



**“YOURBIKE”
Parte I**

YOUR Bike

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

Alumno: Juan Francisco Superby A.
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Septiembre 2017

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	2
I. Oportunidad de Negocios.....	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
2.1 Industria.....	6
2.2 Competidores.....	7
2.3 Clientes.....	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	12
3.1 Modelo de negocios.....	12
3.2 Descripción de la empresa.....	19
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	20
3.4 RSE y sustentabilidad.....	22
IV. Plan de Marketing.....	23
4.1 Objetivos de marketing.....	23
4.2 Estrategia de segmentación.....	25
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	26
4.4 Estrategia de Precio.....	30
4.5 Estrategia de Distribución.....	32
4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	33
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	34
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	36
V. Plan de Operaciones.....	37
VI. Equipo del proyecto.....	38
VII. Plan Financiero.....	39
VIII. Riesgos críticos.....	40
IX. Propuesta Inversionista.....	41
X. Conclusiones.....	55
Anexos.....	58

Resumen Ejecutivo

YourBike es una plataforma digital que reúne todos los productos y servicios del rubro bicicleta. La idea es reunir las mejores marcas en un mismo lugar, para transformarse en el referente online del mundo de la bicicleta.

Según datos de la cámara de comercio de Santiago, el canal e-commerce tentadores datos para esta industria, los cuales proyecta crecimientos en Chile en torno al 20% anual.

El mundo de la bicicleta, ha experimentado un alza importante en los últimos años, con una tendencia a disminuir el estilo de vida pausado y poco sano y cambiar este tipo de comportamiento por una forma de llevar la vida más sanamente.

El crecimiento de la industria de las bicicletas según las importaciones que se han realizado en nuestro país proyectan número muy interesantes que proyectan el negocio en 115 millones de dólares. Si separamos este número y lo proyectamos sólo a la plataforma ecommerce se estima que por este canal venderá alrededor de 30 millones de dólares. Es por eso que YourBike es un negocio interesante, ya que propone capturar un 20% del mercado en tan solo 5 años y con esto ser un actor relevante en esta industria. Proyectando ventas que bordean los 4.500 millones de pesos al quinto año.

La clave también es una empresa liviana en costo con manejo de inventario inteligente y una plataforma digital distinta a lo que hoy existe en el mercado, generando una diferenciación relevante en comparación con la competencia. El costo de la plataforma ronda en los 132 millones de pesos y entregaría una rentabilidad muy interesante con una tasa de interés de retorno de que bordea el 95% en un escenario muy óptimo.

La ventaja competitiva, tienen que ver más por el mix de productos y el tipo de servicios en una plataforma digital que sea ilustrativa e invite a los clientes a vivir una experiencia distinta, un cambio sustancial en la forma en como están llevando su vida actual.

I. Oportunidad de negocio

Hoy en día el crecimiento del canal e-commerce a nivel mundial, muestra una clara tendencia del futuro del comercio. Crecimientos de dos dígitos en las principales economías del mundo, desarrollos innovadores y empresas e-commerce valorizadas entre las empresas más grandes del mundo, como el caso de Amazon y Alibaba, ambas entre las 10 empresas más grandes del planeta.¹

Para el 2018 se proyecta que el 50% de la población mundial habrá comprado a través de internet en algún momento del año², y en China ya un 65% de la población compra online al menos una vez al mes. Este crecimiento a nivel mundial va de la mano con el gran avance tecnológico que hemos vivido en los últimos años, y pareciera no haber marcha atrás. Casos como el de Walmart, que proyecta el cierre de 263 tiendas físicas durante este 2017 para dedicar sus inversiones en el desarrollo de e-commerce, son ejemplos de cómo las principales empresas del mundo están dando un giro para adaptarse a las nuevas tendencias en busca de atraer y retener a consumidores cada vez más conectados.

En Chile, las proyecciones del canal e-commerce no se quedan atrás y van de la mano con la tendencia mundial, siendo uno de los países más avanzado de la región. Según datos de la Cámara de comercio de Santiago (CCS), las ventas online han crecido en torno a 165% 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, siendo el retail una de las industrias más importantes con proyecciones de crecimiento online proyectadas de un 40% para el 2017. Estos datos van de la mano con las estrategias de las empresas nacionales, quienes 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.

El 75% de penetración de internet en Chile, con 4,5 millones de habitantes que se consideran compradores habituales de través del canal e-commerce, asociado a la digitalización de los medios de pago, hacen que exista una oportunidad muy

¹ Ranking según capitalización bursátil 2016 del sitio www.expansión.com

² Estudio Brainsins. Tendencias e-commerce 2016

³ Diario Financiero, Febrero 2017.

interesante para que las empresas dediquen esfuerzos para desarrollar este canal y capturar este valor, dado que los clientes están esperando las propuestas de valor adecuadas para satisfacer sus necesidades a través de internet.

Ahora, si analizamos el mundo del deporte por otro lado, y hacemos un link con la categoría, se ve como en Chile existe una tendencia hacia una vida más saludable, a vivir experiencias al aire libre y a iniciarse en deportes como parte de un estilo de vida, evidencia que respalda la mejora en los indicadores de sedentarismo en los últimos años según un estudio de Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes.

En este contexto, el mundo de las bicicletas es una de las categorías que más ha crecido en los últimos años, cada vez son más los chilenos que salen a las calles y cerros a vivir una experiencia sobre dos ruedas. Basta con ir un domingo a subir el cerro San Cristóbal o recorrer la ciudad en las mañanas, para darse cuenta como los chilenos han adoptado la tendencia de utilizar la bicicleta como un medio para deporte, recreación y como transporte. Esto se ve claramente reflejado en aumento de un 40% de las importaciones de bicicletas en los últimos años⁴.

Hoy en día se ve una ventana de oportunidad al combinar el contexto del canal e-commerce con el crecimiento de la tendencia en aumento a la práctica del deporte, en especial la bicicleta. Hoy en día no existe ninguna propuesta diferenciadora hacia clientes del mundo Bike, oportunidad que toma YourBike y que busca posicionarse como un referente en el mercado nacional, con una propuesta centrada en clientes donde además de encontrar todos los productos que buscan nuestros consumidores, estos se encuentren con una plataforma que entregue todos los servicios asociados a solucionar sus inquietudes y requerimientos para acompañarlos en todo el ciclo de vida del cliente.

Para estudiar la dimensión de esta ventana de oportunidad, se ha revisado la información de las importaciones del año 2017⁵ que han entrado al país a valor CIF en USD tanto de Bicicletas como de todos los accesorios y componentes relacionados a la

⁴ Publicación de Pew research center.

⁵ Información obtenida de DATA SUR. www.datasur.com

categoría, con el objetivo de estimar el tamaño del mercado a enfrentar. Esta información se puede ver en el siguiente cuadro de importaciones⁶:

2017		Valor CIF, USD	
Mes	Unidades	Bicicletas	Otros
Enero	7,358	1,308,029	215,766
Febrero	14,812	1,413,579	100,153
Marzo	6,904	818,153	111,981
Abril	3,906	780,07	199,423
Mayo	14,72	2,242,607	148,141
Junio	13,32	1,042,799	186,152
Julio	29,213	2,787,170	156,4
Agosto	22,695	2,574,109	111,71
Septiembre	70,418	5,473,967	194,107
Octubre	77,460	6,021,364	213,518
Noviembre	77,460	6,021,364	213,518
Diciembre	70,418	5,473,967	194,107
TOTALES 2017	380,644	35,177,107	1,776,865

Obtenidas las cifras estimadas de importaciones para el año 2017 en valor CIF, se han evaluado estas cifras a valor de mercado⁷ para estimar su tamaño total, estimando el tamaño del mercado al que apuntamos en 115 millones de dólares.

2017	Valor Mercado, USD	
	Bicicletas	Otros
ESTIMACIONES VALOR MERCADO	109,049,033	5,508,283
TOTAL TAMAÑO DE MERCADO	114,557,316	

Por último, y para hacer un zoom del proyecto, a través de la investigación de mercado y la información que se ha recopilado a través de la CCS, se considera al 25% de la población que se considera comprador habitual de internet, como el factor para determinar el tamaño de mercado exclusivo del canal de venta online.

2017	Valor Mercado, USD
-------------	---------------------------

⁶ Los meses de Noviembre y Diciembre son estimaciones propias en base a la estacionalidad de la categoría

⁷ Considera en sus valores margen para el importador y margen para el distribuidor para estimar los valores a precios de mercado.

		Bicicletas	Otros
TOTAL VALOR DE MERCADO		114,557,316	
FACTOR APLICADO ECOMMERCE	25%	28,639,329	

Mercado potencial (año 2017)	MMUSD	28,6
---	--------------	-------------

El mercado potencial para la comercialización de la categoría bicicletas en el canal e-commerce se ha estimado en USD 28,6 Millones.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Para definir la industria, se tomó la definición de industria como “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”⁸. Dada esta definición, se enfocará el estudio de la industria de la venta de bicicletas y accesorios de bicicletas exclusivamente a través de internet.

Bajo esta definición, se puede mencionar que existe una industria en una etapa temprana de desarrollo, por un lado, el canal e-commerce si bien presenta un crecimiento exponencial en los últimos años, aún las empresas están adecuando sus propuestas de valor para los nuevos tiempos, y en el mercado del deporte y la bicicleta específicamente, se ve poca oferta especializada con un servicio adecuado a las necesidades y lo que el cliente está buscando.

