



**UNDERPARKING, TU BICI SEGURA**  
**Parte I**

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

**Alumno: Alejandro Chacin Riera**  
**Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

Santiago, Agosto 2019

# UNDERPARKING



**TU BICI SEGURA**

## Parte I

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Alejandro Chacin Riera  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Agosto 2019

## **ÍNDICE**

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>I.Oportunidad de Negocio</b>	<b>6</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Industria</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Actores</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Tamaño del mercado</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3 Análisis de macro entorno</b>	<b>10</b>
<b>2.1.4 Análisis de la industria</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Competidores</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Mapa de Posicionamiento de Competidores</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Clientes</b>	<b>16</b>
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Modelo de negocios</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Propuesta de valor</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Misión, visión, valores</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento</b>	<b>23</b>
<b>3.5 R.S.E. y sustentabilidad</b>	<b>23</b>
<b>IV. Plan de Marketing</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Objetivos de marketing</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Estrategia de segmentación</b>	<b>25</b>
<b>4.2.1 Tipo de clientes</b>	<b>26</b>
<b>4.2.1.1 Clientes sin contrato</b>	<b>26</b>
<b>4.2.1.2 Clientes con contrato</b>	<b>27</b>
<b>4.2.2 Posicionamiento de marca</b>	<b>27</b>
<b>4.3 Estrategia de producto/servicio</b>	<b>28</b>
<b>4.4 Estrategia de Precio</b>	<b>29</b>
<b>4.5 Estrategia de Distribución</b>	<b>30</b>
<b>4.6 Estrategia de Comunicación y ventas</b>	<b>30</b>
<b>4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</b>	<b>32</b>
<b>4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma</b>	<b>33</b>

<b>V. Plan de Operaciones</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Actividades primarias</b>	<b>35</b>
<b>5.2. Actividades de apoyo</b>	<b>35</b>
<b>5.3. Plan de desarrollo e implementación</b>	<b>35</b>
<b>5.4. Dotación</b>	<b>35</b>
<b>VI. Equipo del proyecto</b>	<b>36</b>
<b>6.1 Equipo gestor</b>	<b>36</b>
<b>6.2 Estructura organizacional</b>	<b>36</b>
<b>6.3 Incentivos y compensaciones</b>	<b>36</b>
<b>VII. Plan Financiero</b>	<b>37</b>
<b>7.1 Ingresos</b>	<b>37</b>
<b>7.2 Flujo de caja</b>	<b>37</b>
<b>7.3 Ratios financieros relevantes</b>	<b>37</b>
<b>VIII. Riesgos críticos</b>	<b>38</b>
<b>IX. Propuesta Inversionista</b>	<b>39</b>
<b>X. Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>XI. Bibliografía</b>	<b>41</b>
<b>XII. Anexos</b>	<b>42</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio consiste en un estacionamiento de bicicletas automatizado y subterráneo, ubicado en la comuna de Santiago Centro, que atiende la necesidad de estacionar bicicletas de manera segura y con ubicación conveniente. El hecho de contar con un innovador sistema que resguarda hasta 204 bicicletas bajo tierra y de forma automatizada garantiza la seguridad del vehículo y sus accesorios, así como la protección contra los elementos climáticos. La ubicación del estacionamiento en el centro de Santiago es una decisión estratégica, siendo que cuenta con una gran densidad de personas, tanto que transitan, como que trabajan en la comuna, además con poco espacio en superficie disponible para acomodar una cantidad de estacionamientos de bicicletas como la que se ofrece, que además contará con una pequeña tienda de conveniencia que ofrecerá comestibles, bebestibles y repuestos básicos de bicicleta, y de este modo brindar a los usuarios toda la comodidad posible en los destinos de sus traslados.

El mercado de los estacionamientos de bicicletas ronda los \$ 2.646 millones, calculado a través de los resultados de la investigación de mercado realizada para el plan de negocios. En la actualidad los oferentes del mercado varían ampliamente, pero se podrían categorizar entre los estacionamientos improvisados o públicos y aquellos que se encuentran en edificios residenciales, oficinas o comerciales. Los primeros suelen ser gratis, siendo que son puestos a disposición por entes públicos como beneficio social, los segundos solo en algunos casos son pagados. En Chile no existe actualmente estacionamientos automatizados de bicicletas, por lo que solución sería totalmente novedosa para el público, quienes a través de encuestas realizadas en Santiago Centro manifestaron un 80% de disposición a pagar por un servicio como el descrito, incluyendo las respuestas de disposición neutra. La tasa de ocupación promedio del estacionamiento se estima en 40%, 60% para los dos primeros años, respectivamente, y un 75% para el resto de los años del proyecto. El segmento de clientes está bien definido, sin embargo existen dentro de ello dos perfiles de clientes *Spot* y *Long Term*, los cuales se diferencian en la cantidad de horas de uso del estacionamiento, encontrando además un espacio para negocios con empresas.

EL VAN esperado es de \$30.204.233 con una TIR de 18%, evaluado a 10 años y descontado a una tasa de 16,1%. El periodo de retorno de inversión será de 4 años. El aporte de capital será realizado 100% por los socios fundadores, por un monto total de \$354.240.912.

## I. Oportunidad de negocio

La idea atiende la necesidad de las personas de seguridad cuando estacionan sus bicicletas en sus trabajos, principalmente. Actualmente, desde el punto de vista de la ley, la bicicleta es considerada un vehículo, y como tal lo consideran quienes la utilizan como medio de transporte, por lo tanto para estas personas es de vital importancia garantizar la integridad de su vehículo y su inversión. No solo del robo de la bicicleta como un todo, sino también de sus accesorios y partes, los cuales usualmente son blancos de hurto, el cual ha sido un flagelo que ha ido en aumento precisamente en este tipo de vehículos (Anexo 1). Datos de Carabineros de Chile indican que en Santiago una bicicleta es robada, en promedio, cada 5 minutos (Anexo 1.1). La principal razón de este elevado número de robos es producto del gran incremento de la demanda del vehículo, donde a nivel nacional se ha podido observar un crecimiento sostenido del 20% anual desde 2005, según el Ministerio del Ambiente (Anexo 1.2). La correlación entre el incremento en compra y uso de bicicletas y la cantidad de robos se ha visto en otros países que han experimentado fenómenos similares, como por ejemplo Irlanda.

Según lo descubierto en la investigación de mercado a través de encuestas se sabe que de los 191 encuestados únicamente 54 manifestaron no poseer una bicicleta, es decir que un 72% de los encuestados si posee una bicicleta. De estos un 60% manifiesta que bien no tiene donde estacionar su bicicleta en destino, lo hace en un bicicletero o en sitios improvisados, lo cual deja en evidencia la clara falta. Finalmente, y más importante todavía, un 80% de los encuestados que poseen una bicicleta muestran, a lo menos, disposición neutra de pago para un servicio como el descrito.

Con esta propuesta el cliente va a tener la garantía absoluta de seguridad, pues el acceso al sitio de resguardo de bicicletas es solo realizado por una máquina. Por otro lado, la conveniencia de contar con un espacio subterráneo, cuyo acceso a nivel de calle es de tan solo 8 m<sup>2</sup>, lo hace ideal para ubicarlo convenientemente y con una facilidad de acceso óptima, donde antes como la Municipalidad de Santiago ven gran valor para trabajar bajo una alianza donde podrían entregar en concesión un espacio público dentro de la comuna preparado con la excavación para la instalación subterránea del estacionamiento. Esta alianza significa que el proyecto es factible realizarlo a un costo razonable, ya que los terrenos disponibles en la comuna son muy escasos, lo que los hace particularmente costosos. Así como también es costosa la excavación, especialmente en Santiago Centro,

donde por encontrarse en tierras de importancia histórica para el país, y por el hecho de ser una excavación más profunda de 3 metros, debe contar con permisos arqueológicos los cuales son trámites más costosos que una excavación en otros tipos de terreno.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1 Industria:**

La industria donde se emprenderá será la de los estacionamientos de bicicletas.

#### **2.1.1 Actores**

En esta industria hay una amplia gama de actores con distintos objetivos, donde principalmente se pueden separar en tres categorías. Estacionamientos de bicicletas dispuestos por entes públicos, mayormente municipales, donde el objetivo es el incentivo al uso de la bicicleta como medio de transporte. Por otro lado, se encuentran los estacionamientos de bicicletas ubicados en edificios de oficinas, residenciales o empresas privadas, donde el objetivo es brindar opciones de movilidad a los empleados que hacen vida en dichos recintos. Por último están los estacionamientos de bicicletas ubicados en estacionamientos de automóviles o en establecimientos comerciales, cuyo propósito es brindar opciones para resguardar las bicicletas, bien sea para atender a un segmento amplio, como es el caso de los primeros, o ampliar el espectro de personas que visitan los establecimientos comerciales de los segundos.

Es importante mencionar que las tres categorías tienen distintas fuentes de financiamiento. En la primera categoría se ofrece el servicio de manera gratuita, ya que se trata normalmente de la disposición de espacios en la vía pública y su financiamiento ocurre por parte del estado o los municipios. En la segunda categoría se encuentra una mezcla de opciones, sin embargo predominan los espacios gratuitos para estacionar bicicletas, en pocos casos se encuentran pagos asociados a dichos servicios, pero si existen. Cuando el servicio es gratuito en estos casos, los gastos asociados al resguardo de bicicletas se les cobra a los ocupantes de los edificios por igual a través de los gastos comunes. Finalmente en la tercera categoría sucede lo contrario, mayormente son servicios que son pagados por el usuarios, especialmente en el caso de los estacionamientos de automóviles que disponen espacios para resguardar bicicletas. En el caso de los establecimientos comerciales, se observan muchos que son gratuitos, sin embargo hay un número no insignificante de estacionamientos de bicicletas que cobran por sus servicios.

#### **2.1.2 Tamaño del mercado**

En primer lugar se estimó el universo completo de potenciales clientes, en virtud de que el segmento de cliente principal son los trabajadores tiempo completo en Santiago Centro, en



edades comprendidas entre 20 y 50 años, se seleccionó la información de la estadística de número de empresas, montos de ventas, número de trabajadores dependientes y remuneraciones de estos por tamaño según ventas para los años comerciales 2005 al 2015 que publica el Servicio de Impuestos Internos. De ahí se extrajo la información sobre trabajadores en la comuna de Santiago Centro según el tamaño de las empresas (tamaño de empresas según ventas anuales en UF). Tabla No. 1 se puede observar la data extraída.

**Tabla No. 2.1. Cantidad de trabajadores en comuna de Santiago Centro**

Tamaño de Empresa	Cant. Trabajadores 2011	Cant. Trabajadores 2013	Cant. Trabajadores 2015	Cant. Trabajadores 2017 (Proyectado)
GRANDE	559.679	557.313	568.916	582.854
MEDIANA	152.356	139.316	163.592	167.600
PEQUEÑA	141.259	143.998	136.255	139.593
MICRO	67.788	59.393	64.115	65.686
SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	166.433	202.991	208.431	213.538
<b>Total general</b>	<b>1.087.515</b>	<b>1.103.011</b>	<b>1.141.309</b>	<b>1.169.271</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación se utilizó únicamente los números de trabajadores en empresas grandes, medianas y pequeñas proyectado para 2017. Por lo tanto, el universo de trabajadores de Santiago Centro sería de 890.048 personas.

Al extraer datos de la Encuesta Origen destinos de viajes para la ciudad de Santiago se puede determinar que el 4% de los encuestados se trasladan diariamente en bicicleta (Anexo 2.2). Tomando en cuenta el dato señalado el universo de ciclistas diarios trabajadores en Santiago centro sería de 35.602 personas. Sin embargo, el estudio citado anteriormente, indica que de todas las personas que se trasladan diariamente en bicicleta un 44% lo hace para llegar a sus puestos de trabajo, lo cual encaja con la descripción de cliente objetivo (Santana, 2012). Es decir, que el universo del mercado se reduce a 15.665 personas diarias.

De la Investigación de Mercado realizada se extrae un dato de suma importancia, ante la pregunta: *¿Qué tan dispuesto estaría a pagar por un lugar para estacionar su bicicleta, con diferentes modalidades de pago, de ubicación conveniente y que cumpla con altas medidas de seguridad?*. De aquellos que manifestaron poseer una bicicleta (72% del total de encuestados), un 80% tiene al menos Disposición Neutra de pago por un servicio como el

descrito. Por lo tanto, el mercado objetivo se reduce finalmente a un total 12.532 personas diarias con, al menos, disposición neutra de pagar por un servicio como el descrito.

Dado un mercado potencial de 12.532 personas a \$ 800 diarios, precio calculado a partir de los datos obtenidos de la Investigación de Mercado realizada, esto daría un valor de \$10.025.497 por día. Considerando, adicionalmente, una frecuencia de uso promedio por persona de 4 días a la semana, sin contar los fines de semana por ser mayormente trabajadores de grandes y medianas empresas, y un año de 12 meses se anualiza el valor y da como resultado un tamaño de mercado de \$ 2.165.507.399, equivalente a **US\$ 3.184.570**, a un Tipo de Cambio de \$/US\$ 680.

### 2.1.3 Análisis de macro entorno

A través del Análisis P.E.S.T.E.L. (Político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) se analiza el macro entorno que puede afectar el desempeño del emprendimiento.

