



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación**

**MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN**

**BIKE ON: ESTRATEGIA DE MARKETING Y  
COMUNICACIÓN**

Por:

Manuel Díaz Vassolo

Mentor:

Daniel Zelmann

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 07/07/2017

Un especial agradecimiento a:

*Daniel Zelman, Gastón Frassinetti, Graciela Vassolo, Luciana Rossi, Lucila Dotto, Pablo Lukin, Patricio Geoghegan, Marcelo Kvictka, Martin Labandeira, Tamara Luquet, Federica Talbot-Wright, Mariano Alvarez, Mariano Miguens, y a todos aquellos que colaboraron de manera directa o indirecta con este trabajo.*

Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	3
3. Objetivos Generales del Trabajo.....	6
4. Análisis de Situación.....	7
4.1 Análisis PEST.....	7
4.2 Análisis de Mercado.....	14
4.3 Análisis del Consumidor.....	16
4.4 Análisis de la Empresa.....	20
4.5 Análisis Competitivo.....	21
4.6 Análisis F.O.D.A.....	22
5. Objetivos.....	23
5.1 Comerciales.....	23
5.2 Institucionales.....	24
5.3 Posicionamiento.....	25
6 Factores Claves del Éxito.....	26
6.1 La necesidad: Un Océano azul en la asfáltica metrópolis.....	26
6.2 Asequibilidad: Porque, inclusive cuando hay valor, todos miramos nuestro bolsillo.....	29
6.3 Accesibilidad: Porque la locación aún importa.....	31
6.4 RSE: Porque comprometerse suma.....	31
6.5 Community Manager 360º: el verdadero rol de un operador de comunidades.....	33
7 Estrategia integral.....	37
7.1 Modelo CANVAS.....	37
7.2 Posicionamiento.....	38
7.2.1 Target (Segmentación).....	39
7.2.2 Diferenciación.....	41
7.3 Transiciones: del USP al HSP.....	43
8 Marketing Mix.....	47

8.1 Producto.....	47
8.2 Precio.....	48
8.3 Plaza.....	51
8.4 Promoción.....	54
9 Estrategia de Comunicación.....	55
9.1 Construcción de marca.....	55
9.1.1 Nombre.....	56
9.1.2 Simbología.....	56
9.1.3 Identidad y Brand Character.....	58
9.1.4 Posicionamiento.....	59
9.1.5 Discurso.....	59
9.2 Estrategia Creativa.....	60
9.2.1 Insight.....	60
9.2.2 Objeto a comunicar.....	61
9.2.3 Copy Promese/ Beneficio.....	61
9.2.4 Reason Why.....	61
9.2.5 Plan de Comunicación.....	62
9.2.6 Recursos.....	63
10 Presupuesto y Resultados Esperados.....	65
10.1 Inversión Inicial y Costos fijos.....	65
10.2 Resultados Esperado.....	66
11 Bibliografía.....	67
12 Anexos	
Anexo I- Resultados Esperados	
Anexo II – Estimaciones, Precios y Costos	
Anexo III- Acciones y cronograma de implementación	
Anexo IV – Relevamiento de Información Primaria	
Anexo V- Isologotipo: Manual de Identidad Marcaria y Exploraciones alternativas	
Anexo VI- Locaciones alternativas	
Anexo VII- Encuestas	
Anexo VII- Encuestas	

# 1. Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene por finalidad el desarrollo e implementación de un plan integral de marketing para la inserción de un nuevo tipo de emprendimiento destinado a los usuarios de bicicletas de la Ciudad de Buenos Aires. El plan se enfoca en la resolución de dos grandes inconvenientes del usuario actual: contar con una cochera donde poder estacionar la bicicleta de manera mensual o diaria, y acceder a un servicio confiable y profesional de mantenimiento general y arreglos complejos.

La oportunidad de negocio, tanto como el plan, se sustentan en un análisis de la demanda actual y potencial, y en la identificación de oportunidades del contexto, surgidas de investigaciones de carácter primario y secundario.

La inversión inicial del proyecto se ha fijado en una base de 1.044.138 \$ pesos argentinos previendo el desarrollo del negocio mediante el alquiler y puesta a punto de dos locales en puntos claves de la ciudad por su relación precio/calidad/circulación, los cuales contarán con una capacidad de almacenamiento de 500 bicicletas por sucursal.

De acuerdo al análisis de costos realizado y a las necesidades propias de la propuesta de negocio, 450 espacios se destinarán a alquileres mensuales, mientras que los espacios restantes se dispondrán para alquileres diarios proyectando contar con una ocupación plena al finalizar el tercer año de iniciado el negocio. Con un lanzamiento planeado para mediados de febrero del 2018 el negocio propuesto genera una tasa interna del retorno del 31%, lo que conlleva a un valor actual neto (VAN) de \$ 45.395 pesos.

La idea fuerza de esta propuesta de emprendimiento, surgió como respuesta a un trabajo práctico que nos fue solicitado en la materia Estrategias de Canales de Distribución y Ventas por el profesor Alfredo Blousson. Descubrí entonces el potencial que tenía como negocio factible de ser realizado, y vi en el Trabajo Final

de Graduación, la oportunidad de profundizar la idea y sentar las bases de un futuro emprendimiento.

Desde este lugar, la estrategia integral del mismo se ha elaborado con la presunción de viabilizar la propuesta desde la expresión más simple de servicio (servicio de cochera y mantenimiento general) demostrando su rentabilidad con una inversión acotada y dejando abierta la proyección a mayor escala hasta convertirlo en un negocio de franquicia.