A nivel mundial se ven ejemplos de industrias más desarrolladas, como el caso de exclusivos canales e-commerce en el mundo del deporte como el caso de Competitive Cyclist exclusivo sitio de bicicletas en EEUU y el caso de Tradelnn de España, sitio que hoy en día tiene multicategorías deportivas y un modelo de negocios que ha destacado en el último tiempo por su crecimiento y rentabilidad.

⁸ Hill y Jones, 2009

En Chile existen varias empresas que compiten en el mercado e-commerce en el mundo de las bicicletas, entre ellas las más conocidas o con mayor número de seguidores son Ibike, FullBike y Intercycles⁹.

El análisis Porter en esta industria se puede definir de la siguiente manera:

Amenaza de nuevos competidores	Poder Negociación de los Proveedores	Poder Negociación de los Clientes	Amenaza de productos sustitutos	Rivalidad entre competidores
<p>Existe mediana amenazada a nuevos entrantes. Por un lado la tasa de crecimiento del sector es considerable, es necesario un know how importante en la industria para poder diferenciarse sumado a que los requerimientos de capital son importantes en inventarios</p>	<p>El poder de los proveedores es alto, dado que existen pocas marcas reconocidas en el mercado, las cuales son claves de tener para fortalecer nuestra participación en el mercado</p>	<p>El poder de nuestros clientes es bajo. Nuestros consumidores son clientes finales, se considera importante la masa de clientes sobre algunos en particular que pueda tener un gran poder de negociación.</p>	<p>Existen productos sustitutos en el mercado, sin embargo nuestra estrategia para generar una ventaja competitiva es por diferenciación, lo que disminuye la amenaza de cambio</p>	<p>Existe una mediana rivalidad entre competidores. No existen grandes empresas en esta industria que compitan directamente con YourBike y las barreras de salida son bajas. Sin embargo los costos de cambio para el cliente son bajos y la tasa de crecimiento del sector son altos.</p>

Según lo expuesto, se considera que esta industria es medianamente atractiva, pero donde existe una gran oportunidad que dependerá de la capacidad de los emprendedores para llevar a cabo la propuesta de valor diferenciadora que sea clave para obtener una buena participación de mercado de entrada, y que sea un referente en la industria para poder mantener la ventaja competitiva en el tiempo que le permita obtener los resultados esperados.

2.2 Competidores

Definida la industria donde participa YourBike, se identificaron los principales participantes como las empresas que ofrecen una propuesta online en el mercado de bicicletas y accesorios de bicicletas.

⁹ Con mayor detalle se analizarán estas empresas cuando hablemos sobre competencia.

Dado esto, se identificaron a los principales competidores según dos parámetros claves cuando se habla del comercio online:

1. La facilidad para encontrarlos a través de los buscadores: Sitios que aparezcan en los primeros lugares con palabras claves como bicicletas, venta de bicicletas, accesorios bicicletas, etc.
2. Cantidad de seguidores a través de redes sociales: Hoy en día es clave las estrategias de redes sociales como Facebook para las empresas de e-commerce, por lo tanto, se definió como parte del ranking de los principales competidores, la cantidad de seguidores de esta red social.

Bajo estos criterios se ha elaborado el siguiente ranking con los competidores más relevantes.¹⁰ Analizaremos con mayor detalle los primeros 3 competidores de este ranking, se considera, que además de ser las principales opciones en las búsquedas de palabras claves, representan el 80% de los seguidores del mundo de las bicicletas en las redes sociales, nos referimos a “INTERCYCLES” – “IBIKES” – “FULLBIKE”

Intercycles:

Es el competidor sin duda más importante de la industria. Intercycles es la división de tiendas de Dorel Sport Chile, que provienen del grupo Dorel Industries, Grupo internacional dueño de un portfolio de marcas de bicicletas reconocidas a nivel mundial. En Chile, Intercycles enfoca su propuesta de valor a la experiencia de compra del usuario, de un usuario más experimentado en el uso de la bicicleta, y una oferta exclusivamente para ellos.

No existe un posicionamiento diferenciado de precios, los precios de sus productos son similares en otros sitios web, por lo que no se evidencia una propuesta de valor, tampoco existe una campaña de marketing potente en busca de posicionar el sitio, y muestra poca interacción en las redes sociales y sus seguidores.

Ibikes:

Empresa formada el 2008 por la familia Zimed la cual ha trabajado toda su vida en el rubro y en ese año emprenden con un pequeño local en San Diego, el cual se hace conocido por su buena atención y buena relación precio calidad.

¹⁰ Detalle sobre ranking de competidores en anexos.

En el 2011 se integran a la empresa dos ingenieros especialistas en el negocio retail y deciden potenciar el negocio desde una mirada más moderna, creando así la página web www.lbikes.cl la cual tuvo un alto impacto en el flujo de las ventas y en posicionamiento de la marca en los fanáticos de la actividad.

En la actualidad han sido premiados por Banco Santander como la Pyme con mayor desarrollo de redes sociales llegando a reunir 23 mil seguidores y la página premiada como la mejor ecommerce del 2017 en venta deportiva focalizada.

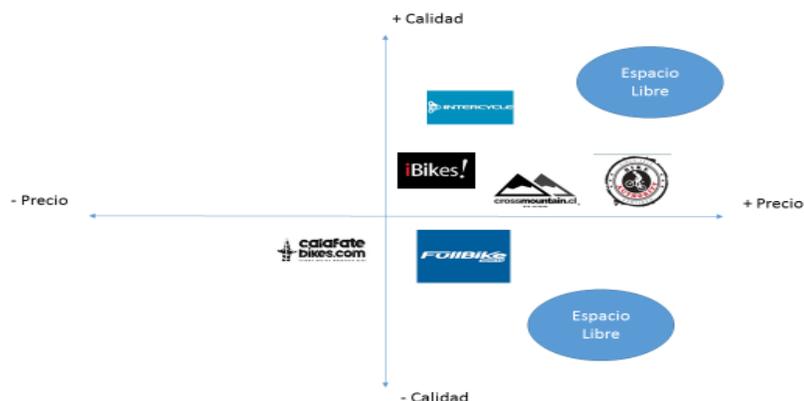
Marcas Principales: Oxford e Ibikes.

FullBikes:

Empresa dedicada mayormente a la venta de artículos deportivos y a la experiencia de venta en el local. Fundada el 2010 con un local ubicado en la dehesa comenzaron a atender un público más exigente y que busca producto de calidad. En la actualidad tienen seis tiendas todas ellas ubicadas en Mall.

El enfoque de Fullbikes está orientado a la experiencia de compra dentro de la tienda física y no a través de su página web. Si bien su página cuenta con la opción de carro de compra, su desarrollo es muy básico y no tiene una estructura o un journey coherente a los que se está acostumbrado en este tipo de negocios. La marca que trabajan mayormente es Merida en bicicleta. Con respecto a los accesorios los importan directo y no tienen una marca definida.

También cuentan con el negocio de mantenimiento de bicicletas. Este servicio lo dividen en tres paquetes: mantenimiento Bicicleta niños, Mantenimiento básica y Mantenimiento full.



A continuación, se muestra una tabla de calificación de experiencia de compra señalado por distintos usuarios. La idea es poder identificar las oportunidades y donde se puede mejorar para generar una verdadera diferenciación en el mercado en relación a lo que hoy la competencia ofrece.

Experiencia del consumidor						
	Local	Web	Despacho	Accesorios	Comunidad	Arriendo o Usadas
Intercycle	Excelente	Excelente	Aceptable	Aceptable	Malo	Excelente
Ibikes	Aceptable	Excelente	Aceptable	Excelente	No tiene	No tiene
FullBike	Aceptable	Malo	Aceptable	Aceptable	No tiene	No tiene
Bikeauthority	Excelente	Excelente	Malo	Aceptable	No tiene	No tiene
Cross Mountain	Aceptable	Excelente	Aceptable	Malo	No tiene	No tiene
CalafateBikes	No tiene	Aceptable	Excelente	Aceptable	Aceptable	No tiene

Indicadores			
Excelente	Aceptable	Malo	No tiene

2.3 Clientes

Para identificar a los clientes, se ha utilizado la metodología elaborada por Gerald Zaltman¹¹. Con este trabajo se ha identificado el perfil de los clientes objetivos a partir del cual se ha elaborado la propuesta de valor para generar una ventaja competitiva que permita generar lealtad a los consumidores y obtener la participación de mercado proyectada en el mercado objetivo.

Partiendo de la base, que ha determinado el mercado potencial en los consumidores entre 25 y 54 años de los grupos socioeconómicos ABC1 y C1, se han definido en este grupo los distintos “*sujetos ideales*” que puedan surgir de nuestra industria. Por sujetos ideales, en la definición de Zaltman, entenderemos a la imagen consciente e inconsciente del sujeto ideal que se adquiere al satisfacer la necesidad o deseo del consumo de un producto o servicio.

En este contexto hemos definido 3 sujetos ideales para la industria:

¹¹ Profesor en Harvard, de su libro “Como piensan los consumidores” 2003.