**Tabla No. 2.2. Matriz Análisis PESTEL - Riesgos - Exigencias - Oportunidad**

<b>Análisis</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Exigencias</b>	<b>Oportunidad</b>
<b>Político</b>	Cambios en la política ambiental que desincentive uso de la bicicleta. Implementación de cicleros gratuito de mejor calidad y mayor seguridad.	-	Cambios en la política ambiental que promuevan el uso de la bicicleta.
<b>Económico</b>	Depreciación del Peso haga que la inversión tecnológica necesaria haga inviable el proyecto. Así como impuestos que supongan una carga muy grande para el proyecto.	Instalaciones suficientemente robustas para resguardar las bicicletas y las obras civiles requeridas para ello.	Por el aumento en índices delictivos las personas tienen disposición a pagar más por resguardar sus pertenencias, más aún aquellos que usan la bicicleta como su medio de transporte.
<b>Social</b>	Desconfianza generalizada de parte del público en la herramienta tecnológica para garantizar la seguridad de las bicicletas.	Cumplimiento de la oferta de valor de la empresa en cuanto a la garantía de seguridad, y ágil solución a problemas que se puedan presentar.	El uso de la bicicleta se ha convertido en algo cultural, generando el auge de grupos sociales que abogan por derechos de ciclistas, entre ellos la falta de espacios para estacionar.
<b>Tecnológico</b>	Falla catastrófica del sistema que genere que las bicicletas no puedan ser retiradas, genere	Disponibilidad del sistema electrónico en las horas de funcionamiento del	Existe actualmente tecnología en otros países para cumplir con la garantía de seguridad ofrecida,

	problemas con los cobros o una mala experiencia.	estacionamiento, así como los sistemas de pago.	que aún no llega a Chile.
<b>Ecológico</b>	Impacto que pueda generar la operación del estacionamiento de bicicleta en el entorno donde se encuentre emplazado.	Cumplimiento con normativas ambientales vigentes en cuanto a emisiones de ruidos, consumo de electricidad, emisiones de CO2 y consumo de agua.	La conciencia ambiental del colectivo favorece el uso de la bicicleta, aumentando el universo de personas dispuestas a pagar por estacionamiento.
<b>Legal</b>	Cambios en la normativa que regula el uso de suelos en Santiago Centro, donde se prohíba instalaciones como las necesarias para llevar a cabo el proyecto	Obligación de pago de impuestos y patentes aplicables. Exigencias legales en la Ley de Concesiones. Cumplimiento con el código del trabajo para el personal interno y externo.	La "Ley de Convivencia Vial" impide la circulación de bicicletas en veredas, así como estacionarlas en partes de la vía pública. Haciendo necesario más espacios para estacionar.

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis presentado en la Tabla No. 2.2, se extraen las siguientes conclusiones en cada ámbito:

#### Político

No se percibe en el corto-mediano plazo cambios en legislación que desincentive el uso de la bicicleta, principalmente basado en los acuerdos internacionales en materia ambiental firmados por el estado chileno. Impacto: **Indiferente**

#### Económico

Una vez asegurado el financiamiento para la adquisición de tecnología, y en caso de prever alguna disrupción de mercado que pueda afectar el tipo de cambio, tomar un "forward" para proteger el valor del financiamiento obtenido. Aprovechar la necesidad de personas de resguardar sus bicicletas y la escasez de sitios donde estacionar bicicletas para fijar un precio que permita tener retornos considerables en los primeros meses de operación, sin que esto cause una disminución de la demanda. Impacto: **Indiferente**

#### Social

Promocionar las bondades de la herramienta tecnológica de la manera más clara y transparente posible, para transmitir la confianza de poder hacer uso de los estacionamientos. Realizar alianzas con grupos de influencia en el uso de la bicicleta para que se conviertan en "embajadores" de la marca y hagan correr la voz. Impacto: **Positivo**

### Tecnológico

Se debe contar con sistemas tecnológicos robustos para evitar la caída del sistema durante horas de funcionamiento. Así como sistemas de alimentación de electricidad de respaldo en caso de que falle la electricidad general. En vista de ser una herramienta innovadora para Chile, realizar contratos de representación o alianzas estratégicas de la empresa fabricante de la tecnología para elevar barreras de entrada de otros competidores con mismo tipo de solución. Impacto: **Negativo**

### Ecológico

Procurar generar el menor impacto posible en la instalación de los estacionamientos. A la vez asociando la marca con el sentido ecológico de utilizar la bicicleta como medio de transporte y la necesidad de estacionar de manera segura. Impacto: **Muy positivo**

### Legal

Realizar las debidas consultas de usos de suelos dispuestos para las potenciales ubicaciones de los estacionamientos, y tomar decisión tomando en cuenta esta variable. Trabajar de cerca con la municipalidad de Santiago Centro para que la solución sea promovida desde allí para colaborar con el cumplimiento de la "Ley de Convivencia Vial". Impacto: **Indiferente**

## **2.1.4 Análisis de la industria**

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter (Anexo 2.3), se pudo obtener el análisis del micro entorno.

### Conclusión general

Dadas las condiciones actuales de la industria, no existe una clara dirección y organización en cuanto a los servicios ofrecidos y sus potenciales beneficios a los clientes. A pesar de estos tener un poder de negociación alto, esto se debe al hecho de existir un rango de oferta amplio, donde entran incluso actores con ofertas gratis. Por otro lado, existe un bajo poder de proveedores a través de los cuales es posible obtener costos de instalación y operación relativamente bajos, pero con muy poca diferenciación, observándose una baja profesionalización de los servicios, siendo principalmente de producción casera o a pequeña escala. Por su parte, la amenaza de servicios sustitutos, que parece ser la gran amenaza, es posible disminuirla al realizar una selección apropiada de la comuna para iniciar actividades y elevando el nivel de servicio ofrecido. Se observa la existencia de competencia

poco organizada y fragmentada, sin un líder identificado en el sector, con un crecimiento sostenido en las importaciones de bicicletas y una baja inversión actual en el sector de los estacionamientos de bicicleta, es que la rivalidad entre los competidores es baja. El análisis indica que es atractivo invertir en la industria de estacionamientos de bicicletas.

## 2.2 Competidores

En general, la industria de los estacionamientos de bicicletas en Chile no muestra señales de estar evolucionando mucho. La oferta está circunscrita básicamente a los cicleros que sean instalados por las municipalidades y aquellos espacios en edificios habilitados para resguardar bicicletas.

Aquellos cicleros públicos son gratis y tienen un sentido de utilidad pública, bajo ningún concepto son explotados económicamente. Luego están los estacionamientos ubicados en edificios de oficinas o residenciales, los cuales tienen disposiciones mixtas en cuanto a sus modelos de negocios. En la mayoría de los casos se tratan de beneficios para los trabajadores de las empresas que residen en dichos edificios, para los residentes de los edificios residenciales. En otros casos, los espacios destinados para los estacionamientos de bicicletas en edificios de oficinas son administrados por empresas, las cuales generalmente ofrecen servicios adicionales, tales como lockers y duchas. Un ejemplo de esta modalidad es la empresa *AG Service S.A.*, la cual administra un estacionamiento de bicicleta en la Torre Titanium de Las Condes. También existen estacionamientos de bicicletas que están conformados adicionalmente por espacios habilitados en estacionamientos de autos. En estos casos los cobros se realizan según el tiempo de estadía de la bicicleta en el recinto, todo bajo un sistema de control rudimentario. En esta modalidad se puede encontrar empresas como *Estacionamientos Metropolitanos S.A.* y *Republic Parking*.

Por último, existen aquellos estacionamientos de bicicletas que ofrecen sus servicios por sí solos. En estos casos es posible encontrar variados modelos de negocios como *Nación Pedal*, ubicado en la comuna de Providencia, quienes ofrecen estacionamiento de bicicleta principalmente y otros servicios complementarios a nivel de calle. También se observa el modelo de negocios BiciMetro (*Línea Cero Metro*), ubicados principalmente en las estaciones de metro de la Línea 6, quienes ofrecen sitios para estacionar bicicleta con la idea de realizar la conexión intermodal con el Metro de Santiago. Otro modelo distinto es el de *SUBE La Florida*, el cual es una iniciativa de la alcaldía de la comuna de La Florida,

donde se destina un espacio cerrado donde se guardan las bicicletas y este cuenta con un control de acceso automatizado, donde los usuarios deben registrarse y obtener una tarjeta de acceso.

Es necesario mencionar que existe un gran número de espacios urbanos que sirven de estacionamientos improvisados para mucha gente. Estos pueden ser postes de alumbrado público, rejas, bancas para sentarse, estructuras con contenedores de basura, árboles, entre otros elementos de naturaleza variada. Es importante mencionar que según la Ley No. 18.290, comúnmente denominada “Ley de Convivencia Vial”, es ilegal estacionar bicicletas de manera improvisada, donde además el nivel de seguridad es mínimo y las tasas de robos se incrementan de manera importante.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los competidores presentes en la industria de estacionamientos de bicicletas.

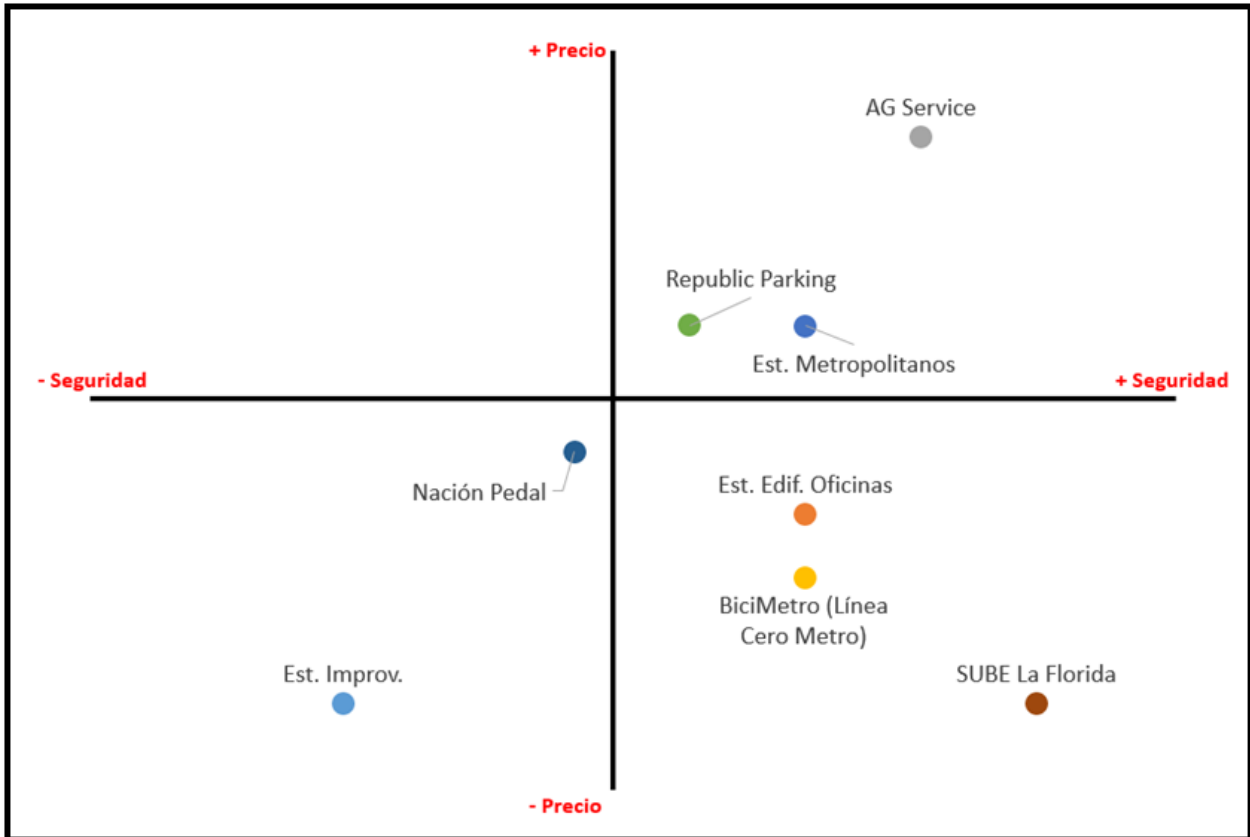
**Tabla No. 2.3. Cuadro de comparación de competidores de la industria**

	Estacionamientos improvisados	Estacionamientos en edificios oficinas	AG Service	BiciMetro (Línea Cero Metro)	Estacionamientos Metropolitanos	Republic Parking	Nación Pedal	SUBE La Florida
Capacidad aprox.	+1.000	+1.000	100	200	50	200	25	400
Servicio gratuito	Si	Si, en gran parte	No	No	No	No	No	Si
Tipo de seguridad	Ninguna	"U" Inv. / Colgada	Colgada	Jaula / Triangular	Triangular	Triangular / "U" Inv.	Jaula	Jaula / Triangular
Número de locaciones	+1.000	+100	1	28	3	20	1	1
Servicios complementarios	No	Algunos	Si	No	No	No	Si	Si
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaciones privilegiadas</li> <li>- Gratuito</li> <li>- Sin límite de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaciones convenientes</li> <li>- Gratuito, aquellos pagos se hace por nómina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de duchas y lockers</li> <li>- Seguridad medianamente alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conveniente si se desea combinación con Metro</li> <li>- Espacio amplio para estacionar</li> <li>- Seguridad medianamente alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaciones convenientes</li> <li>- Seguridad relativamente alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicaciones convenientes y variadas</li> <li>- Seguridad relativamente alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de venta de repuestos de bicicletas y reparación en un mismo sitio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran capacidad</li> <li>- Alto nivel de seguridad</li> <li>- Gratuito</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altamente inseguro</li> <li>- Seguridad depende del mismo usuario</li> <li>- Potencial multa o remoción por autoridades</li> <li>- Normalmente entorpece funcionamiento de otro equipamiento urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesos suelen ser difíciles, muchos pisos subterráneos.</li> <li>- Espacios reducidos para estacionar bicicleta</li> <li>- Capacidad limitada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altamente costoso</li> <li>- Una sola ubicación.</li> <li>- Colgar la bicicleta en los ganchos puede ser particularmente difícil para algunas personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es costoso cuando se toma en cuenta el costo del pasaje en metro.</li> <li>- Acceso a jaulas depende de un guardia, que puede no estar disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios relativamente improvisados para resguardar bicicletas</li> <li>- Accesos incómodos</li> <li>- Circulación dentro de estacionamiento relativamente peligroso</li> <li>- Muy pocas ubicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios relativamente improvisados para resguardar bicicletas</li> <li>- Accesos incómodos</li> <li>- Circulación dentro de estacionamiento relativamente peligroso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad muy limitada</li> <li>- Horario limitado a diurno.</li> <li>- Funcionamiento de estacionamiento depende la tienda</li> <li>- Una sola ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo para residentes de la comuna de La Florida.</li> <li>- Ubicación no muy conveniente</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.1 Mapa de Posicionamiento de Competidores

Gráfico No. 2.1. Mapa de posicionamiento de competidores



Fuente: Elaboración propia

Los ejes del mapa de posicionamiento están determinados por la Seguridad (eje horizontal) y Precio (eje vertical).

