon nuevos conceptos y campañas para generar mayores flujos de ventas, creando mayores valores tangible e intangibles en los distintos servicios que ofrece la compañía.

VIII. PLAN FINANCIERO.

a. Supuestos EERR

ITEM	SUPUESTOS
Ingresos	Se considera estacionalidad de la categoría, estableciendo un % mensual sobre la proyección de ventas anual para el cálculo correspondiente
Costos	Se considera un margen directo estableciendo 40% de margen, siendo el promedio normal de este tipo de categorías
Arriendo	Se promedio oferta de arriendos según portal inmobiliario estableciendo un precio mensual de \$1,5MM
Insumos	El gasto en insumos se calculó como una estimación porcentual sobre los ingresos anuales en base a la estacionalidad de la categoría
Costos Operacionales	Los costos operacionales se estimaron en un 2% de los ingresos de manera fija mensual
Gastos de Adm. Y Ventas	Los costos operacionales se estimaron en un 2% de los ingresos de manera fija mensual
Depreciación	Se considera depreciación lineal a 10 años por el camión adquirido

b. Cálculo de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos	11	21.92	21.92	54.8	54.8	54.8	54.8	54.8	109.6	164.4	219.2	274	1,096	1,942	2,719	3,725	4,544
Costos	6.4	12.9	12.9	32.2	32.2	32.2	32.2	32.2	64.5	96.7	128.9	161.2	645	1,142	1,599	2,191	2,673
IVA DEBITO	2.1	4.2	4.2	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	20.8	31.2	41.6	52.1	208.2	369.0	516.6	707.8	863.4
IVA CRÉDITO	1.2	2.4	2.4	6.1	6.1	6.1	6.1	6.1	12.2	18.4	24.5	30.6	122.5	217.0	303.9	416.3	507.9
IVA a PAGAR	0.9	1.7	1.7	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	8.6	12.9	17.1	21.4	85.7	151.9	212.7	291.4	355.5
cuentas por pagar (contado)	6.4	12.9	12.9	32.2	32.2	32.2	32.2	32.2	64.5	96.7	128.9	161.2	644.7	1142.4	1599.4	2191.2	2672.9
Cuentas por cobrar (60 días)			10.96	21.92	21.92	54.8	54.8	54.8	54.8	54.8	109.6	164.4	603	1,561	2,369	3,272	4,175
Capital de Trabajo	-7.3	-14.6	-3.6	-14.6	-14.6	18.3	18.3	18.3	-18.2	-54.8	-36.5	-18.2	-127.7	-57.1	-80.0	-109.6	-133.6
Déficit acumulado máximo	-7.3	-21.9	-25.6	-40.2	-54.8	-36.5	-18.2	0.1	-18.2	-72.9	-109.4	-127.7					

Para el cálculo del capital de trabajo, se ha considerado el desfase de dos meses en las cuentas por cobrar, en relación a las cuentas por pagar con condición contado.

Según eso, se ha estimado el déficit acumulado máximo, que sucede en diciembre del primer año, donde los meses de temporada alta vienen a generar el mayor inconveniente en los flujos de dinero, dado la alta necesidad de inventario, con cuentas por cobrar aun de temporada baja.

Ya a partir del segundo año, se logra equilibrar la necesidad de capital de trabajo, dado que durante el primer trimestre del segundo año se logra cobrar cuentas de temporada alta en situación de cuentas por pagar de temporada baja, lo que da un equilibrio que se mantiene en el tiempo. A partir del segundo año, adicionalmente, se considera una mejora en las condiciones de pago con los proveedores, que se consideran a 30 días, sin embargo, el capital de trabajo viene dado por una estimación del aumento en los días de inventario que se estima necesario para soportar el fuerte crecimiento esperado en los primeros años.

c. Tasa libre de Riesgo:

Descripción series	Cálculo	Sep.2016	Dec.2016	Mar.2017	Jun.2017	PROMEDIO ULTIMOS 4 TRIMESTRES
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años, BCU ()	Serie original	1.74	1.80	1.79	1.78	1,78

Para la tasa libre de riesgo, se consideró el promedio de los últimos cuatro trimestres de la tasa de interés del mercado secundario de bonos en UF a 30 años del Banco Central. Se consideró la tasa a 30 años, considerando que este proyecto está considerado a perpetuidad.

d. Riesgo País:

To look up the equity risk premium for a country, use this worksheet

Country	Chile
Moody's sovereign rating	Aa3
S&P sovereign rating	AA-
CDS spread	1.29%
Excess CDS spread (over US CDS)	0.91%
Country Default Spread (based on rating)	0.70%
Country Risk Premium (Rating)	0.86%
Equity Risk Premium (Rating)	6.55%
Country Risk Premium (CDS)	1.12%
Equity Risk Premium (CDS)	6.81%

El riesgo País se obtuvo de la información entregada por la página web de Damodarann.

e. Betas desapalancados

La estimación de los betas para la obtención de la tasa a través de Capm, fue promediando las industrias de Retail Online y Retail de líneas especiales del sitio web de Damodaran.

Industry Name	Unlevered bet.
Retail (Online)	1.13
Retail (Special Lines)	0.73
Total Market	0.62
Total Market (without financ	0.81