"El Transporte Eficiente"	"El Deportista"	"El Competidor"
<p>Este sujeto ideal es un consumidor que considera el uso de la bicicleta como medio de transporte para movilizarse por la ciudad. Considera que es un medio más rápido, limpio y le permite mantener un estilo de vida diferente, más saludable. Su relación con el mundo de la bicicleta, es más bien práctico. Necesita una bicicleta funcional que cumpla con ayudarlo a movilizarlo de la forma más ágil posible y busca una bicicleta que cumpla con ciertas características de diseño.</p>	<p>Este sujeto ideal, es quien disfruta la actividad deportiva con la bicicleta. Normalmente busca algunos compañeros para hacer algunas rutas, subir el cerro o pedalear algún circuito en especial. Esta actividad lo ayuda a mantenerse saludable a su vez que disfruta de las actividades al aire libre, sin embargo, no es una prioridad en su estilo de vida, por lo que puede pasar un tiempo sin usar la bicicleta. Necesita una bicicleta acorde a las rutas que disfrute más, generalmente compra accesorios y está bien preparado en cuanto a equipamiento.</p>	<p>Este sujeto ideal, es quien tiene en mente cada una de las carreras y competencias que hoy en día hay cada fin de semana. Sale a prepararse y generalmente pertenece a algún equipo con el cual entrena. Su equipamiento es de alta calidad, y lo está renovando constantemente o adquiriendo nuevas tecnologías. Generalmente tiene más de una bicicleta, ya que su equipamiento es acorde a la carrera en la que participa.</p>
Lower User	Medium User	Heavy User

A partir de la metodología de Zaltam, se han realizado entrevistas a estos distintos sujetos ideales, con el fin de validar la hipótesis de cómo estos se vinculan con la categoría y realizar un mapa de constructos que busquen relacionar sus necesidades e inquietudes con la propuesta de valor de YourBike.

Además, se han logrado identificar en estos tres segmentos, lo que llamaremos la intensidad de compra:

- ✓ **El transporte Eficiente:** Se define como un *"Lower User"*. Este consumidor es quien usa con mayor frecuencia la bicicleta, sin embargo, es que tiene la menor frecuencia de uso de YourBike. Tiene baja disposición a pago, ya que requiere un equipamiento funcional, con algunas características principalmente de diseño.
- ✓ **El deportista:** Es definido como un *"Medium User"*. Este consumidor es quien se define de intensidad media. Tiene una mejor disposición a pago por equiparse y participar de actividades de fin de semana, por lo que su frecuencia también es media.

- ✓ **El competidor:** Definido como un *“Heavy User”*. Este consumidor es de una intensidad alta de compra, tiene la mayor disposición a pago y además, tiene una alta frecuencia.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

YouBike, viene a ofrecer al mercado, una plataforma e-commerce que se haga cargo de los consumidores que tienen algún tipo de interacción con el mundo Bike, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de consumidores cada vez más conectados tecnológicamente y que a su vez, buscan una interacción y guía por sobre una compra particular. Se busca integrar todos los servicios asociados al uso de la bicicleta, que hoy se encuentra dividido en distintos canales y servicios en una sola plataforma web.



Dado lo anterior, el modelo de negocios cuenta con 6 pilares principales para tener a disposición de los clientes potenciales, de esta manera se genera una propuesta de valor a los clientes, con una diferenciación en cada uno de los pilares con respecto a lo que se pueda encontrar en la competencia directa y en el mercado:

Venta de Bicicletas, componentes y accesorios:

YourBike contará con las principales marcas de bicicletas, componentes y accesorios de bicicletas, agrupando en la plataforma toda la oferta que hoy está repartida en el mercado en distintos canales y empresas.

La Base de la propuesta de valor es poder contar con las marcas más representativas¹² para el segmento objetivo en la plataforma, avaladas por expertos y guías para que puedan hacer las recomendaciones acorde a cada uso que los clientes quieran.

Diferenciación: Los sitios web hoy en día se especializan en algunas marcas particulares, no existe una plataforma que reúna a las marcas más representativas del mercado.

Guía para armar tu bicicleta:

YourBike tendrá en la plataforma, una sección con un cuadro virtual donde los clientes podrán ir armando la bicicleta a su medida.

Este cuadro será interactivo y tendrá recomendaciones de cada componente según el uso definido del cliente. Es decir, al momento de seleccionar un tipo de uso, la plataforma recomendará distintos componentes con detallada descripción de cada uno, sus precios y usos recomendados. Una vez escogido el primer elemento, la plataforma dará al cliente inmediatamente distintas opciones del componente siguiente para continuar armando su bicicleta.

Diferenciación: No existe ningún sitio online que ofrezca este servicio personalizado. Solo existen algunas tiendas físicas donde se puede encontrar distintos componentes y ofrecen armar la bicicleta a medida.

Arriendo de bicicletas:

YourBike contará con un stock de bicicletas con distinta finalidad a disposición de los clientes. Todos los que están involucrados en el mundo Bike, saben que existen distintos tipos de bicicleta dependiendo del objetivo de la salida. Entre lo más comunes están las bicicletas de paseo, de cross country, descenso, ruta. Dado lo anterior, existe

¹² Detalle de marcas representativas en anexos

un mercado importante de personas que tiene una bicicleta de una especialidad, y quisiera incursionar en otras actividades. YourBike soluciona este problema, con la posibilidad de arrendar una bicicleta para la especialidad en que tengas la inquietud de incursionar.

Adicional, para toda la población flotante de turistas o como un mercado de prueba, YourBike estará presente.

Diferenciación: Existen empresas de arriendo de bicicleta como único concepto, enfocado principalmente en un concepto más urbano para recorrer la ciudad.

Compramos tu equipamiento:

Para un usuario de mundo de bicicletas, es un tema importante el recambio. Para alguien que ha invertido en equiparse de manera adecuada, es una complicación poder vender el equipo antiguo. Esto hace que el cliente renueve su equipo en intervalos de tiempo más largos, hasta prácticamente dar de baja su equipo antiguo. YourBike comprará la Bicicleta antigua para que el cliente pueda adquirir una nueva en nuestra plataforma.

Diferenciación: Este servicio se ofrece principalmente en páginas donde el usuario tiene que hacerse cargo de la transacción como el caso de sitios como yapo o mercado libre. También existen algunas alternativas en el mundo de las bicicletas como biciusados.cl, pero no existe una plataforma, que compre la bicicleta para que instantáneamente se pueda adquirir una nueva.

Interacción e información de la plataforma:

En esta sección, los expertos y guías estarán subiendo y recomendando distintas rutas, tips y enseñanzas en el uso de la bicicleta. Los usuarios inscritos en la plataforma podrán interactuar, comentar y opinar sus experiencias.

YourBike incentiva la creación de una comunidad en torno a la bicicleta, y apoyará salidas en grupo con el fin de promover el uso de la bicicleta, crear fidelidad de clientes y fortalecer la marca entre usuarios Bike.

Diferenciación: Existen grupos y foros del mundo de bicicleta, pero no hay empresas que estén apoyando e interactuando con sus clientes en forma continua, incentivando y

promoviendo el uso de la bicicleta. Clave para fortalecer la marca y como estrategia de difusión.

Prepara tus carreras:

Muchos amantes de la adrenalina y la emoción participan en las masivas competencias que existen en Chile en las distintas disciplinas. Estas competencias han crecido de manera exponencial los últimos años y hoy en día, se puede encontrar casi una cada fin de semana a lo largo de Chile. YourBike buscará una asociación con las principales productoras que organizan estos eventos como parte de su programa de marketing y difusión. Esto permitirá poder armar grupos de clientes que quieran participar en estas carreras, y prepararse en conjunto con expertos para llegar de buena manera al momento de la carrera.

Diferenciación: Los clientes podrán prepararse para una carrera en particular junto con expertos y vivir una experiencia especial, sin tener la necesidad de pertenecer a un equipo de ciclistas profesionales como existen hoy en día. Todos los clientes son bienvenidos a participar de la preparación con los expertos.