Eje Horizontal: la seguridad en los estacionamientos tiene un rango muy amplio, empezando con aquellos que prácticamente no ofrecen seguridad, más allá del sistema de seguridad del usuario, como los sitios improvisados. Hasta lo que ofrece SUBE La Florida, el cual cuenta con un registro de bicicleta y un tag magnético que habilita la entrada al estacionamiento, que a su vez cuenta con guardias de seguridad. En ese rango mayor seguridad se añade al tener un mejor diseño del sitio, mejores sistemas de resguardo, la presencia de guardias, control de acceso, entre otros.

Eje Vertical: al igual que la seguridad, con el precio existe un rango amplio. El mismo va desde \$0 diarios (gratuitos) hasta UF 1 mensual (equivalente a \$1.272 diarios, tomando en

cuenta solo días de semana). La fijación de precios en esta industria depende de que ente está haciendo la inversión en el estacionamiento. Usualmente entes públicos lo ofrecen como beneficio social para sus ciudadanos, por otro lado, algunas empresas ofrecen estacionamientos de bicicletas en sus dependencias como beneficios para sus trabajadores y por tanto son gratuitos. Aquellas que tienen una tarifa fija suelen ser infraestructuras dedicadas para fines de resguardo de vehículos o servicios anexos.

### 2.3 Clientes

Al igual que sucede con otros medios de transportes los usuarios que utilizan las bicicletas como medio de transporte se pueden categorizar en tres grandes grupos, según el propósito del viaje que lleva al uso del medio de transporte: Trabajo, Estudio, Otros. Para la bicicleta, específicamente, la distribución de viajes según el propósito del mismo es equivalente a la proporción relativa de usuarios, lo que nos ayuda a segmentar los usuarios/clientes, presentando la siguiente distribución:

**Tabla No. 2.4. Distribución de usuarios de bicicletas según propósito de viaje.**

Segmento	Porcentaje
Trabajo	44,1%
Estudio	10,8%
Otros	45,1%

Fuente: Encuesta origen destino de viajes. Santiago: SECTRA

#### Otros

Se trata de un grupo heterogéneo de personas con diferentes tipos de intereses a la hora de utilizar la bicicleta. Para algunos es un medio de transporte, otros una especie de medio de trabajo, otros de recreación. En sintonía con la gran diversidad de usos también está la necesidad de estacionar de este grupo de usuarios.

#### Estudio

Es el grupo de usuarios más pequeño. Tienen un comportamiento más predecible en cuanto a los lugares que frecuentan, los cuales tienden estar cerca de centros de educación media y universitaria. También por un grupo que tiende a tener poca liquidez monetaria decide hacer uso de estacionamientos de bicicletas de manera más improvisada y que no le genere



gastos adicionales. Personas pertenecientes a este grupo harán uso de árboles, rejas, banquillos de vereda y bicicleteros gratuitos con mucha mayor frecuencia que otros.

### Trabajo

Un grupo nutrido de personas utilizan la bicicleta como medio de transporte para ir a sus puestos de trabajo. Se trata de un grupo relativamente heterogéneo pero fácil de segmentar. En promedio tienen ingresos mayores a los otros grupos mencionados, por lo que están en disposición de pagar por un sitio para estacionar, de hecho ya muchos lo hacen en sus lugares de trabajo. Tienen una mayor consciencia de la necesidad de seguridad para bicicleta, por lo que es poco probable que arriesguen su seguridad dejándola en la calle en sitios improvisados o en bicicleteros gratuitos.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### 3.1 Modelo de negocios

La propuesta de valor está sustentada en ofrecer espacios de estacionamiento de bicicleta con seguridad garantizada. Dentro de los pilares de la propuesta de valor, se encuentra la innovación, ubicación y la facilidad en el acceso y de uso. Una solución automatizada, confiable, vanguardista tecnológicamente y por sobre todo con un enfoque en la diferenciación en lo que respecta a la industria. (Anexo 6)

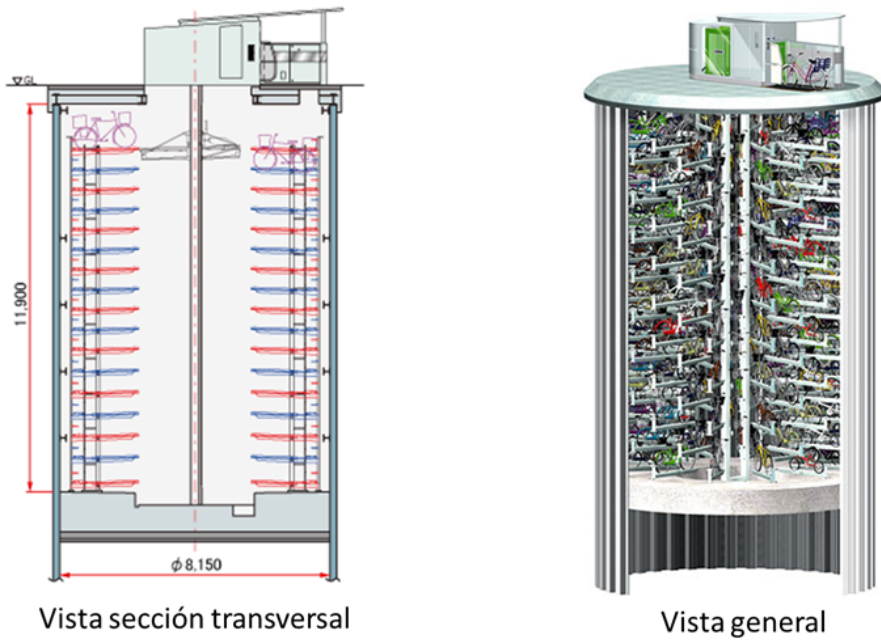
Para soportar la propuesta de valor es necesario contar con una solución tecnológica que, en primer lugar, garantice la seguridad de las bicicletas. En este sentido, el sistema automatizado pasa a ser lo medular del negocio. El tipo de solución seleccionada es la instalación de un estacionamiento subterráneo de gran capacidad. Con un sistema automatizado depósito y retiro de vehículos, por lo que no habrá acceso de persona alguna al espacio de resguardo de bicicleta.

**Gráfico No. 3.1. Esquema general de disposición de estacionamiento**



Fuente: [www.giken.com](http://www.giken.com)

**Gráfico No. 3.2. Esquema detallado de estacionamiento de bicicletas**



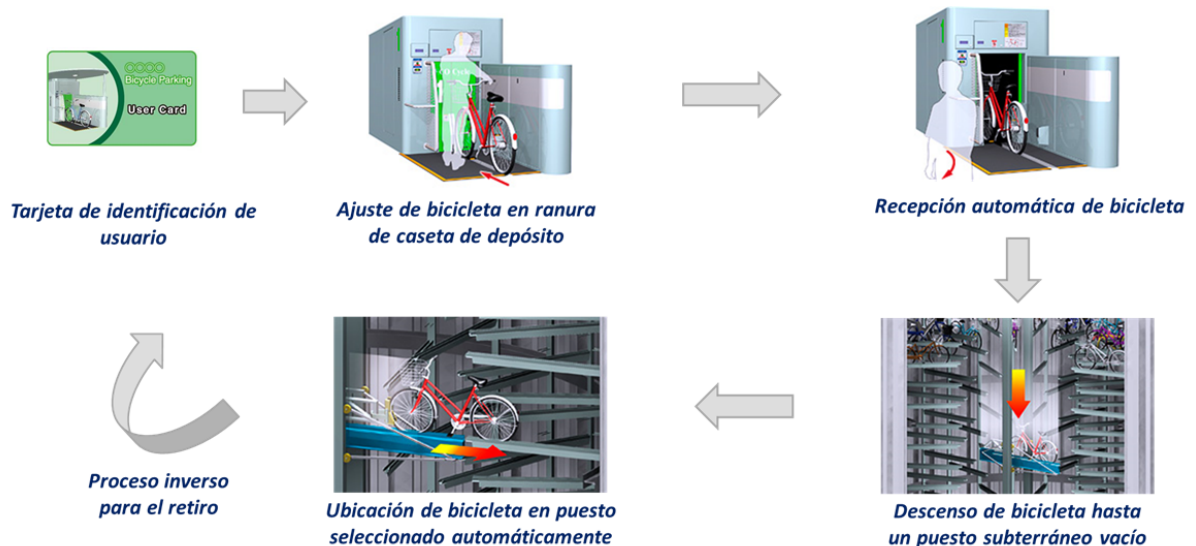
Vista sección transversal

Vista general

Fuente: [www.giken.com](http://www.giken.com)

En este lugar deposita su bicicleta, sin importar el tipo o modelo, en un riel que permite guiar y encaminar la bicicleta directo a una compuerta, la cual se abre y posterior se cierra para depositar y almacenar según disponibilidad. El sistema registrará el ingreso con fecha y hora, para luego ser utilizado al momento de querer retirar, previo al pago según el medio de preferencia del cliente.

**Gráfico No. 3.3. Proceso de depósito de bicicletas en el estacionamiento.**



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al cobro automatizado, existirá la opción de medios de pago como: efectivo y tarjetas de débito o crédito. Sin embargo además se puede implementar el sistema de tarjeta con carga de saldo, para quien guste darle un uso más intensivo al estacionamiento, la cual también puede ser utilizada como beneficio para trabajadores de empresas.

La ubicación es un aspecto clave para el proyecto, algo que los usuarios valoran, tal como lo indica la investigación de mercado realizada. Por lo mismo el cliente podrá encontrar los estacionamientos en un lugar conveniente de Santiago Centro, el cual debe concentrarse en lugares de fácil acceso para ciclistas y con cercanía a centros de trabajos. Existen algunas ubicaciones potenciales que cumplirían con estas características (Anexo 3.1).

### 3.2 Propuesta de valor

**Tabla No. 3.1. Modelo Canvas Underparking**

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Municipalidad de Santiago Centro</li> <li>- Proveedor de tecnología de estacionamiento automático</li> <li>- Desarrolladores web</li> <li>- Empresas ubicadas en las cercanías del estacionamiento.</li> <li>- Empresa de mantenimiento de estacionamiento.</li> <li>- Distribuidores de productos de tienda de conveniencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de las bicicletas</li> <li>- Entrega rápida en retiro</li> <li>- Garantizar seguridad en resguardo</li> <li>- Localizar y asegurar ubicaciones convenientes.</li> <li>- Mantenciones, para asegurar disponibilidad de servicio</li> <li>- Negociación contrato de concesión</li> <li>- Marketing digital y ventas</li> <li>- Venta en tienda de conveniencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer estacionamientos de bicicletas con garantía absoluta de seguridad, donde el usuario tendrá un dispositivo de lectura magnética que identificará su bicicleta y la asociará a una tarjeta que estará en su posesión.</li> <li>- Se busca ofrecer innovación al mercado chileno con un sistema automatizado de colocación de bicicletas luego de ser depositada en una caseta a nivel de calle, ofreciendo una relación facilidad de acceso y seguridad sin precedente.</li> <li>- La ubicación de casetas será privilegiada, al encontrarse en lugares muy convenientes para estacionar bicicletas. Esto se logra por la forma de construir los estacionamientos bajo tierra en una forma cilíndrica, donde estarán los racks que guardan las bicicletas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Punto de venta (caseta)</li> <li>- Página web</li> <li>- A través de App móvil</li> <li>- Tienda de conveniencia</li> <li>- Encuestas de satisfacción</li> <li>- Soporte técnico en sitio</li> <li>- Proceso de registro e inscripción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas entre 20 y 50 años</li> <li>- Poseen bicicleta</li> <li>- Trabaja en Santiago Centro</li> <li>- Valoran principalmente seguridad y facilidad de acceso al momento de estacionar su bicicleta</li> <li>- Tienen interés medio o mayor en utilizar la bicicleta como medio de transporte</li> <li>- Tienen disposición neutra o mayor para pagar por un sitio para estacionar bicicleta</li> </ul>
			<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal B2B</li> <li>- Web y App móvil</li> <li>- Venta directa en puntos de venta ubicados en el Centro de Santiago.</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Marketing</li> <li>- Mantenciones de estacionamiento</li> <li>- Stock de tienda de conveniencia</li> <li>- Seguros</li> <li>- Electricidad</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes con contrato</li> <li>- Clientes sin contrato Spot</li> <li>- Clientes sin contrato Long Term</li> <li>- Ventas de bebestibles, comestibles y repuestos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor busca ofrecer al segmento de cliente espacios de estacionamiento de bicicleta con seguridad garantizada, innovación en la solución, ubicación y facilidad de acceso. Esto se logra con la implementación de una solución tecnológica vanguardista, reforzando el aspecto seguro de la operación al no involucrar la mano humana, sino por el contrario 100% automatizada. Por otro lado, la facilidad de acceso y ubicación serán puntos

claves que el cliente valorará, siendo estos puntos enfáticos de valoración dentro de la Investigación de Mercado. Los espacios para la ubicación preferente de estos estacionamientos no serán de gran dificultad encontrar, puesto que el espacio que ocuparan las bicicletas será bajo tierra, liberando la vía pública de obstáculos grandes y evitando la exposición de bicicletas a robo o extracción de accesorios.

En cuanto a los recursos que permitirán obtener un desempeño superior y una ventaja competitiva, consisten en diversos aspectos. En primer lugar es posible encontrar los activos físicos, como lo es la ubicación en pleno Santiago Centro, con acceso a comercios, seguridad ciudadana y policial y por último en la comuna que conglomeran a la mayor cantidad de empresas privadas y públicas. Además con una conexión única a diversos medios de transporte. Junto con lo anterior, la tecnología, también es un activo físico. En segundo lugar, a nivel de activos intangibles, el conocimiento en tecnología nos permitirá posicionarnos como únicos en Latinoamérica en implementar tecnología y un tipo de construcción proveniente de países Asiáticos que hoy son el estado del arte a nivel mundial.

Por último, en cuanto a las capacidades organizacionales que distinguirá al modelo de negocios, serán los procesos y la eficiencia operacional el aspecto diferenciador, potenciando una interacción que será ágil e intuitiva con el cliente, permitiendo dar un servicio impecable en cuanto al pago y al manejo de la bicicleta, teniendo además planes de pago acordes a las necesidades del cliente.

Tomando en consideración lo planteado por Collis y Montgomery (2008), sobre las variables que hacen que un recurso sea valioso, se aprecia que efectivamente se encuentran en la zona de creación de valor, debido a que hoy existe escasez, hay demanda según investigaciones de mercados y por último es adecuado según los estudios propios y las experiencias internacionales.

A través de la herramienta VRIO se identifican los recursos y capacidades en cuanto a ventajas competitivas temporales (VCT) y las ventajas competitivas sostenibles (VCS), permitiendo visualizar de manera gráfica qué significa para la organización cada una de estas.

**Tabla No. 3.2. Análisis VRIO**

Recursos/Capacidades	Valorable	Raro	Inimitable	Explotable por la Organización	Implicancia competitiva
Medios de pago	Si	No	No	Si	VCT
Reputación de marca	Si	Si	Si	Si	VCS
Enfoque de servicio con orientación al cliente	Si	No	No	Si	VCT
Diseño exclusivo	Si	Si	Si	Si	VCS
Web site, apps y móvil (multiplataforma)	Si	No	No	Si	VCT
Ubicación conveniente	Si	Si	Si	Si	VCS
Seguridad garantizada	Si	Si	Si	Si	VCS
Personalización del servicio	Si	No	No	Si	VCT

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se concluye que además de lo identificado como fortalezas dentro de Underparking, como lo son la ubicación conveniente, la seguridad y la automatización (diseño), también la reputación de marca toma una relevancia que sin lugar a dudas, se debe explotar en los ámbitos de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad.

### 3.3 Misión, visión y valores

#### MISIÓN

“Brindar una alternativa segura, innovadora y convenientemente ubicada para el estacionamiento de bicicletas, por medio de un sistema inteligente y 100% automatizado, brindando una experiencia de primera calidad para nuestros clientes”.

#### VISIÓN

“Ser reconocidos a nivel nacional y latinoamericano como la primera empresa que implemente este tipo de soluciones, siendo una innovación en el mundo ciclista, aportando una mejor calidad de vida a los ciudadanos y aportando al descongestionamiento de las ciudades”.

#### VALORES

Los valores que se declaran que representan a Underparking son 3:

Responsabilidad: Tanto el cliente, la comunidad y la ciudad se encuentran en el centro de nuestro quehacer. Por lo mismo, la empresa se preocupa por reducir los impactos medioambientales, generar soluciones eficientes y ser respetuosos con todos los actores involucrados.

Integridad: Coherencia entre la misión y la visión, obteniendo congruencia en las acciones declaradas y las realizadas.

Excelencia: La experiencia del cliente está en el centro de la empresa, dado lo anterior el ciclo de vida del cliente es cuidado de manera integral, velando por una continuidad operacional y una satisfacción del cliente con estándares internacionales.

### **3.4 Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

Se tiene determinado iniciar en Santiago Centro, siendo una zona de alta circulación de personas, para distintos propósitos lo cual aumenta las posibilidades de tener clientes a toda hora. Después que el servicio se haga conocido en Santiago Centro, será posible ir instalando otros estacionamientos a lo largo del eje Alameda-Nueva Providencia-Apoquindo, donde se concentran la mayor parte de personas que cumplen con el perfil de cliente objetivo.

Una vez que el modelo haya sido probado y que los usuarios hayan demostrado cierta fidelidad, en aproximadamente 2 a 3 años. Se podrá considerar la instalación de estacionamientos en ubicaciones cercanas a parques, universidades, puntos de alta densidad poblacional, gimnasios, y sitios de eventos dentro de la ciudad de Santiago. En paralelo a estos avances es posible instalar los primeros estacionamientos en centros urbanos en regiones, empezando con la misma fórmula utilizada para Santiago. Una vez que el modelo se encuentre totalmente consolidado a nivel nacional es lógico dar el paso a otros países de Suramérica donde el servicio de estacionamientos seguro pueda ser demandado, empezando por Bogotá, cuya población cuenta con una cultura ciclística muy fuerte y no existe un servicio como que ofrece Underparking.

Finalmente, la empresa puede incursionar en el servicio de estacionamiento de autos con el mismo concepto de ofrecer seguridad garantizada a través de un sistema automatizado.

### **3.5 R.S.E. y sustentabilidad**

Underparking busca integrarse de una forma poco agresiva e invasiva en su entorno, generando una mejora en la calidad de vida de las personas y aportando un grano de arena a los problemas globales que hoy son un gran desafío a nivel país. El modelo Axirs RSE gráfica los principales Stakeholders a los cuales se abocará la empresa.

**Gráfico No. 3.4. Modelo Axioma**



Fuente: Consultora Axisrse S.A

Dado lo anterior, el compromiso de la compañía se puede apreciar desde diversas aristas. Sus principales enfoques se pueden observar a continuación

**Tabla No. 3.3. Enfoques de compromiso de RSE**

	Objetivo o resultado	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles e impacto		Estrategia
				Positivas	Negativas	
Colaboradores	Contar con una rotación de 0% durante los primeros 5 años del proyecto	Alto	Alta	Motivación y compromiso alto, generando un buen clima laboral y un trabajo cohesionado	Desinterés y poca pasión por el proyecto, impactando en la capacidad de atraer, fidelizar y retener a los clientes	Considerar un adecuado sistema de compensaciones, que considere beneficios, convenios y remuneraciones
Cientes Consumidores	Brindar a los clientes un servicio y una experiencia distintiva y satisfactoria	Muy alto	Muy alto	Página web, app, redes sociales y anfitriones deben estar alineados y enfocados 100% en el cliente	Malas experiencias generar un bajo nivel de recomendación y de fidelización con el servicio	Mantener todas los canales de contacto con el cliente actualizados, entrenar al personal en atención a cliente
Proveedores	Generar buenos acuerdos comerciales que incorporen un pago justo y relaciones a largo plazo	Alto	Media	Pago de facturas a proveedores en 30 días. Acuerdos que se basen en precios de mercado	Funcionalidad poco adecuada a lo declarado por la compañía, producto de acuerdos comerciales que no benefician la relación entre ambas partes	Calificación de proveedores, evaluación de proveedores, contratos por cada servicio con acuerdos claros
Sociedad	Atraer y acercar a las personas a la utilización de la bicicleta como medio de transporte	Muy alto	Media	Generación de convenios y colaboración con Municipalidad de Santiago. Constante generación de contenido y publicidad para dar a conocer el servicio y sus propiedades	Falta de interés en el uso de la bicicleta, poca promoción por parte de Municipalidad de Santiago junto con bajo nivel de impacto en publicidad	Medición constante de las redes sociales y página web, junto con la realización de eventos y cercanía con los influencers y la comunidad
Medio Ambiente	Aportar en la reducción de los niveles de contaminación e impacto medio ambiental	Alto	Alto	Diseño que impacte de manera positiva el espacio exterior, con un consumo bajo de electricidad	Utilización de la calzada que estorbe o genere incomodidad para los peatones	Diseño inteligente, que permite integrarse con la calza. Paneles solares para disminuir uso de electricidad

Fuente: Elaboración propia



## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos específicos de marketing planteados son:

- Dentro del primer año se busca alcanzar una tasa de ocupación, medida como promedio ponderado de tramos por horas de 40%.
- Generar alianzas estratégicas con empresas que se encuentren muy cercanas al sitio del estacionamiento. El objetivo será captar un 25% de las empresas target en las cercanías del lugar dentro de los 2 primeros años.
- Contar con un nivel de satisfacción del 75%, medido a través del indicador de NPS (Net Promoter Score) de los clientes.

### 4.2 Estrategia de segmentación

Con base en lo descrito en la investigación de mercado, se aprecian tres variables cruciales de segmentación. La primera sería la demográfica debido a que se logra identificar variables que convergen en cierto rango etario, género, ingresos y generación.

**Tabla No. 4.1. Variables de segmentación de clientes Underparking.**

<b>Variables</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Comentarios adicionales</b>
Rango etario	Rango etario objetivo se centra entre los 20 y los 50 años.	Existe el componente edad psicológica, agregando subjetividad a la edad.
Género	Si bien genéticamente y socialmente el género observa diversos comportamientos, en este caso no sería una variable diferenciadora.	Hoy se observa un aumento sostenido en diversos ámbitos de la vida en cuanto a las mujeres y su participación en deportes, política, movimientos sociales, etc.
Generación	El servicio tendrá foco en la Generación "Y" y en la "X". Ambas generaciones en conjunto son las que presentan la mayor cantidad de personas en la sociedad debido al corte etario. La rápida adaptación con la tecnología, las altas expectativas económicas, la necesidad de alcanzar logros y metas, la necesidad de sentir seguridad y tranquilidad y por la necesidad de tener un propósito, una misión y metas y objetivos definidos, hacen que compartan principios fundamentales con Underparking.	Los "Millennials", se relacionan con la tecnología y la preocupación por temas medioambientales y sociales. Por su parte, la "X" presenta una cierta relación de puente entre los "Baby Boomers" y los "Millennials", la cual abraza la aceleración tecnológica y los profundos desafíos culturales y económicos de la época, con foco en resiliencia y cumplimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia

La segunda variable es la psicográfica. Se destaca al agrupar a personas que presentan ciertas características psicológicas similares.

**Innovadores:** Personas sofisticadas que buscan productos de alto nivel de calidad.

**Pensadores:** Buscan durabilidad, funcionalidad y valor en los productos. Son motivados por ideales y valores profundos. Como son el medio ambiente, la RSE, entre otros.

**Experimentadores:** Jóvenes, que son entusiastas, que buscan vivir emociones y estar en actividades que se relación con estar a la moda o en las últimas tendencias.

La tercera variable de segmentación es la relacionada con variables actitudinales, donde se observa una propensión por servicios que presentan altos estándares de seguridad y servicio, así como un interés por el uso de la bicicleta como medio de transporte o deporte.

#### 4.2.1 Tipo de clientes

Se identifican principalmente dos tipos de clientes.

##### 4.2.1.1 Clientes sin contrato

Serán aquellos usuarios esporádicos del servicio, con dos perfiles claros. Perfil de cliente “Spot” hace un uso menor a 8 horas diarias, mientras que perfil “Long Term” son aquellos que hacen uso del estacionamiento por más de 8 horas al día. A continuación mayores características de los perfiles.

Gráfico No. 4.1. Perfiles de cliente sin contrato de Underparking.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.2 Clientes con contrato

Parte de la estrategia de marketing apunta a generar convenios con organizaciones afines, las cuales se caracterizan por compartir los valores, prácticas de responsabilidad social empresarial y los propósitos de Underparking, posicionándonos como aliados en cuanto a la oferta de valor para los colaboradores de nuestros stakeholders. En este sentido, para Underparking son un vehículo importante el cual permite asegurar un flujo de clientes y llegar a mayor escala a estos. Además permiten una forma de publicidad importante, sobre todo en la etapa de ingreso y posicionamiento al mercado. Se identifican para los primeros 5 años de la organización empresas de la Región Metropolitana, específicamente de la comuna de Santiago Centro, principalmente grandes y medianas, que se encuentran en un radio de 1 kilómetro de la ubicación del estacionamiento. Estos clientes por definición son “Long Term”.

#### 4.2.2 Posicionamiento de marca

La marca Underparking será reconocida por ser garantía de seguridad, debido a esta diferenciación podrá tener precios por encima de la media del mercado. Sin embargo, sin llegar al tope del precio de mercado, de manera de apelar a amplios rangos de segmentos. El posicionamiento de la marca se visualiza a continuación.

Gráfico No.4.2. Posicionamiento de Underparking



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

Underparking presenta los siguientes atributos diferenciadores:

**Seguridad:** En los estacionamientos, no es el cliente quien debe encargarse de la seguridad de su bicicleta, sino que será la empresa quién le entregue la solución, la cual es la más segura a nivel de mercado nacional. La seguridad entrega tranquilidad, la tranquilidad permite adquirir confianza en el servicio entregado. Manteniendo a los clientes satisfechos, tranquilos y felices. De manera complementaria, y para reforzar la idea de seguridad, la empresa ofrecerá una garantía de reposición de valor de bicicleta en caso de robo de sus instalaciones.

**Ubicación:** Donde se instalarán los estacionamientos es clave para el éxito del proyecto, los ciclistas buscan características específicas al momento de estacionar sus bicicletas, como son lugares cercanos a otros medios de movilización, espacios iluminados, amplitud de los estacionamientos, facilidad de acceso y por sobre todo, cercanía a su lugar de trabajo. Santiago Centro, reúne todas estas características, siendo un polo muy importante para la movilización en medios de transporte no tradicionales.

**Innovación:** Underparking es completamente diferente a todo lo existente en el mercado chileno. Cuenta con una tecnología de punta, que mejora la experiencia con el usuario, que permite almacenar una gran cantidad de bicicletas en un mismo lugar y que cumple con los estándares más alto de responsabilidad social empresarial.