El modelo de negocios, se sustenta en una propuesta de valor agregado a todos quienes interactúan en la cadena de valor, por ende, es clave poder evidenciar un beneficio tanto para los partners, proveedores y clientes, por lo que, descrito los pilares principales, se identifican los siguientes beneficios para cada uno por ser parte de YourBike:

Beneficios para los clientes	Beneficios para los proveedores	Beneficios para las alianzas
- Todo el mundo de las bicicletas en un solo lugar	- Las marcas asociadas, aumentarán las ventas con una empresa líder del sector.	- Al estar asociados con YourBike, tendrán mayor cantidad de participantes
- Acceso a las mejores marcas	- Se invertirá en crear valor de marca, por lo tanto, estar en YourBike, será una garantía de calidad y aumentará en awarness en los clientes	- Difusión de las competencias
- E-commerce amigable y segura	- Al estar asociados con las principales productoras de eventos masivos de competencias y carreras de bicicletas, las marcas tendrán un alto reconocimiento por el circuito nacional.	- Inversión publicitaria
- Comunicación continua con nuestros expertos para recomendaciones		- Marcas reconocidas en sus competencias
- Aprendizaje de nuevas rutas y circuitos para experimentar		

YOURBIKE				
Partners Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> * Nuestro servicio logístico de distribución * Proveedores claves * Productoras de eventos y competencias del mundo Bike 	<ul style="list-style-type: none"> * Mk Digital * Negociación con proveedores y partners * Comunicación constante con nuestros usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> * Todo en un solo lugar. * Las marcas referentes del mercado * Expertos al servicio de nuestros clientes * Arriendo según tu necesidad * Compramos tu equipo * Te acompañamos en tu entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> * Interacción continua a través de nuestra plataforma * Campañas dirigidas a nuestros distintos perfiles de clientes * Invitaciones y guías para incentivar el uso de la bicicleta 	<ul style="list-style-type: none"> * Hombres y mujeres entre 25 y 54 años a lo largo de Chile * Grupo socioeconómico ABC1 y C2 * Recurrentes en el uso de la bicicleta en cualquier disciplina * Que se consideren compradores habituales online
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> * Know How del mundo digital * Know How del mundo Bike * Clientes internos comprometidos con los objetivos de YourBike * Asociación con marcas claves 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * A través de nuestra plataforma * Redes sociales 	
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> * Compra de stock a nuestros proveedores * Logística tercerizada (bodegaje + despacho) * Marketing digital * Personal/RRHH * Auspicios (Influencers + productoras eventos) 			<ul style="list-style-type: none"> * Venta de bicicletas, componentes y accesorios * Venta de equipos antiguos de nuestros clientes * Arriendo de bicicletas * Actividades guiadas de preparación de competencias 	

Modelo de negocios CANVAS

FODA ESTRATÉGICO

A partir del tradicional FODA se ha realizado un FODA ESTRATÉGICO, donde se elaboraron estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado junto a las fortalezas de YourBike y así minimizarlas debilidades y controlar las amenazas del entorno.

En este marco, se elaboró el siguiente cuadro estratégico:

MATRIZ ESTRATÉGICA DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> - Know how en comercio electrónico - Know how mundo Bike - Propuesta de valor diferenciadora
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de crecimiento Ecommerce - Aumento del uso de la bicicleta 	<ul style="list-style-type: none"> * Potenciar inversión en redes sociales a través de las principales plataformas como Facebook - Twitter - Instagram * Fuerte campaña de Mk digital dirigida a nuestro segmento objetivo para comunicar propuesta valor como expertos del mundo Bike 	<ul style="list-style-type: none"> * Asociación con partners claves para posicionar rápidamente nuestra marca * Uso de embajadores de la marca, a través de referentes reconocidos en Chile en el mundo del deporte Bike
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> - Industria atractiva que puede interesar el ingreso de nuevos competidores - Economía Chilena inestable y con alta incertidumbre - Estacionalidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> * Captación de personal clave para mantener y fortalecer nuestro know-how tanto e-commerce como Bike * Transmitir en la propuesta de valor la posibilidad de reventa de tu equipo antiguo como concepto de garantizar la inversión realizada * A través del know how de nuestro equipo, elaborar y publicar las mejores rutas para cada estación del año 	<ul style="list-style-type: none"> * Agresiva estrategia de captación de clientes para ganar share de mercado y desmotivar la entrada de nuevos participantes * Generar alianza estratégica con servicios logísticos que compromentan el despacho de la manera más eficaz y segura * Desarrollo de campaña enfocada a un estilo de vida, por sobre una moda o una actividad estacional del año

3.2 Descripción de la empresa

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.
6. **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.

Se han definido los siguientes factores críticos de éxito:

Para cumplir la visión y ser un referente en la industria, se han definido 4 factores críticos del negocio en función de poder cumplir la propuesta de valor que se le entregará al cliente:

- **Manejo de inventarios:** Estimación de la demanda para mantener en mínimo de inventario posible, pero teniendo toda la oferta que los clientes puedan requerir.
- **Mk Digital eficiente:** Para ser un referente en la industria y mercado, se debe comunicar de manera eficiente y diferenciada a los distintos tipos de consumidores, con campañas acordes a cada uno.
- **Portfolio de marcas y productos:** Definir de manera asertiva el mix de productos y marcas a potenciar en la plataforma, para abarcar todas las necesidades de los clientes.
- **Distribución:** Crear una alianza estratégica con el proveedor que distribuirá los productos a lo largo de Chile. Se deben cumplir plazos y calidad de entrega.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

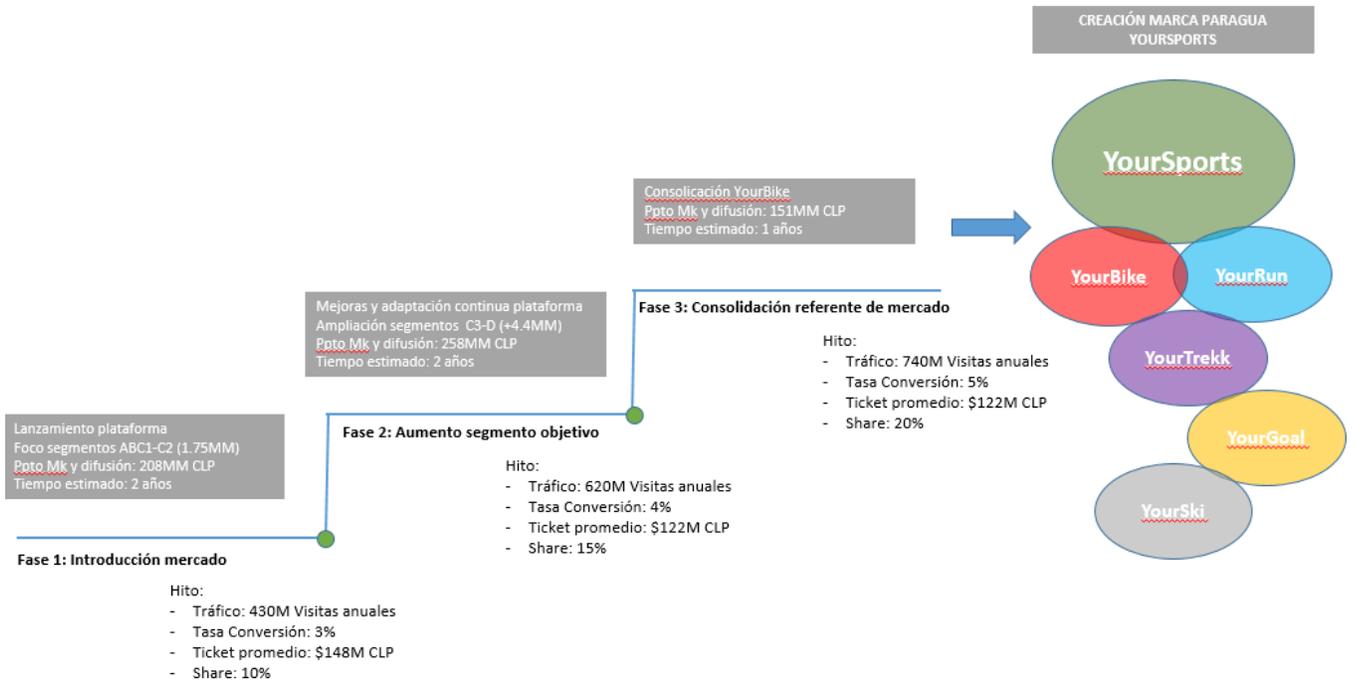
El plan de crecimiento y escalamiento considera tres fases para continuar expandiendo y consolidando la empresa. La estrategia como una empresa e-commerce, es ser líderes en un mercado donde hay muchas empresas que les podría parecer interesante entrar, por lo que el lanzamiento inicial debe ser muy agresivo en busca de ganar participación de mercado y crear conocimiento de marca, y generar barreras de entrada.

Como definimos en la primera fase, se ha considerado al mercado potencial como los hombres y mujeres entre 25 y 54 años de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, sin embargo, se está dejando fuera un mercado interesante de explotar que será clave para las siguientes fases hasta llegar a la etapa de consolidación, por ende en una segunda etapa, se comunicará con el segmento C3-D para aumentar la masa de clientes y finalmente, el hito que marca la consolidación de la compañía, es la creación

de YourSports, como marca paraguas de cada una de las categorías deportivas, partiendo por YourRun, como categoría de gran potencial cuando se habla de deporte.

- ✓ **Fase I, YourBike ABC1-C2** La primera fase del proyecto contempla el lanzamiento de la plataforma, con fuerte inversión en marketing y difusión para abordar el segmento objetivo, con un presupuesto los primeros dos años en torno a los 208MM CLP, equivalente al 7% de los ingresos proyectados. Se busca lograr los objetivos propuestos de los indicadores claves en un plazo estimado de dos años.
- ✓ **Fase II, Segmento C3-D:** Si bien en el segmento ABC1 – C2 se encontró una disposición mucho mayor a la compra por internet, la masa de personas que componen los grupos C3 y D es mucho mayor, por lo que el 20% de disposición a comprar por internet¹³ que se adjudica este segmento, pareciera ser un mercado interesante al cual enfocarse en la siguiente etapa de expansión. Con esto se busca aumentar las visitas y tasas de conversión en busca de consolidar la participación de mercado los siguientes 2 años
- ✓ **Fase III de consolidación, Creación de YourSports:** Una vez que se sea un referente del mundo Bike, se consolidará la participación del mercado durante el quinto año de vida de YourBike, con una participación de mercado en torno al 20%. Al finalizar el quinto año, habiendo logrado los objetivos, se hallará un nuevo desafío en el mundo ecommerce, ser un referente del mundo del deporte. Para esto, y habiendo posicionado en el mercado YourBike, se creará la siguiente categoría en desarrollar, otra de las categorías con mayor crecimiento en el mercado, **YourRun**. Bajo este concepto se creará el paraguas de marca **YourSports**, para el desarrollo de distintas categorías y convertirse en el referente del mundo del deporte e-commerce (*YourTrek; YourGoal; YourSki, etc*).