Se determinó la propuesta de valor en base a la formulación del valor funcional, real y ampliados:

#### Valor Funcional

Se trata de un estacionamiento cerrado, sin acceso a cualquier persona en su interior, manteniendo en todo momento la seguridad de la bicicleta y sus accesorios instalados. Adicionalmente cuenta con una estructura antisísmica que garantiza su integridad.

#### Valor Real

El servicio está ubicado en Santiago Centro, siendo accesible y bien ubicado en base al flujo de ciclistas y la ubicación de empresas que reúnan el segmento de cliente identificado. Se caracterizará además por ser innovador, siendo un competidor diferenciado dentro del rubro.

La seguridad será el centro de su razón de ser, donde los clientes pueden estar tranquilos al momento de su utilización.

Valor Ampliado

Acorde al modelo del negocio, en conjunto con los estacionamientos se ofrecerá un servicio de tienda de conveniencia, donde se comercializarán tres líneas de productos: comestibles, bebestibles y repuestos básico.

**4.4 Estrategia de Precio**

Para determinar el precio adecuado es necesario apoyarse en la Investigación de Mercado realizada, en la cual se preguntó cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como el que se ofrece. En la Tabla No. 4.2 se presenta los porcentajes de las respuestas según los tramos de precio planteados para todas las personas que manifestaron poseer una bicicleta.

**Tabla No. 4.2. Respuestas de preferencia de precios de estacionamiento diario**

Tramo de Precio Diario	Porcentaje
0	3,33%
\$ 301 - \$ 500	36,67%
\$ 501 - \$ 800	27,78%
\$ 801 - \$ 1.000	15,56%
\$ 1.001 - \$ 1.300	10,00%
Más de \$ 1.300	6,67%

Fuente: Elaboración propia

Si bien el tramo \$ 301 - \$ 500 es el más seleccionado por los encuestados, es de destacar que el grupo de tramos que van desde \$ 501 en adelante representaron un 60% de las respuestas. Esto hace suponer que la gente valora un servicio descrito como “seguridad garantizada y buena ubicación” y estarían dispuestos a destinar mayor parte de recursos

Para clientes sin contrato, en virtud de lo novedoso de la solución propuesta y la garantía de seguridad ofrecida a los clientes se decidió aplicar una estrategia de “Descremar el Mercado”. Por lo tanto, se estableció un precio de 900 \$/día para el perfil de cliente Long Term. En este caso un día equivale a más de 8 horas de estadía en el estacionamiento. Adicionalmente, para el perfil de cliente Spot, se estableció un precio por minuto para estadías menores a 8 horas, en 10 \$/min.

En el caso de clientes con contrato, se estableció un precio descontado de 800 \$/día, asumiendo que todos son Long Term, ya que utilizarán el servicio para trasladarse a sus trabajos en bicicleta y estacionando en Underparking

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

La prestación del servicio será directamente a los usuarios en los puntos geográficos establecidos en la comuna de Santiago Centro seleccionada por tres razones:

- Dado que el cliente objetivo es una persona que se traslada a su trabajo de oficina en bicicleta y, se elige esta comuna por su alta densidad de edificios de oficina.
- Debido al poco espacio de superficie disponible en la comuna se hace conveniente la instalación de un estacionamiento de bicicletas subterráneo.
- La comuna de Santiago Centro es la segunda que más recibe viajes diarios por motivos de trabajo desde cada una de las otras comunas. Es decir, que tiene un flujo diario de personas relevante (Anexo 4.1).

Adicionalmente, se considera la Aplicación Móvil (App) un canal de distribución. A través de la cual los usuarios pueden interactuar con la empresa al suscribirse al servicio, encontrar estacionamientos cercanos, cantidad de puestos disponibles, enviar comentarios, reclamos, entre otros. La aplicación será gratuita y disponible para las plataformas App Store (Apple) y Google Play.

En el caso de los Clientes Con Contrato las empresas, organizaciones y entes públicos que sirvan de vehículo para conseguir dichos contratos serán considerados un canal de distribución adicional.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

En consideración de los objetivos de marketing definidos previamente, para el desarrollo de la estrategia de comunicación y ventas se implementarán tres principales tácticas de marketing:

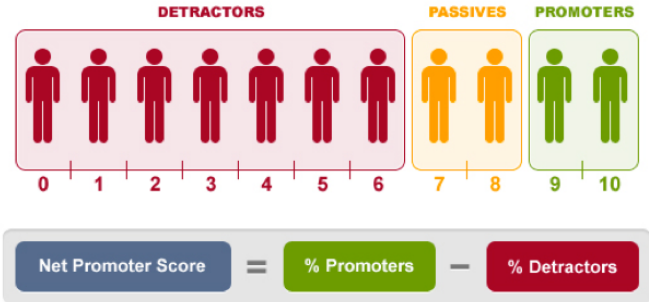
Atraer clientes: Para lograr la tasa de ocupación planteada, se realizarán campañas publicitarias, a través de medios tradicionales escritos y televisados, junto con el de medios especializados como lo son Pinkbike, Vital MTB, Montenbaik, así como en medios escritos tradicionales como Diario Financiero o Pulso. Adicionalmente, se utilizarán redes sociales

para realizar publicaciones, generando contenido semanalmente. En este punto los influenciadores como Movimientos Furiosos Ciclistas, Women’s Cycle Chile y Bicicultura toman un rol importante.

Convertir (Experiencia de usuario): La experiencia de usuario debe ser lo más sencilla posible. Dado lo anterior, tanto el sitio web, como la App, deberán ser intuitivas. Sin embargo, la forma de pago también es parte de la experiencia, por lo tanto se brindará la posibilidad de pagar en efectivo o con tarjetas. Además se contará con un anfitrión/vendedor que en el lugar físico del estacionamiento que será facilitador de soluciones en caso de algún problema con el servicio, generando cercanía con los clientes. Esta persona además estará encargada de vender los productos de la tienda de conveniencia.

Retener (Fidelización): Para fidelizar a los clientes se desarrollarán campañas publicitarias personalizadas mediante envío de correos electrónicos, donde se entregarán noticias relacionadas al mundo ciclista. Además se recibirán promociones, siendo cuidadosos en cuanto a la periodicidad de éstos, para no generar rechazo. Como se comentó anteriormente, se medirá el Índice de Recomendación Neta, siendo una escala del 0 al 10 en cuanto a la recomendación del servicio, separando a los usuarios por categorías.

**Gráfico No. 4.3. Separación de usuarios para Índice de Recomendación Neta**



Fuente: Dirección de Marketing. Keller, K. & Kotler, P. (2012).

Lo anterior permitirá tener un pulso de la percepción del cliente, con el propósito de generar acciones oportunas en lo que respecta a la valoración del cliente. En el caso de los detractores, se activarán alertas, enviando cupones de descuento. Al mismo tiempo a los promotores se les enviarán promociones con otros partners. Tanto los clientes Long Term y Spot se les enviará automáticamente a sus correos la invitación de valoración del servicio.

Tomando estos tres elementos, el espacio físico será además un facilitador al momento de entregar la oferta de valor, donde el espacio será amigable, con una decoración que imita el pasto y las enredaderas, conectando a la persona con un ambiente que se distingue y llama la atención.

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El estacionamiento seleccionado consta de 204 puestos disponibles para estacionar bicicletas. Dado un horario estimado de uso de 13 horas, que equivalen a 780 minutos. Es decir, para el estacionamiento completo existe una disponibilidad, en tiempo, de 159.120 minutos. De la Investigación de Mercado realizada se extraen las duraciones por tramo

**Tabla No. 4.3. Usos de estacionamiento por tramo de tiempo**

<b>Tramo de Tiempo</b>	<b>% Usuarios</b>
Menos de 2 horas	18%
2 - 4 horas	10%
4 - 6 horas	9%
6 - 8 horas	37%
Más de 8 horas	25%
Más de un día	1%

Fuente: Elaboración propia

Todos los tramos fueron llevados a intervalos de 1 hora para facilitar su comprensión y uso. Es necesario destacar que para el tramo comprendido de “6-8 horas”, la pregunta fue realizada por “Jornada completa de trabajo”, la cual en Chile es más de 8 horas. Por lo tanto, el porcentaje de 37% fue parcialmente disgregado y adicionado al tramo de “Más de 8 horas”, para que tuviera lógica. El resultado los nuevos tramos se muestra a continuación:

**Tabla No. 4.4. Reorganización de tramos de tiempos en intervalos de 1 hora.**

<b>Tramo</b>	<b>Duración</b>	<b>% Usuarios</b>
1	0 - 1 hora	9%
2	1 - 2 horas	9%
3	2 - 3 horas	5%
4	3 - 4 horas	5%
5	4 - 5 horas	4%
6	5 - 6 horas	4%
7	6 - 7 horas	3%
8	7 - 8 horas	3%
> 8	Más de 8 horas	58%

Fuente: Elaboración propia



Para completar la demanda diaria del estacionamiento es necesario determinar una tasa de ocupación promedio por tramo. Esta se asigna arbitrariamente en 3 etapas: 1er año, 2do año y el resto de los años con una tasa de ocupación promedio fija.

**Tabla No.4.5. Tasa de ocupación promedio por tramo**

Tramo	Duración	% Usuarios	Tasa Ocup. / Tramo		
			1er Año	2do Año	Resto de Años
1	0 - 1 hora	9%	40%	60%	70%
2	1 - 2 horas	9%	30%	60%	70%
3	2 - 3 horas	5%	30%	50%	60%
4	3 - 4 horas	5%	30%	40%	60%
5	4 - 5 horas	4%	20%	40%	50%
6	5 - 6 horas	4%	5%	20%	20%
7	6 - 7 horas	3%	5%	20%	20%
8	7 - 8 horas	3%	5%	20%	20%
> 8	Más de 8 horas	58%	50%	70%	90%
<b>Promedio Ponderado</b>			<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>75%</b>

Fuente: Elaboración propia

El promedio ponderado obtenido de la tabla anterior equivale a la tasa de ocupación (demanda), en unidades de tiempo, del estacionamiento.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación se muestran los costos de marketing contemplados para los primeros cinco años:

**Tabla No. 4.6. Costos de Marketing para primeros 5 años**

Actividades de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo página Web y App	450.000				
Mantenimiento	800.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000	1.150.000
Google AdWords	1.000.000	500.000	300.000	250.000	200.000
Publicidad en medios y eventos	1.500.000	1.250.000	700.000	500.000	500.000
Influenciadores y auspicios eventos	1.500.000	1.250.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Campañas de fidelización (mailing)			500.000	500.000	500.000
<b>Total</b>	<b>5.250.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>3.350.000</b>	<b>3.350.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al cronograma, durante los primeros dos años se realizará con mayor intensidad actividades de marketing. Para los años siguientes, se realizarán campañas de fidelización en base a promociones. Tanto las actividades como el presupuesto se mantendrán fijos hasta los 10 años de evaluación del proyecto.

**Tabla No. 4.7. Cronograma de Marketing con actividades mensuales. Primer y segundo año**

Actividad	E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	A g o	S e p	O c t	N o v	D i c
Contratación desarrollador web y app												
Operación sitio web y app												
Mantenición sitio web y app												
Contratación y operación Google Ads												
Publicidad												
Participación en Eventos												
Publicidad por parte de influenciadores (redes sociales)												

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 4.8. Cronograma de Marketing con actividades mensuales. Resto de años**

Actividad	E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	A g o	S e p	O c t	N o v	D i c
Operación sitio web y app												
Mantenición sitio web y app												
Operación Google Ads												
Publicidad												
Participación en Eventos												
Publicidad por parte de influenciadores (redes sociales)												
Campañas de fidelización (mailing)												

Fuente: Elaboración propia

## **V. Plan de Operaciones**

La estrategia de operaciones será diferenciación al garantizar la seguridad de los vehículos. En el siguiente diagrama se pueden ver el resumen de las actividades primarias y de apoyo para sostener la estrategia.

### **5.1 Actividades primarias**

Registro: *Inscripción* a través de la página web o a través de la App. Luego *Identificación*, donde el usuario tendrá introducir datos sobre bicicleta sobre color, tamaño de llanta, tipo de bicicleta.

Resguardo: *Depósito de la bicicleta* en la caseta. Después el *Retiro de la bicicleta* y finalmente el Cobro el cual va a depender el tipo de usuario que sea.

Post-Servicio: Consiste en realizar *Encuestas de satisfacción* a los usuarios. Después hacer un *Seguimiento de uso* del estacionamiento por usuario

### **5.2 Actividades de apoyo**

Venta en Tienda: *Compra de inventario* de bebestibles, comestibles y repuestos de bicicleta. Será necesario llevar un *Inventario mensual*. Por último, la *Venta* en la tienda.

Soporte Técnico: En primer lugar, el *Soporte en punto de venta*. Por otro lado, en caso de algún problema el usuario deberá contar con un *Soporte en caso de fallas*

Administración y Finanzas: Comprende todas las actividades necesarias para llevar a cabo los procesos contables y financieros de la empresa.

Marketing: Estas actividades están debidamente descritas en el capítulo anterior.

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

El proyecto considera principalmente 4 etapas, donde el tiempo total estimado desde la gestación de la empresa hasta la puesta en marcha e implementación es de 204 días.

### **5.4. Dotación**

Los primeros años está contemplado un equipo de 5 personas. Posteriormente y en concordancia con lo acordado en el plan de marketing se incrementará a 6 personas.

**El detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocios.**

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

Underparking es una empresa con una estructura organizacional horizontal. La estructura societaria será de un 50% para cada socio.

Socio 1: Encargado de la gestión financiera, legal y operacional del negocio.

Socio 2: Encargado de la gestión táctica del negocio, de las actividades como: adquirir y mantener inventario de insumos y materiales, ejecutar el plan de marketing acordado.

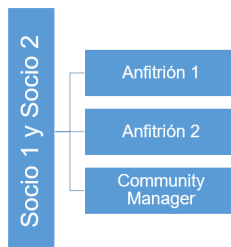
Anfitrión 1 y Anfitrión 2: Tendrán roles tanto de vendedores de la tienda de conveniencia y accesorios, como también de enseñar a los nuevos usuarios acerca de la utilización del servicio, de las tarifas y del correcto uso.

Community manager: Será el encargado de las redes sociales y de comunidades digitales, además llevará la relación con el desarrollador web.

### 6.2 Estructura organizacional

Tomando en consideración el punto expuesto anteriormente donde se define al equipo gestor en los primeros dos años:

**Gráfico No. 6.1. Organigrama de dotación con contratación directa de Underparking**



Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Incentivos y compensaciones

En consideración del análisis realizado en cuanto a la industria en conjunto con lo investigado, se puede apreciar que hoy no existe una profesionalización en cuanto a los servicios relacionados a la necesidad identificada.

**Tabla No.6.2. Bandas salariales según estructura (Nivel HAY)**

Categ	Zona A -	Zona A	Zona B	Medio	Zona C	Zona C +
4	2.117.282	2.490.996	2.989.389	3.238.424	3.487.459	3.983.262
3	767.356	902.772	1.053.196	1.128.465	1.203.734	1.354.158
2	576.935	678.747	791.843	848.434	905.025	1.018.121
1	441.351	519.236	605.754	649.045	692.336	778.854

Fuente: Elaboración propia.

El detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocios.

## VII. Plan Financiero

### 7.1 Ingresos

Tabla No. 7.1. Ingresos de estacionamiento (M\$)

Tipo de Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos clientes sin contrato	64.029	108.477	122.194	122.194	122.194	122.194	122.194	122.194	122.194	122.194
Ingresos clientes con contrato	7.497	11.245	22.490	22.490	22.490	22.490	22.490	22.490	22.490	22.490
<b>Ingresos totales estacionamiento</b>	<b>71.526</b>	<b>119.722</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>	<b>144.684</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7.2. Ingresos de tienda (M\$)

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos totales tienda</b>	<b>19.183</b>	<b>20.717</b>	<b>22.375</b>	<b>24.165</b>	<b>26.098</b>	<b>28.186</b>	<b>30.440</b>	<b>32.876</b>	<b>35.506</b>	<b>38.346</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.2 Flujo de caja

Los flujos se obtienen del flujo de caja puro sin deuda, en virtud de que el proyecto será financiado 100% con capital propio. Se presentan los flujos de caja para el periodo de evaluación de 10 años. Considerando una tasa de descuento calculada de 16,1%.

Tabla 7.3. Flujo de caja sin deuda a 10 años (M\$)

Flujo de Caja Sin Deuda	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad (Pérdida)		7.993	44.190	58.149	58.948	59.692	60.497	61.365	62.303	63.316	64.410
Depreciación		29.929	29.929	29.929	29.929	29.929	29.929	29.929	29.929	29.929	29.929
Inversión en activo fijo	(351.000)						(700)				
Inversión en Capital de Trabajo	(3.241)										
<b>Ajustes al Flujo de Caja</b>											
Recuperación de Capital de Trabajo											3.241
Venta de activos											52.360
<b>Flujo de Caja Neto (M\$)</b>	<b>(354.241)</b>	<b>37.922</b>	<b>74.119</b>	<b>88.078</b>	<b>88.877</b>	<b>89.621</b>	<b>89.726</b>	<b>91.294</b>	<b>92.232</b>	<b>93.245</b>	<b>149.940</b>

Fuente: Elaboración propia

VAN (M\$) = **30.204**

TIR = **18%**

### 7.3 Ratios financieros relevantes

Tabla No. 7.4. Principales ratios financieros

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Rentabilidad de Activos (ROA)</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>
<b>EBITDA (M\$)</b>	<b>40.878</b>	<b>90.463</b>	<b>109.585</b>	<b>110.679</b>	<b>111.699</b>	<b>112.801</b>	<b>113.991</b>	<b>115.275</b>	<b>116.663</b>	<b>118.162</b>
<b>Rentabilidad de Patrimonio (ROE)</b>	<b>2%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>

Fuente: Elaboración propia

El detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocios.

## VIII. Riesgos críticos

En la operación del negocio existen una serie de riesgos que se consideran críticos. Se han separado entre Riesgos Externos y Riesgos Internos. A continuación se presentan los principales.

**Tabla No. 8.1. Riesgos externos e internos**

<b>RIESGOS EXTERNOS</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones Mitigadoras</b>
<b>Revocación repentina de la concesión</b>	Siendo que el terreno donde se va a ubicar la construcción del estacionamiento es propiedad del estado y estaría concesionado a la empresa se corre el riesgo de revocar	Incluir en el contrato de concesión con la Municipalidad de Santiago una cláusula que indique no es posible revocar la concesión de manera repentina. Incluir un periodo mínimo de funcionamiento garantizado
<b>Depreciación de la moneda nacional</b>	Depreciación del Peso haga que la inversión tecnológica necesaria haga inviable el proyecto.	Una vez asegurado el financiamiento para la adquisición de tecnología, y en caso de prever alguna disrupción de mercado que pueda afectar el tipo de cambio, tomar un "forward" para proteger el valor del financiamiento obtenido
<b>Cambios en política ambiental</b>	Cambios en la política ambiental que desincentive uso de la bicicleta. Implementación de ciclistas gratuitos de mejor calidad	Crear un fuerte vínculo de la marca con cliente, para que se identifique con el concepto y su lealtad sea a la marca y no tanto al servicio. Esto permitirá eventualmente migrar el negocio a otros tipos de vehículos como motos o automóviles
<b>RIESGOS INTERNOS</b>		
<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones Mitigadoras</b>
<b>Falla catastrófica del sistema</b>	Falla catastrófica del sistema que genere que las bicicletas no puedan ser retiradas, genere problemas con los cobros o una mala experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de falla por falta de energía, se debe contar un generador pequeño que pueda sostener el motor elevador, expulsador de bicicletas y puertas de caseta.</li> <li>- En caso de falla de software, se debe entrenar a anfitriones a poder descender a la fosa del estacionamiento para activar la operación manual del estacionamiento</li> </ul>
<b>Robo de una o más bicicletas en resguardo</b>	La ventaja competitiva del negocio se sustenta en la seguridad garantizada de los vehículos, un robo de alguna bicicleta sería un golpe duro en la credibilidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociar con compañía de seguro la inclusión de cobertura de las bicicletas que estén bajo resguardo</li> <li>- Publicitar al público la existencia del seguro que garantiza la reposición de su vehículo en caso de robo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **IX. Propuesta Inversionista**

En virtud de que la industria de estacionamientos de bicicleta está en su fase incipiente, así como las evidencias que la masificación del uso de la bicicleta, hacen que la inversión temprana en el negocio planteado sea atractiva.

Con una propuesta valor sustentada en la garantía de seguridad, gracias a una tecnología única en el continente, se puede lograr capturar gran parte del mercado de una industria que se ha calculado en US\$ 3.184.570. Con una estrategia de Marketing enfocada en la comunicación digital y siempre recalcando las bondades de nuestro servicio.

Por otro lado, también se estima un VAN positivo de M\$30.204, según el cálculo financiero. Con una tasa interna de retorno (TIR) de 18%. Lo cual hace viable al negocio y atractivo para la inversión. Es de destacar también que el ROA promedio del proyecto se ubica en torno a un 20%, lo cual es significativo.

## X. Conclusiones

En Santiago las cifras indicadas por las autoridades en lo que respecta a robos de bicicleta son alarmantes, cada 5 minutos se roba 1 bicicleta, sin contar el robo de accesorios. Lo anterior da cuenta de que además, el uso de la bicicleta presenta un incremento sostenido en el tiempo en torno al 20% anual desde el 2005. El uso de la bicicleta está cambiando la forma de planificar las ciudades y de movilizarse en ellas, donde actores gubernamentales y sociales están tomando relevancia, generando un entorno favorable en la económico para los negocios relacionados al uso de ésta. En este sentido se observan cifras alentadoras, donde por ejemplo las importaciones de bicicletas han ido incrementando desde los US\$23,3 millones en 2007 a US\$50,3 millones en 2012, tendencia que sigue en alza. La investigación de mercado concluye que existe un potencial de 12.532 personas interesadas en el servicio de estacionamiento de bicicletas, con un valor del tamaño de mercado de \$ 2.165.507.399, equivalente a **US\$ 3.184.570**.

En la industria de los estacionamientos se encuentra un atractivo interesante, dado por las condiciones actuales donde hoy no existe definición en cuanto a servicios ofrecidos y sus potenciales beneficios a los clientes, existiendo una oferta amplia con opciones gratis con muy poca diferenciación entre un servicio y otro. Lo anterior principalmente a la inmadurez de la industria y la poca oferta especializada de proveedores, donde las soluciones son más bien simples, a baja escala y sin apuntar a brindar seguridad al cliente. Un aspecto clave a solventar es la ubicación conveniente, la cual apunta a Santiago Centro, por su densidad poblacional y por la cantidad de empresas localizadas. En el sector existe una competencia muy fragmentada, poco organizada y una demanda constante por los ciclistas, viendo un oportunidad de inversión que presenta posibilidades reales de escalamiento, situación vista en países como Bélgica, Suiza, Japón, Finlandia y Ámsterdam.

EL VAN esperado es de \$30.204.233 con una TIR de 18%, evaluado a 10 años y descontado a una tasa de 16,1%.



## XI. Bibliografía

- Banco Central de Chile (2019). Base de datos estadísticos
- Best, R. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson.
- Bravo, P. y Peña, L. (2018-12).Pequelectura: descubre un mundo entretenido. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168646>
- Collis, D. & Montgomery, C.(2008). Competir con los recursos. América latina: Harvard business review.
- Damodaran, A. (2019). Market Risk Premium. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Damodaran, A. (2019). Betas by sector. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- Fernández Palma, G. y Ahumada K., H. (2018-06).Los Olivos Producciones. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/164065>
- INE, (201). Estadísticas Vitales.
- Keller, K. & Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. México : Pearson.
- Nogales Arroyo, N. y Reyes Vicencio, L. (2015-03).Servicio de aparcamiento de bicicletas - parkleta. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/132771>
- Santana, A. (2012). Encuesta origen destino de viajes. Santiago : SECTRA
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. América latina:Harvard business review.

## XII. Anexos

### 12.1. Anexo 1.1. Estadísticas de robo de bicicletas



En Chile y en el extranjero:

## Distintas iniciativas buscan frenar el robo de bicicletas

miércoles, 30 de diciembre de 2015



C.G.  
Vida Ciencia Tecnología  
El Mercurio

**Uso de GPS para seguir a los ladrones, "censos" de bicicletas y sitios web para solicitar ayuda son algunas de las ideas.**

A medida que el uso de las bicicletas crece en las grandes ciudades como un medio de transporte, también lo ha hecho el robo de estos vehículos. En Europa, Irlanda es un buen ejemplo: solo en 2014 fueron robadas casi cinco mil bicicletas, lo que supone un incremento de 167% en seis años.

Para combatir el problema, este año comenzó una campaña que, junto con promover entre los ciclistas el uso de sistemas más seguros de anclaje (como los candados U-lock), también incluye bicicletas dotadas con un GPS y que la policía utiliza como "cebo" para atrapar a bandas organizadas, sobre todo en Dublín, que concentra el 75% de los robos.

"La evidencia en todo el Reino Unido muestra que hay un fuerte vínculo entre el número de bicicletas y la cantidad de ladrones, por lo que a medida que aumentan las primeras, hay más interesados en robarlas", dice a "El Mercurio" David Timoney, uno de los encargados de la campaña ( [www.dublincycling.ie](http://www.dublincycling.ie) ).

En la península ibérica surgió el sitio [bicibuscadores.com](http://bicibuscadores.com), un gran mapa interactivo en donde los afectados pueden denunciar el robo de su bicicleta entregando detalles y fotografías del modelo, así como fecha y lugar desde donde fue sustraída. Actualmente, la página cuenta con usuarios de gran parte del planeta.

Como dicen sus creadores, es importante que todo dueño tenga anotado el número de serie de su bicicleta, así como fotografías, o incluso selfies junto a ella, para facilitar la identificación en caso de pérdida.

Así, también, se desincentiva la compraventa de bicicletas de segunda mano por vías informales que suelen estar asociadas a robos.

A nivel local, el tema no es menor: según datos de Carabineros, en Santiago se roban una bicicleta cada 5 minutos.

Una alternativa de solución es el proyecto Yerka ( [yerkabikes.com](http://yerkabikes.com) ), que ofrece una bicicleta "imposible de robar" y que ha concitado el interés de ciclistas de EE.UU., Australia y naciones europeas, como cuenta Andrés Roi, uno de los fundadores del proyecto, junto a Cristóbal Cabello y Juan José Monsalve.

La idea, que nació el año pasado como parte de un trabajo para la universidad, pronto tomó forma, y hoy está en plena producción en China. "Recibimos solicitudes de personas en diferentes países que la querían comprar; mediante un sistema de financiamiento colectivo en Internet (o crowdfunding), hicimos la preventa de 200 bicis", que comenzarán a ser entregadas entre enero y febrero de 2016.

La gracia de Yerka es que el asiento y el marco de la bicicleta se transforman en el candado. Así, si alguien quiere robarla, debe romperlo, y eso deja la bicicleta inutilizable.

Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=215179>

## 12.2. Anexo 1.2. Crecimiento de uso de bicicleta en Santiago

### Las alentadoras cifras sobre la presencia de bicicletas en Santiago

Nuestra capital cuenta con una amplia red de ciclovías: ya son más de 300 kms. El mercado de las bicicletas sigue creciendo, incluso de segunda mano.