¹³ Economía y Negocios de El Mercurio, Octubre 2016



3.4 RSE y sustentabilidad

YourBike entrega en su propuesta de valor y en sus principios acompañar e incentivar el uso de la bicicleta para todos los usuarios, por lo que parte del ADN de YourBike, es gestionar y liderar los esfuerzos en torno a políticas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, siendo un ejemplo en la participación con quienes se interactúa en la sociedad y con el medio ambiente que se recorre.

Se contará con dos pilares y campañas en la plataforma:

- **“Aprendiendo a manejar tu huella”**: En la plataforma se estarán publicando constantemente artículos sobre la huella que se dejará en el planeta, y como poder manejarla de la manera más limpia contribuyendo a que en cada experiencia al aire libre se tenga un manejo adecuado de los residuos.
- **“Tips saludables”**: Las salidas y comentarios en la plataforma tendrán tips en torno a mantener una vida saludable y equilibrada, colaborando e incentivando a los consumidores a mantenerse en forma.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

YourBike es una empresa nueva, con una propuesta de valor que busca diferenciarse de la competencia, aprovechando las oportunidades que presenta el canal e-commerce y la tendencia del deporte.

Por lo anterior, es clave definir y establecer claramente los objetivos de marketing para poder dar a conocer la propuesta de valor y lograr el objetivo de ser un referente en la industria.

El primer objetivo de Marketing es ir en busca de obtener un 20% de share del mercado e-commerce del mundo Bike en los primeros 5 años de vida.

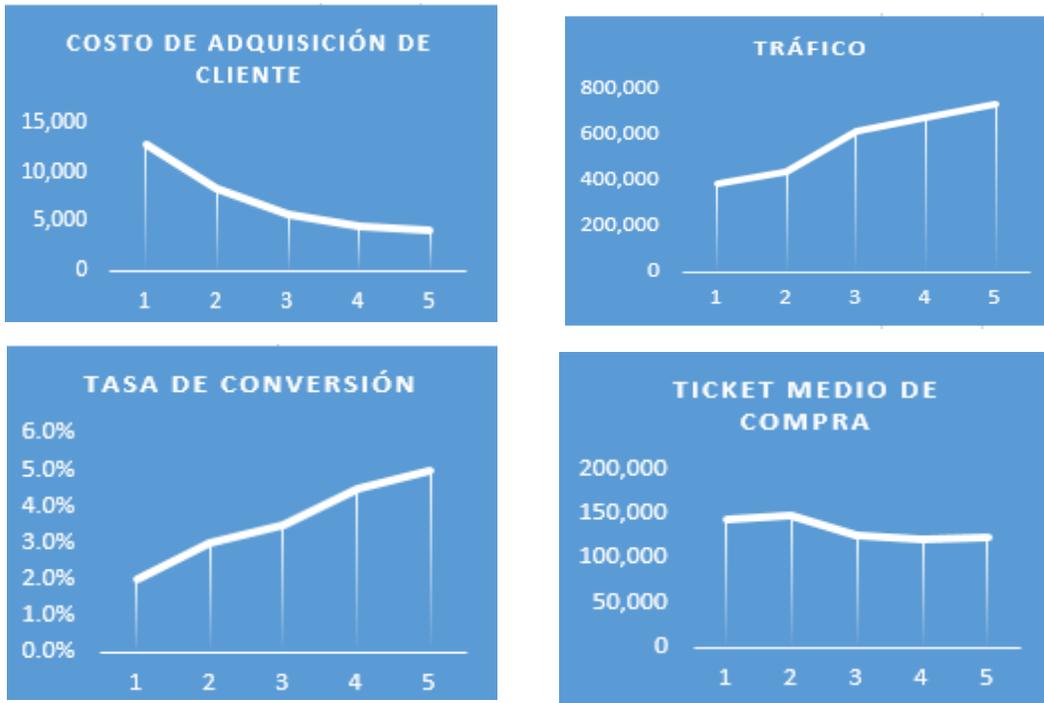
Con una agresiva estrategia de introducción en el mercado, se pretende llegar a finales del primer año con un Share del mercado de un 6%, para luego ir ganando en torno al 3%-4% de participación anual.

A nivel de KPIs, se considera las 4 métricas claves¹⁴ en cualquier negocio e-commerce para el manejo y monitoreo de los objetivos en busca del logro de ellos:

- ✓ **Costo de adquisición de cliente:** Permite saber cuánto cuesta atraer a un nuevo cliente durante un período. Para este negocio, se tomará la inversión total en los esfuerzos de marketing versus la cantidad de clientes que se ha obtenido.
- ✓ **Tráfico:** KPI permite evaluar y hacer un seguimiento a la cantidad de visitas a nuestra plataforma. Clave será poder enfatizar en un segmento objetivo dependiendo de la fase encontrada para hacer más eficiente las tasas de conversión.
- ✓ **Tasa de Conversión:** Permitirá monitorear sobre el total de visitas a la plataforma, quienes se convierten en una interacción a la venta.
- ✓ **Ticket Medio de compra:** Permitirá obtener información sobre el gasto promedio de los clientes en cada acto de compra, permitiendo elaborar las estrategias acordes para aumentar este KPI en busca de conseguir los ingresos proyectados.

¹⁴ Ernesto del Valle – Consultor Web – www.socialmediaycontenidos.com

A través de estas métricas claves, nos hemos propuesto los objetivos¹⁵ a lo largo de los 5 años que se consideran en esta evaluación que se pueden visualizar en los siguientes gráficos¹⁶:



De esta manera, se puede visualizar como se espera que las estrategias y programa de marketing y difusión, permita y baje el **costo de adquisición de clientes** cada año, producto de que la marca se va haciendo más reconocida en el camino a transformarse en un referente del mundo bike. Por otra parte, el **tráfico** de visitantes a la plataforma va en aumento año a año, con un alza mayor a partir del tercer año, producto de las campañas de la fase dos explicada en el capítulo de escalamiento del negocio, ya que se incluyen esfuerzos de marketing en un llamado a los segmentos C3-D de la población. Esto último, disminuye **el ticket promedio** en el tercer año dado el poder adquisitivo de este segmento, pero con esfuerzos y activaciones continua su crecimiento en los próximos años. Finalmente, en relación a la **tasa de conversión**, se estima un crecimiento año a año, situando a la empresa sobre la media de la industria

¹⁵ Tabla detalle de los KPIs propuestos se puede encontrar en anexos

¹⁶ Elaboración propia

al quinto año¹⁷, apuntando a las características de la plataforma y el valor agregado que presenta YourBike en relación a su servicio, mix de producto y promociones adecuadas al segmento.

Una vez establecido entonces, el objetivo principal de Share de mercado y KPIs de seguimiento, se ha definido el conjunto de objetivos adicionales para complementar el plan de marketing como se muestra en la siguiente tabla:

Objetivo	Indicador	Meta	Medición	Fase
Participación de Mercado	Porcentaje de participación de mercado de bicicletas, accesorios y componentes a través del canal ecommerce.	20% de share de mercado al quinto año	Estudio de mercado que midan la participación de mercado. Ventas obtenidas versus ventas del mercado total	Fase 1: 2 años / 10% share Fase 2: 2 Años / 15% Share Fase 3: 1 Año / 20% Share
Conocimiento de marca en usuarios de bicicletas	Awareness	90% de conocimiento de marca en el mercado Objetivo al quinto año	Estudio de Mercado que midan a través de encuestas el awareness de marca	Fase 1: 2 años / 50% conocimiento Fase 2: 2 Años / 70% conocimiento Fase 3: 1 Año / 90% conocimiento
Estar en las primeras marcas en la mente de nuestros usuarios	Top of mind	Entre las dos primeras marcas al quinto año	Estudio de Mercado que midan a través de encuestas el Top of Mind de marca	Fase 1: 2 años / 10 primeras Fase 2: 2 Años / 5 primeras Fase 3: 1 Año / 2 primeras
Satisfacción de clientes	% de clientes calificando la experiencia de nuestra plataforma como "Muy satisfactoria"	90% de clientes "muy satisfechos" al quinto año	Encuesta online	Fase 1: 2 años / 80% Fase 2: 2 Años / 85% Fase 3: 1 Año / 90%

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación está definida por arquetipos de clientes que se han definido previamente, por ende, la segmentación estará enfocada en los distintos usos que los consumidores le dan a las bicicletas:

- ✓ **“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

¹⁷ Ernesto del Valle – Consultor Web – www.socialmediaycontenidos.com

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.

Tomando en cuenta esta segmentación, es clave diferenciar la manera de comunicar y los mensajes a transmitir a cada uno, para que la propuesta de valor se adecúe a sus necesidades.