Por Consuelo Rehbein  
Jueves 19 de abril de 2018, a las 07:00

f comparte    t comparte

Agencia Uno



Las dos ruedas se toman la capital

Cifras del Ministerio de Medio Ambiente señalan que desde el año 2005 el uso de bicicletas en nuestra capital ha tenido un crecimiento de un 20% anual sostenido. Incluso, un estudio de Yapo.cl determinó que la ventas de bicicletas usadas aumentaron un 24% en los últimos 6 meses.

En cifras duras, se calcula que en Santiago hay 1,2 millones de viajes diarios en este tipo de transporte. La mayoría de ellos corresponden a desplazamientos hacia el trabajo o lugar de estudios.

#### Red de ciclovías

Con cerca de 300 kilómetros de ciclovías solo en la capital (y en aumento), las bicicletas han llegado para quedarse. Los números señalan que en los últimos 10 años la circulación de ciclistas en Santiago ha aumentado en un 868%.

¿Vale la pena? Sí. Independiente de los beneficios medioambientales, urbanos y de salud, el reemplazo del uso de automóvil por una bicicleta tiene un directo impacto en el bolsillo de los usuarios.

Haciendo ese cambio de un vehículo por otro, un santiaguino podría ahorrar incluso más de 2,2 millones de pesos anuales.



Fuente: <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/04/19/bicicletas-santiago.html>

### 12.3. Anexo 1.3. Aumento de robos de bicicletas en Santiago



Araos, de «Furiosos Ciclistas», asegura que son varias las modalidades de robos que ocupan los delincuentes. La más común es que se llevan las que están estacionadas: "Cortan el candado. Esto se da mucho en las comunas de Santiago y Providencia, que es de donde nos llegan más datos de robos. Es clave ocupar un buen sistema de anclaje".

**"Me han robado tres veces mi bici"**



Hasta hace un tiempo la actriz de Canal 13, **María José Bello**, utilizaba regularmente su bicicleta para desplazarse por Santiago, sobre todo en las horas de alta congestión vehicular. Pero todo cambió luego de que fuera víctima de robo en tres ocasiones, a pesar de que siempre las dejaba aseguradas con candado.

"La primera me la robaron en los estacionamientos ubicados en Providencia, otra en las cercanías del Drugstore y la tercera en Ñuñoa", relata.

"La lata es que, en cada oportunidad, había invertido una buena suma de dinero para adquirir una nueva, de buena calidad", dice la actriz, graficando su frustración.

**-¿Qué se puede hacer al respecto?**

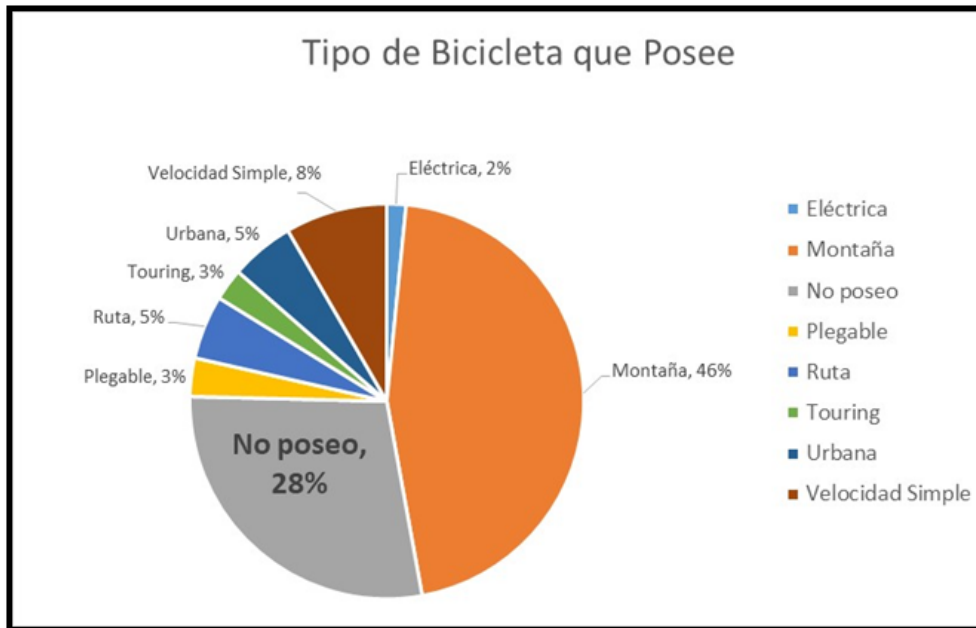
-No existen estacionamientos de cletas con guardias de seguridad, ni tampoco locales comerciales que permitan ingresar con ellas.

Fuente:

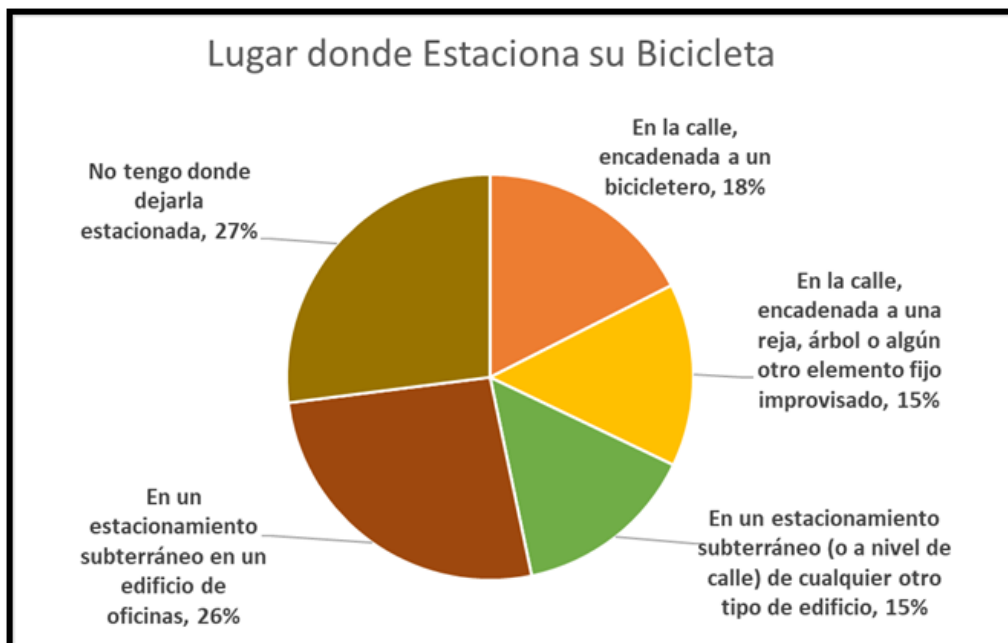
<http://www.lasegunda.com/Noticias/Impreso/2014/02/914112/aumenta-el-robo-de-bicicletas-ladrones-las-venden-por-partes-en-internet-y-ferias>

## 12.4 Anexo 2.1. Resultados de encuestas de calle

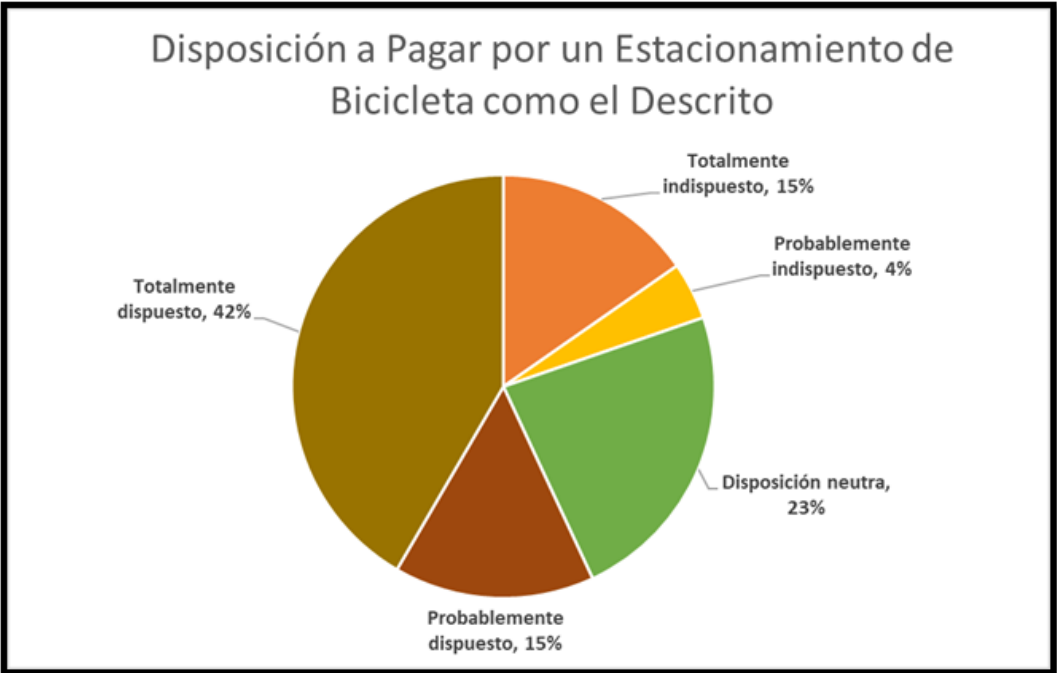
¿Qué tipo de bicicleta posee?



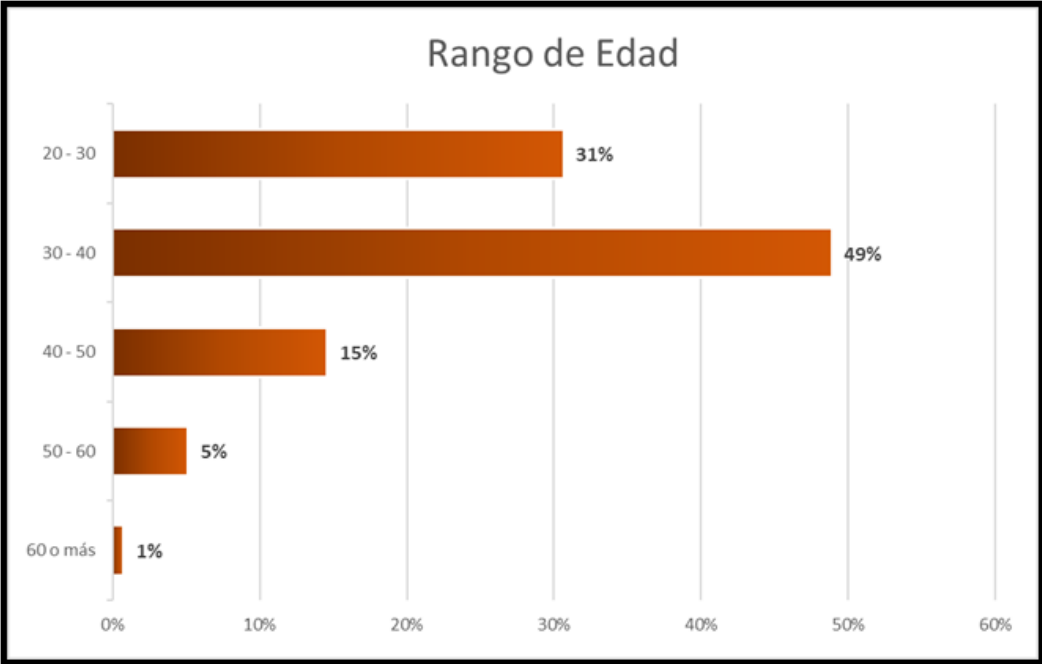
En el momento de trasladarte desde tu casa, ¿donde dejarías tu bicicleta estacionada en tu lugar de destino?



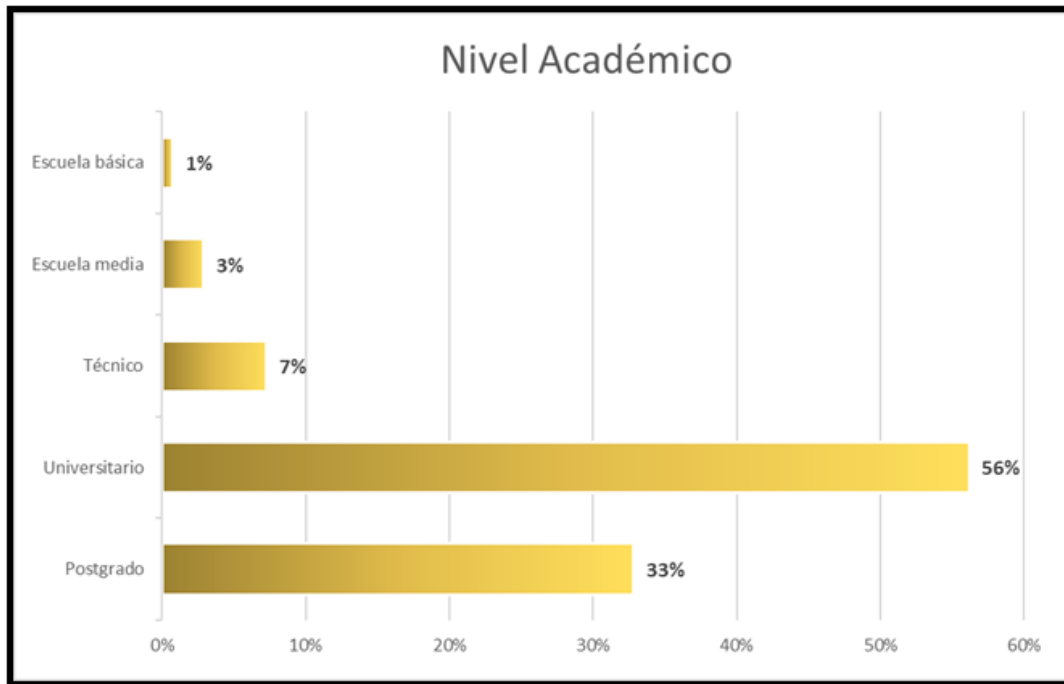
¿Qué tan dispuesto estaría a pagar por un lugar para estacionar su bicicleta, con diferentes modalidades de pago, de ubicación conveniente y que cumpla con altas medidas de seguridad?