A los clientes amantes de las bicicletas como medio de transporte, se les dan consejos sobre las mejores ciclovías a lo largo de Chile, las características de las bicicletas para moverse con mayor seguridad y accesorios para transportar tus pertenencias con cuidado.

A los deportistas, hay que incentivarlos a participar de distintos circuitos, y el equipamiento necesario para cada una de las distintas actividades.

Por otro lado, al “Competidor” se le comunican los auspicios con las principales carreras y competencias a lo largo de Chile, el range de marcas que avalan la calidad y los expertos listos para preparar la siguiente carrera junto a los clientes.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de producto y servicio se basa en los 6 pilares revisados anteriormente. El objetivo es tener a disposición de los clientes todo lo que puedan necesitar en la plataforma, para esto se ha definido lo siguiente:

Venta de Bicicletas, componentes y accesorios:

La venta de bicicletas, componentes y accesorios, componen el core del modelo de ingresos, representando aproximadamente el 85% de los ingresos.

Para esto se elaboró un ranking con las marcas de Bicicletas, en base a las marcas más reconocidas por su calidad y variedad en distintas gamas, desde la más básica hasta las más profesionales, para así lograr estar alineado con la estrategia de transformarse en un referente del mercado. Además, de un listado de todos los componentes y accesorios que estarán disponibles para los usuarios.

Por lo tanto, la principal estrategia de producto para cumplir con ser un referente, es contar con toda la principal oferta del mundo de bicicletas en nuestro e-commerce..¹⁸

Guía para armar tu bicicleta:

Esta novedosa herramienta de la plataforma, tiene por objetivo poder ayudar a los consumidores más inquietos y ofrecer una solución a los más conocedores, que buscan a través de los componentes, armarse una bicicleta “a medida”.

Es así, como la estrategia para desarrollar este servicio, tiene como puntos clave, contar con los mejores componentes de bicicletas, asumiendo clientes conocedores que utilizarán este servicio y siempre contar con stock, ya que la falta de un componente puede hacer caer una venta.

Otro punto clave, es la gráfica e información en la plataforma para poder asesorar a los clientes y hacer las recomendaciones adecuadas sobre cada componente. El flujo de interacción sería a través de un recuadro donde los usuarios al “arrastrar” el primer componente, la plataforma inmediatamente recomendará una serie de componentes acorde con la primera elección, con información detallada y un cuadro donde se podrá ver gráficamente como está quedando la bicicleta a medida.

Al ser una innovación en el mercado, este servicio debe darse a conocer de manera de poder atraer clientes, por lo que estimamos que el primer año podría llegar a representar aproximadamente el 5% de las ventas, pero con una gran proyección de crecimiento.

¹⁸ En anexo se encuentra detalle de marcas y productos asociados a nuestra oferta de productos.

Arriendo de bicicletas:

La estrategia para este servicio pasa por generar enseñanza y prueba a los clientes. Si bien no se cree que exista un modelo potente de ingresos para YourBike, se busca con esto satisfacer inquietudes de los clientes que puedan testear en terreno nuevas bicicletas y actividades para su uso.

Dado los perfiles de cliente que se han definido, se contará con bicicletas para arriendo con las siguientes características:

- ✓ **Urbanas:** Estas bicicletas son principalmente de paseo, simples y funcionales para los clientes que buscan el transporte dentro de la ciudad. Pueden utilizar el servicio de arriendo cuando tengan invitados en la ciudad para tener una práctica manera de recorrerla, cuando tengan su bicicleta antigua en mantención o simplemente para probar recomendaciones e incentivar su cambio y renovación con esta empresa.
- ✓ **CrossCountry / Descenso / carretera:** Estos tipos de bicicleta, responden a las inquietudes tanto de los perfiles deportista y competidor. Muchos de ellos varían en el tipo de actividades que realizan, pero no cuentan con la bicicleta apropiada, sino más bien, utilizan su bicicleta para los distintos fines sin poder sacar el mayor provecho de la actividad. Arriendo de bicicletas viene a solucionar este problema, se puede tener la bicicleta para el uso más recurrente, y YourBike proveerá la bicicleta para incursionar en nuevos tipos de actividades. Con esto también se incentiva al posible cambio y adquisición de nuevo equipo con YourBike.

Compramos tu equipamiento:

Este servicio viene a solucionar un gran problema de los usuarios, los cuales han invertido en un equipamiento costoso, y a la hora del recambio no existe un mercado formal o más establecido que permita vender fácilmente tu bicicleta usada.

Al ofrecer este servicio, la estrategia es ofrecer a los clientes un crédito para comprar en la plataforma su nuevo equipamiento.

La estrategia de ser la plataforma e-commerce referente del mundo Bike, permitirá con el equipamiento que se ha adquirido:

- ✓ Ponerlo a la venta a usuarios y clientes en la sección usados.
- ✓ Dejarlo para el arriendo de bicicletas.

La estrategia de este servicio, está enfocada en la re-compra del portfolio de productos como para abastecer otros servicios de la empresa como el arriendo. Por este motivo es clave poder manejarlo de la manera más adecuada posible.

Los expertos, al momento de recibir una bicicleta por parte de un cliente, la tasarán para identificar su valor de mercado, sobre este se realizará una oferta al cliente. Una vez aceptada la oferta del cliente, los técnicos harán una mantención y cambio de piezas principales de la bicicleta para poder aumentar su valor de mercado en caso de que la bicicleta sea destinada para la venta de usados, obteniendo un margen de la transacción que se estima en torno al 10%.

Interacción e información de la plataforma:

Este servicio, es el único que no es parte del modelo de ingreso de YourBike. La estrategia de este servicio, tiene como objetivo el transmitir información relevante para los consumidores y cumplir con la propuesta de valor de comunicar y acompañar en el uso de la bicicleta a todos los usuarios.

El objetivo estratégico es poder contar con la mayor base de clientes del mundo Bike del mercado, a través de dirigir de manera clara y precisa según quieren y necesitan los consumidores.

Prepara tus carreras:

Este servicio, tiene 3 objetivos estratégicos:

1. Fidelizar a los clientes.
2. Ser vistos como expertos en circuitos Bike.
3. Contribuir al modelo de ingresos.

La estrategia asociada es invitar a los clientes con perfiles Deportista y Competidor, separarlos en dos categorías de Nivel Medio y Experto y armar un team para preparar una carrera en particular que se avecine.

En la plataforma se dará aviso de un calendario de carreras y competencias que YourBike preparará y los inscritos podrán inscribirse en las que más les interesen. Una vez conformados los grupos, los participantes tendrán un calendario de salidas guiadas con clases por expertos, tips de carrera, recomendaciones de bicicleta y entrenamiento para llegar de la mejor forma.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio será en relación a los tipos de clientes y los productos que ellos utilizan. La idea es tener un producto para cada tipo de clientes y sus bolsillos.

El ideal es tener tres productos por categoría para poder satisfacer las necesidades del segmento AB-C1, y C2.

Para esto la idea de crear tres capas de precios, los cuales los clientes a la hora de cotizar se desplegarán y se clasificará en Premium, Excelente y Eficiente.

Venta de Bicicletas, componentes y accesorios:

La estrategia de penetración en el mercado de venta de bicicletas, componentes y accesorios, es principalmente ofrecer a los clientes un surtido amplio con las mejores marcas y variedad de productos, diferenciando YourBike de la oferta actual del mercado por esta vía, por sobre estrategias de oferta en los precios, sin embargo, durante la etapa inicial, el llamado tendrá actividades de precio oferta de lanzamiento de la plataforma para obtener captura de clientes, así, se ha definido la siguiente tabla con los precios promedio de cada categoría según el estudio realizado de la oferta en el mercado VARÍA ENTRE \$2290.990 Y \$6.990.0000.

Considerando estos precios promedio, se decidió separar la oferta en 3 categorías para agrupar los modelos:

Categoría	Básicas	Gama Media	Alta Gama
Rango de precios	\$229.990 - \$599.990	\$600.000 - \$1.490.000	\$1.500.000 - \$6.990.000
Precio Promedio	\$414,990	\$1,045,000	\$4,245,000
Participación en la venta	45%	40%	15%

A su vez, se ha definido el precio promedio de cada categoría y se ha estimado un porcentaje de participación en la venta de cada uno.

En cuanto al estudio de los márgenes de contribución, y dada la experiencia en la industria del deporte, se observa que las empresas proveedoras entregan un margen de contribución sobre un Precio Público Sugerido (PVP).

Categoría	Básicas	Gama Media	Alta Gama
PVP promedio	\$414,990	\$1,045,000	\$4,245,000
Costo Neto	\$224,319	\$564,865	\$2,294,595
Mg contribución	36%	36%	36%

Las ofertas de lanzamiento, van desde un 15% de descuento en la gama básica, hasta un 20% de descuento en la alta Gama en busca de hacer un llamado de captación de clientes.

En relación a los componentes de bicicletas y accesorios, la estrategia es equipararse a la oferta del mercado y mantener el margen de contribución que se entrega sobre el PVP.

Guía para armar tu bicicleta:

La estrategia de precios en este segmento, tiene dos fases. Para dar a conocer este servicio, los primeros 6 meses el armar tu bicicleta, aportará al modelo de ingreso a través del margen que otorga la compra de componentes.

Una vez que este servicio, tenga una masa crítica de clientes, que se estima posterior a los primeros 6 meses, se agregará un 10% sobre el valor de la suma de todos los componentes por concepto del armado de la bicicleta por uno de los expertos, considerando en que el despacho al cliente es con la bicicleta lista para salir a recorrer.

Arriendo de bicicletas:

Cabe recordar que el objetivo del arriendo de bicicletas es incentivar la prueba y la renovación de equipo, por lo tanto, la estrategia de precios está enfocada a que los

clientes puedan acceder a bicicletas de una gama promedio alta para motivar el mejoramiento de su equipo.

Las tarifas por arriendo de bicicleta varían por el tipo de bicicleta y estarán en el promedio de mercado, y tendrá 3 tipos de tarifas según la frecuencia:

	24Hrs	48Hrs	Semana
De Paseo:	\$13,000	\$25,000	\$75,000
CrossCountry	\$15,000	\$28,000	\$80,000
Descenso	\$15,000	\$28,000	\$80,000
Ruta	\$18,000	\$32,000	\$90,000

Compramos tu equipamiento:

La estrategia de precios en el segmento de compra de bicicletas y usados, es que los expertos tasaran la bicicleta, y según las recomendaciones y estimación de costos de su mantención, se realizará una oferta en torno a un 10% bajo precio de mercado.

La idea será, ofrecer a precio de mercado la bicicleta adquirida, pero con una mantención y renovación de componentes claves para venderla rápidamente con un margen esperado de 10%.

Prepara tus carreras:

La estrategia de precios para este concepto, es a través de una inscripción de los usuarios con un costo fijo. Para incentivar la formación de equipos de preparación, por la inscripción de una carrera, YourBike paga la inscripción.

La idea es que, a través de alianzas con los principales organizadores de estos eventos deportivos, se consigan entradas gratuitas para el equipo.

El precio promedio de inscripción en las carreras es de \$30.000, y el precio a clientes YourBike para preparar la carrera será de \$50.000.

4.5 Estrategia de Distribución

Se ha considerado que, durante la primera fase de implementación, será clave realizar una alianza estratégica con una empresa especializada en la distribución, y que cuente con el know-how necesario para que cumpla con los criterios de eficiencia que garanticen la propuesta de valor se cumpla y cumpla con las expectativas de los clientes. Como canal e-commerce, el mercado objetivo está repartido a lo largo de todo

Chile, por lo que es clave contar con un partner que tenga la experiencia y capacidad para cumplir con los requerimientos de YourBike en tiempo y forma con todos los envíos.

Para esto, se ha analizado la oferta del mercado, y se han estudiado las distintas propuestas de valor de las diferentes empresas en términos de servicio, garantías y costos. Todas las empresas evaluadas, cuentan con el servicio logístico de distribución de productos de distintas compañías desde sus centros de distribución hasta el cliente final, por ende, son expertos en la materia. Las principales empresas que se evaluaron fueron Chilexpress, Correos de Chile y Blue Express¹⁹:

En YourBike, se decidió poner la distribución en manos de **Blue Express**, debido a que cumple con requisitos claves que hacen tomar esta opción. En el estudio consideramos:

- ✓ Recomendación de otros e-commerce entrevistados²⁰
- ✓ Su misión es proveer soluciones a empresas
- ✓ Plataforma web para gestionar los despachos y realizar tracking en línea
- ✓ Tarifas bajo su competencia
- ✓ Tecnología de punta en servicios logísticos
- ✓ Distribución a lo largo de todo Chile
- ✓ Distintos tipos de servicio, con distintos tiempos de entrega, lo que da adaptabilidad.
- ✓ Sucursales de Arica a Punta Arenas

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación debe ser dirigida al segmento objetivo con claridad y fuerza. Es clave poder definir la segmentación para transmitir el mensaje correcto.

Se definen los siguientes canales o vías de comunicación con los objetivos propuestos de crear un awareness de marca, captación de clientes y conversión:

¹⁹ Detalle de su propuesta de valor y tarifario en Anexo

²⁰ Entrevista a gerentes ecommerce como Oster de Chile; Crossmountain; Terrafirme, entre otros.

- ✓ **La plataforma WEB:** Debe ser el primer canal de comunicación, amigable y con información útil para los consumidores. Mensajes claros que interactúan con las visitas y marcan la diferencia.
- ✓ **Banners:** Marketing online en distintos medios que estén dirigidos al público objetivo con publicidad y links de interés que los lleven a la plataforma.
- ✓ **Partners claves:** Asociación con organizadores de eventos masivos del mundo Bike, con presencia de marca en cada uno de los eventos. Además, se creará una asociación con las principales redes y grupos de ciclistas urbanos para dar a conocer el target.
- ✓ **Redes Sociales:** Facebook y twitter como herramientas clave de comunicación dirigidas.
- ✓ **Influencers:** Auspicio a competidores y referentes del mundo Bike.
- ✓ **E-mail marketing:** Campañas dirigidas a los 3 perfiles definidos a través de campañas email marketing, una vez que se obtenga la base de datos necesaria para alcanzar una masa crítica, con la idea de poder segmentar y dirigir esfuerzos y recursos.
- ✓ **Intervenciones urbanas:** Actividades de intervención urbana en las principales zonas de actividad a través de regalo de productos promocionales con la marca y tickets con códigos de descuento por compras en la página de YourBike.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la estimación de demanda proyecta tener una participación de mercado en torno al 20% del mercado potencial a 5 años.

Se irá en busca de tener un 6% de Share para el primer año, y así sucesivamente hasta llegar a tener un 20% al quinto año, como se muestra en la siguiente tabla, considerando un crecimiento del mercado potencial, dado por las oportunidades que presenta tanto el canal como la categoría Bike de un 5% anual.

Mercado Potencial MMUSD (Estimación Crecimiento 5% anual)	28.7	30.1	31.6	33.2	34.9
Share Buscado (% valor)	6%	10%	14%	17%	20%
Share Buscado (valor MMUSD)	USD 1.7	USD 3.0	USD 4.4	USD 5.6	USD 7.0

Para poder determinar la estimación y proyecciones, se han definido los precios promedio para cada una de las categorías que aportan al modelo de ingresos, de acuerdo a la tabla a continuación:

Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento; Valor	Precio Promedio Neto
Ingresos por Venta de Bicicletas	
Básicas	348,731
Media	878,151
Alta Gama	3,567,227
Ingresos por Venta de Componentes	54,613
Ingresos por Venta de Accesorios	21,000
Ingresos por Armado de Bicicletas	588,151
Ingresos por arriendo de Bicicletas*	12,605
Ingresos por Venta Usadas	420,160
Ingresos por Preparación de carreras**	42,017

*Se considera valor diario por unidad

**Se considera valor por inscripción de cada participante

Por último, se ha estimado por cada categoría, las unidades de producto por cada año que reportarán los ingresos de YourBike para obtener la estimación de ingresos²¹

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

Se estimaron crecimientos agresivos los primeros años producto de la penetración en el mercado y fuerte inversión en Marketing, asociado a una propuesta de valor diferenciado que permite capturar un crecimiento por sobre el crecimiento de mercado, ganando en torno a 3 y 4 puntos porcentuales cada año hasta conseguir el objetivo del 20% de share al quinto año.

²¹ La tabla de unidades estimadas de venta por categoría de producto se puede encontrar en anexo

En valor, dado los precios estimados, la tabla quedaría de la siguiente forma:

Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento; Valor	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ingresos por Venta de Bicicletas					
Básicas	130,251,063	234,451,913	328,232,679	449,678,770	548,608,099
Media	291,546,218	524,783,193	734,696,471	1,006,534,165	1,227,971,681
Alta Gama	444,119,748	799,415,546	1,119,181,765	1,533,279,018	1,870,600,402
Ingresos por Venta de Componentes	21,845,378	39,321,681	55,050,353	75,418,984	92,011,160
Ingresos por Venta de Accesorios	12,600,000	22,680,000	31,752,000	43,500,240	53,070,293
Ingresos por Armado de Bicicletas	70,578,151	127,040,672	177,856,941	243,664,009	297,270,091
Ingresos por arriendo de Bicicletas*	18,907,563	2,268,908	3,176,471	4,351,765	5,309,153
Ingresos por Venta Usadas	105,039,916	189,071,849	264,700,588	362,639,806	442,420,563
Ingresos por Preparación de carreras**	1,680,672	3,025,210	4,235,294	5,802,353	7,078,871
TOTAL CLP	1,096,568,710	1,942,058,972	2,718,882,561	3,724,869,109	4,544,340,313
TOTAL MMUSD	USD 1.7	USD 2.9	USD 4.1	USD 5.6	USD 6.9

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto y cronograma de Marketing, se ha proyectado de la siguiente forma, considerando que el primer año tiene por objetivo la penetración del mercado de manera fuerte en busca de un 6% de participación de mercado:

Presupuesto y cronograma CLP MM\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Medio
Banners y sitios relacionados	8.0	9.0	10.0	11.1	12.3	50.5
Banner Emol o La segunda	20.0	22.5	25.0	27.8	30.9	126.1
Palabras clave Google	12.0	13.5	15.0	16.7	18.5	75.7
Redes Sociales y concursos	12.0	13.5	15.0	16.7	18.5	75.7
Auspicio agrupaciones y Referentes	8.0	9.0	10.0	11.1	12.3	50.5
BTL	20.0	22.5	25.0	27.8	30.9	126.1
Vía Pública	18.0	20.0	22.2	24.7	27.4	112.3
Total inversión anual	98.0	110.0	122.2	135.8	150.9	616.9