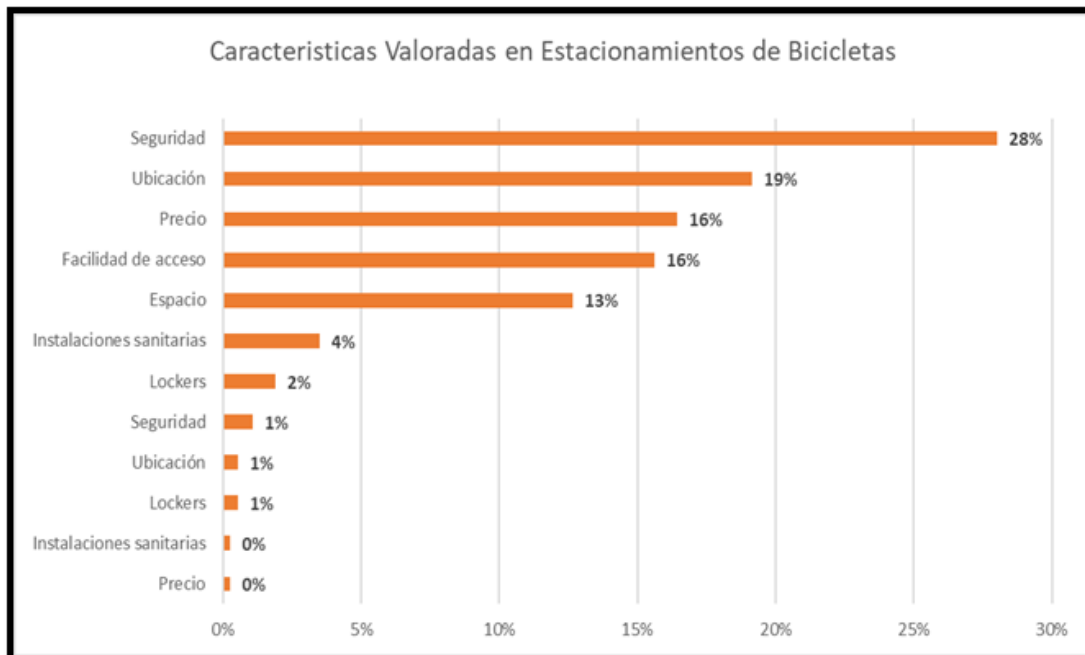
Rango etario de encuestados



### Nivel académico de encuestados



Pensando en el sitio donde dejas o dejarías estacionada tu bicicleta, ¿qué aspectos valoras del lugar?



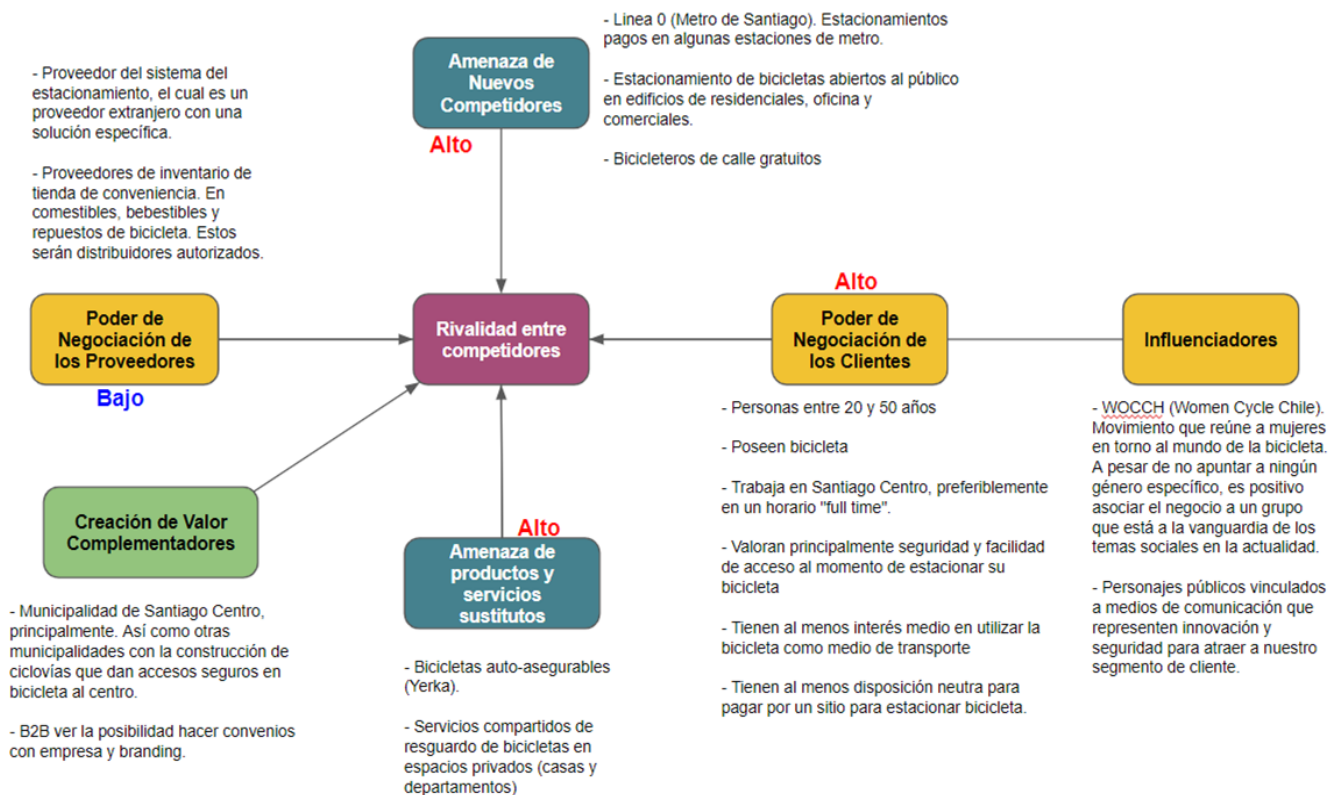
## 12.5. Anexo 2.2. Encuesta Origen Destino Santiago 2012: Participación modal

Tabla 9: Partición modal en día laboral temporada normal y período punta mañana

Modo de Transporte	Total Día		Punta Mañana (7:30-9:00)	
	Viajes (miles)	%	Viajes (miles)	%
Auto	4.748,6	25,7%	811,0	29,1%
Bip!	4.171,3	22,6%	676,3	24,3%
Bip! - Otros Público	301,9	1,6%	48,9	1,8%
Bip! - Otros Privado	148,2	0,8%	28,4	1,0%
Taxi Colectivo	530,4	2,9%	57,2	2,0%
Taxi Básico	315,0	1,7%	29,2	1,0%
Otros	1.135,4	6,2%	295,4	10,6%
Caminata	6.363,3	34,5%	740,6	26,6%
Bicicleta	747,1	4,0%	101,2	3,6%
Total	18.461,1	100,0%	2.788,2	100,0%

Fuente: <http://www.sectra.gob.cl/biblioteca/detalle1.asp?mf=3253>

## 12.6. Anexo 2.3. Las 5 Fuerzas de Porter extendidas





### Amenaza de nuevos entrantes

#### - Requisitos de capital:

Hoy no existe una inversión alta en cuanto a bicicleteros/estacionamientos de alta calidad o tecnología, sino más bien son soluciones bastante más económicas que no resuelven del todo el problema de fondo. Además en su mayoría, o bien no existe un cobro, o son parte de un servicio complementario (por ejemplo, Línea Cero Metro).

#### - Ventajas de los actores establecidos:

En la industria de estacionamientos de bicicleta la ubicación es una ventaja sobre otros competidores, especialmente donde el espacio físico es algo limitado. Un nuevo competidor no tendrá mucho incentivo de instalarse cerca de otro.

### El poder de los proveedores

Los proveedores locales en este caso son todos los fabricantes de bicicleteros, los cuales presentan una oferta poco variada de productos, los cuales presentan en común los materiales y diseños. Independiente de los materiales y diseños, existe un número relativamente alto de empresas, emprendedores o individuos que proveen de sistemas de resguardo de bicicletas, lo cual indica una baja concentración.

Producto de que existe una gran cantidad de personas que ofrecen este tipo de fabricación, junto con su bajo nivel de concentración es que se concluye que existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores.

### El poder de negociación de los clientes

#### - Servicios indiferenciados:

Existe una oferta bastante acotada de servicios de estacionamientos, los cuales varían según el diseño del sistema de seguridad implementado que ofrezcan, junto con la ubicación. Según estudios de Bicicultura en el año 2012, en la Región Metropolitana casi la totalidad de los bicicleteros catastrados son de carácter público (90% público y 10% privado) y gratuitos (97% gratis y 3% pagado). En consideración de los anterior y según la investigación de mercado desarrollada, existe una sensibilidad al precio de esta industria, sobre todo cuando existe un porcentaje tan alto de estacionamientos gratis.

En este caso, existe un alto nivel de poder de negociación por parte de los clientes, especialmente por la estrecha asociación entre presupuesto para transporte público y la utilización de medios de transportes alternativos.

#### Amenazas de productos o servicios sustitutos

Según observado en la industria existen dos sustitutos evidentes de un servicio de estacionamiento de bicicleta:

- Bicicletas que garantizan su propia seguridad:

Las bicicletas Yerka, por ejemplo, cuentan con un diseño único que es capaz de modificar fácilmente ciertas partes de la bicicleta para convertirse en su propio candado, así como otras características que hace que sea difícil hurtar la bicicleta o alguna de sus partes, sin embargo no considera la seguridad en cuanto a los accesorios.

- Servicio de resguardo de bicicletas en sitios privados (casa y/o departamentos):

Existe actualmente un servicio llamado “Te Cuido La Bici” quienes utilizan espacios en casas (por ejemplo, patios) u otros espacios improvisados de resguardo para custodiar bicicletas por un precio diario. Si bien actualmente lo utilizan específicamente para eventos particulares, el servicio es fácilmente proyectable a algo más masivo, siendo una amenaza directa a la industria del estacionamiento de bicicletas formales.

#### La rivalidad entre competidores existentes

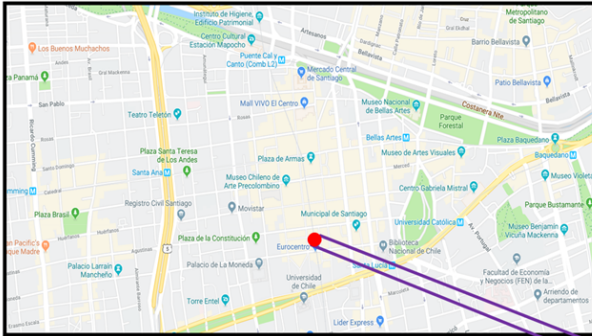
Al observar la oferta a nivel de Región Metropolitana, no se aprecia mucha diferenciación de los servicios, en su gran mayoría de carácter público. En cuanto al ámbito privado, se concentran en su mayoría los servicios en los estacionamientos en empresas que cuentan con el suficiente espacio físico para incorporar estacionamientos de bicicleta más personalizados.

Por otro lado, si se observan las cifras en cuanto al crecimiento del sector relacionado con las bicicletas, se determina que en cinco años las importaciones de bicicletas se han duplicado, pasando de US\$23,3 millones en 2007 a US\$50,3 millones en 2012. Esta tendencia se mantenido hasta la actualidad.

Dado que existe una competencia poco organizada y fragmentada, las barreras de entrada son bajas, por esta razón la rivalidad entre los competidores es alta.

## 12.7. Anexo 3.1. Potenciales ubicaciones del estacionamiento

### Ubicación A



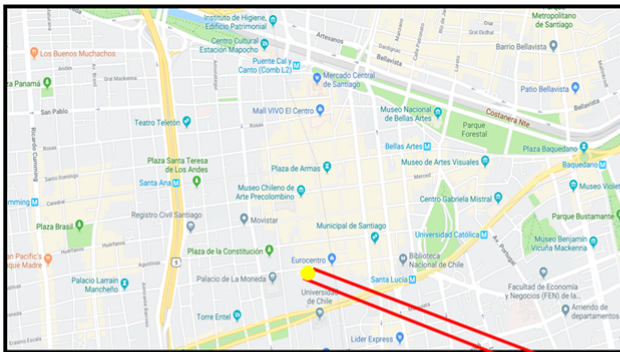
#### **Santiago Centro**

(triángulo formado por: Autopista Central / Parque Forestal / Alameda)

**Intersección de Matías Cousiño con Ramón Nieto**  
(actualmente sirve como estacionamiento de motos)



### Ubicación B



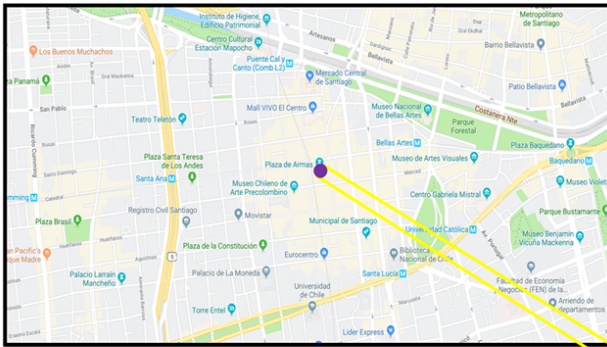
#### **Santiago Centro**

(triángulo formado por: Autopista Central / Parque Forestal / Alameda)

**Intersección de Moneda con Bandera**  
(actualmente Bandera es un paseo)



## Ubicación C



### **Santiago Centro**

(triángulo formado por: *Autopista Central / Parque Forestal / Alameda*)

### **Extremo Nor-oriental de Plaza de Armas**



Fuente: Elaboración propia