En los años siguientes se seguirá invirtiendo de manera consecutiva un 10% más que el año anterior con el objetivo de lograr un top one of share y top one of hard:

Así, el presupuesto de Marketing, estará acorde a los ingresos proyectados de la siguiente manera:

CLP MM\$	Año 1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ingresos por Venta	1,097	1,942	2,719	3,725	4,544
Marketing	98	110	122	136	151
	8.9%	5.7%	4.5%	3.6%	3.3%

De esta manera, en el tiempo se proyecta el gasto de Marketing en los primeros 5 años, estableciendo un estimado cercano al 3,5% sobre las ventas a partir del quinto año en adelante, lo que se considera apropiado para el tipo de negocio y la consecución de los objetivos planteados, logrando reducir el costo de adquisición por cliente basado en el trabajo de marca que se realiza, donde YourBike logra posicionarse como un referente del mundo Bike, y por ende, la captación de cliente se hace más eficiente.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Los primeros años YourBike contará con un espacio físico que permita entregar un servicio rápido a los clientes, esto en relación a los tiempos de espera del cliente y una cantidad de stock inteligente para garantizar la satisfacción completa total desde ue se generar el pedido en la plataforma.

Para lograr este objetivo se propone arrendar una bodega que permita trabajar en un lugar agradable tanto para el cliente externo como para el cliente interno.

Para aprovechar el espacio y con esto mejorar la eficiencia las oficinas de YourBike se alojarán en este mismo lugar, así también la supervisión y mejoras en los procesos podrán realizarse con más intensidad y repetitivamente

Todas las ventas serán a través de nuestra plataforma ecommerce por lo que nuestro espacio físico será exclusivo uso para la operación de la empresa.

Para cumplir con los objetivos establecidos anteriormente en este espacio físico contaremos con una bodega de almacenaje de inventario, un taller, oficinas y preparación de pedidos.

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.

Para la administración de inventario se contará con un software llamado easy stoc.

(Desarrollo en Parte II)

VI. Equipo del proyecto

Este punto es vital para poder cumplir nuestros objetivos ya que se necesita experiencia y visión sobre todo cuando la estrategia esta montada en un proyecto fundamentalmente ecommerce.

Es necesario tener una experiencia de años en marketing para lograr comunicar lo que es importante y las reales necesidades de los clientes. Comunicar de forma clara los valores de la compañía y coherencia en los objetivos propuestos.

Estos puntos mencionados son claves para el éxito y por lo tanto, es fundamental tener a líderes ejerciendo estos cargos que cumplan efectiva y detalladamente lo que acá se expone, es por esto y por mucho más que el equipo gestor contara con Julio León²² con un rol doble; de inversionista y a la vez de gerente de marketing. Con su experiencia en diversificación de nuevos negocios, evaluaciones y un amplio conocimiento en marketing aportará también en dar una coherencia en la propuesta de valor y en su efectividad.

Otro cargo fundamental es el de, Juan Francisco Superby²³, con una larga experiencia en 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. Además, Juan Francisco es un usuario avanzado de Bicicleta, que ha participado en distintas carreras y competencias, entendiendo del mercado, circuitos, componentes y novedades de la categoría.

(Desarrollo en Parte II)

²² Ver Detalle Curriculum en anexo

²³ Ver Detalle Curriculum en anexo.

VII. Plan Financiero

El plan financiero está proyectado a 5 años, ya que son los años claves donde vemos nacer la empresa y luego en quinto año podremos ver su madurez, para luego empalmar con las nuevas fases de crecimiento y de diversificación si es que así la empresa lo requiere y genera un valor relevante.

La metodología que se ocupará para este propósito es la utilización de una tasa de descuento 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.

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

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 online²⁴.

Por su parte el premio por riesgo de mercado, fue obtenido por la calificación entregada por Damodaran para Chile.²⁵

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%.

(Desarrollo en Parte II)

²⁴ Damodaran: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

²⁵ Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

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.

VIII. Riesgos críticos

Este proyecto tiene la capacidad y la envergadura de convertirse en un referente de la industria, pero para esto se requiere de aspectos claves y puntos sensibles que hay que tomar en cuenta. Un tema fundamental son las negociaciones con los proveedores que debe tener como propósito lograr un precio competitivo que permita una diferenciación relevante para la obtención del margen versus el costo.

El inventario es un punto también fundamental ya que el slow mover o stock sin movimiento es un riesgo que la empresa no puede darse el gusto de tener. Ya que este golpearía directamente al análisis financiero.

Al centrar todas las ventas por el ecommerce se tiene que tener en cuenta que se está más expuesto a la crítica y hay que reaccionar más rápido antes los errores que se pueden generar on line. Es por eso que debe haber un equipo robusto de TI que pueda mitigar en gran medida estos riesgos que genera la innovación en el tipo de venta.

Por último, el tema de la distribución o logística de la entrega de los productos, es un tema demasiado relevante y es por esto que idealmente se propone tercerizar ya que requiere de un know how y una estructura robusta para solucionar las promesas incumplidas de tiempo y de producto.

(Desarrollo en Parte II)

IX. Propuesta Inversionista

En el proyecto propuesto y como objetivo principal el plan de negocio se propone a los inversionistas el retorno de lo que genere el propio negocio ya que al ser capital propio no se requiere tener una propuesta para terceros que no estén la administración del propio negocio, puede que para la diversificaciones futuras o inyecciones de capital para crecimiento o soporte de la estructura se genere un plan para invitar accionistas con inyección de capital.

Se presenta un flujo de caja para tener una posición respecto al financiamiento y capacidad de financiamiento. Donde el 100% es financiado por recursos propios de los fundadores.

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

(OPEX+CAPEX+WC).

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

(Desarrollo en Parte II)

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
11	Osorno	\$3.150	5 Días
	Puerto Montt	\$3.150	
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. CURRICULUM VITAE – JUAN FRANCISCO SUPERBY A.

JUAN FRANCISCO SUPERBY AGUIRRE

Ingeniero Comercial

Experiencia Laboral

10 años de experiencia en áreas comerciales y retail para empresas líderes en su rubro, dentro de mi formación y trayectoria profesional me ha tocado enfrentar diferentes desafíos, que me han hecho desarrollar habilidades para liderar equipos y superar situaciones de trabajo bajo presión. Tengo excelentes relaciones interpersonales, proactivo en la consecución de objetivos.

NEWELL BRANDS

Sales Manager Southern Cone

Latin America Outdoor & Recreation división

Enero 2015 a la fecha

- Responsable del plan de ventas y su ejecución para Chile, Argentina, Uruguay y Paraguay.

NESTLÉ S.A

Category Customer Manager,

Diciembre 2010 a Diciembre 2014.

Ventas Corporativas Nestlé.

- A cargo de las categorías de Chocolates, Galletas, Café, Lácteos, y Saborizantes para Cliente SMU (Unimarc; Consorcio Mayoristas; Telemercados; OKM).
- Negociación de acuerdos comerciales.
- Lineamientos y estrategias para el desarrollo y crecimiento de las categorías.
- Planificación y negociación trimestral y anual de actividades, implementaciones en PDV y estrategias para cumplimiento de los KPIs estratégicos de la compañía.
- Manejo en optimización de inventarios.
- Administración de la cartera de productos, incorporación y clusterización para rentabilizar cada categoría buscando focos de oportunidades para cada negocio.
- Manejo de presupuesto e inversión.

INTERNATIONAL OUTDOOR COMPANY (INOCOM S.A), DOITE

Jefe de Ventas

Septiembre 2008 a Noviembre 2010

Encargado de la gestión del departamento de ventas de la compañía. Entre las principales funciones:

- Creación del plan anual de ventas de la empresa;
- A cargo del equipo de ventas: KAMs – Vendedores terreno – reponedores)
- Establecer y controlar metas Sell In / Sell Out;

- Negociación de acuerdos comerciales de los principales clientes;
- Gestión de ventas para nuevos clientes;
- Definir mix comercial para distribuidores;
- Cumplimiento de los objetivos de su equipo a cargo (KAMs, vendedores en terreno, reponedores, etc);
- Presentación de informes de venta a la Gerencia Comercial.

FACULTADES UNIVERSITARIAS CATÓLICAS DE MONS (FUCAM), BÉLGICA

Septiembre 2005 – Diciembre 2006

Investigador del Departamento de Gestión de Producción y Operaciones. Participación en una investigación sobre los resultados académicos dentro de las universidades. Las principales funciones fueron:

- Establecer marco teórico de la investigación;
- Elaboración y trabajo de bases de datos detectando variables relevantes;
- Estudio de métodos de predicción;
- Tratar variables mediante diferentes métodos, testeando sus resultados;
- Elaboración de conclusiones de acuerdo a resultados obtenidos en cada etapa;
- Elaboración de informes de avances;
- Elaboración de reportes para presentar en revistas especializadas;
- Presentación de la investigación en conferencias internacionales.

IX. 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 promedia 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 x 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