A lo largo de este trabajo demostraré como desde una inversión inicial con un requerimiento de financiación acotado y accesible, es posible generar un emprendimiento nuevo y original, con potencial de franquicia y capacidad de convertirse en una marca de referencia en el mundo del ciclista urbano de Buenos Aires.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 2. Introducción

No es secreto que la utilización de la bicicleta se expande en las principales ciudades de América Latina, donde comienza a ganar espacio como medio de transporte y a instalarse, también, como un estilo de vida, con su propia filosofía y valores.

Sin ir más lejos en el marco del Foro Mundial de la Bicicleta realizado en el mes de abril del 2016, Sebastian Lew, analista de planificación urbana del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), declaró "Las ciudades más grandes están avanzando a una velocidad realmente sorprendente".<sup>1</sup>

Al momento de analizar la utilización de la bicicleta como medio alternativo de transporte y como deporte recreativo, los datos saltan a la vista rápidamente. Según información oficial del Gobierno de la Ciudad, en los últimos seis años, se multiplicaron por ocho (pasando de 0,4% en 2009 a 3,5% el año pasado) los usuarios del servicio que eligen la bicicleta.<sup>2</sup> A su vez, el Gobierno de la Ciudad inició hace tiempo actividades en torno a fomentar el uso de la bicicleta, promoviendo un plan de crédito del Banco Ciudad para la compra, e instalando una red de 40 estaciones de bicicletas distribuidas en la ciudad en las cuales se puede tomar de manera gratuita una bicicleta y luego entregarla en otra estación. Esta red en conjunto cuenta actualmente con 190 mil usuarios registrados.<sup>3</sup>

Además la Ciudad de Buenos Aires es reconocida por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) como la 4ta ciudad en la región que más usa la bicicleta como medio de transporte<sup>4</sup> y se encuentra en el puesto número 14 de

---

<sup>1</sup> Anónimo. "La 'bici' se expande por América Latina". Diario El Deber. Disponible en: <http://www.eldeber.com.bo/tendencias/bici-expande-america-latina.html>. Fecha de captura: 13/04/16.

<sup>2</sup> Anónimo. "Buenos Aires está entre las ciudades más amigables del mundo para movilizarse en bici". Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/06/15/1735371-buenos-aires-esta-las-ciudades-mas-amigables-del-mundo-movilizar-se-bici>. Fecha de captura: 13/04/16.

<sup>3</sup> "Buenos Aires está entre las ciudades más amigables del mundo para movilizarse en bici". op.cit.

<sup>4</sup> Rocha, Laura. "Buenos Aires, cuarta en un ranking latinoamericano de uso de la bicicleta. La Nación. Disponible en:" <http://www.lanacion.com.ar/1779409-buenos-aires-cuarta-en-un-ranking-latinoamericano-de-uso-de-la-bicicleta> Fecha de captura: 13/04/16.

ciudades bike friendly a nivel mundial (siendo la única de la región) según la copenhagense.<sup>5</sup>

Al analizar la información presentada, surge como primera conclusión que el mercado de las bicicletas en la capital argentina es un negocio en franca expansión. Dicho mercado se ve fomentado tanto desde la política gubernamental, como desde un contexto social donde la vida sana, la actividad al aire libre, y la práctica de hábitos ecológicos (como medio para preservar el planeta) aparecen como ejes imperativos de la vida diaria.

Frente a esta situación el autor se preguntó ¿Cuáles son las necesidades diarias del usuario de bicicleta porteño? Y más importante aún, ¿Quién y de qué manera se está satisfaciendo dichas necesidades? Las investigaciones preliminares realizadas demostraron que la principal necesidad diaria del ciclista promedio es la de aparcar y guardar su vehículo en un medio accesible y seguro, mientras que una segunda necesidad (si bien no cotidiana) es la de contar con un lugar de confianza para realizar mantenimientos y reparaciones ante eventuales rupturas.

Al investigar la oferta del mercado local la primera característica que se ha descubierto es que la oferta de talleres para el arreglo de bicicletas es heterogénea, constituyéndose por pequeñas Pymes y emprendimientos unipersonales. A su vez, no existe oferta alguna de cocheras especializadas en el estacionamiento óptimo de las mismas, quedando este limitado al mercado tradicional de cocheras (espacios que no se encuentran preparados para el aparcamiento óptimo de las mismas y que sin embargo, ya se encuentran saturados por una demanda que no haya un mejor lugar donde poder aparcar). Esto genera que el usuario de bicicletas no tenga una empresa de referencia a la que acudir ante la ruptura de la misma, tanto como puntos estratégicos donde poder guardarla.

---

<sup>5</sup> Anónimo. "Buenos Aires, entre las principales ciudades "bike friendly" del mundo". Clarin.com. Disponible en: [http://www.clarin.com/ciudades/Buenos-Aires-principales-ciudades-bike-friendly\\_0\\_1368463412.html](http://www.clarin.com/ciudades/Buenos-Aires-principales-ciudades-bike-friendly_0_1368463412.html). Fecha de captura: 13/04/16.



Este contexto abre la oportunidad a un tipo de negocio aún no desarrollado de manera profesional y con carácter masivo: **Ofrecer un espacio de parking y service técnico para bicicletas moderno y original.**

Pero... ¿Cómo debe de ser este espacio para triunfar en el contexto actual?

Adrián Pierini en su libro “Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI” afirma que “...lo que antes era función hoy se vuelve ilusión, lo que siglo atrás era decoración hoy se vuelve manifestación concreta de la realidad social; los objetos pasaron de ser el medio a través del cual las personas se comunican, a transformarse en la comunicación misma”.<sup>6</sup> Las marcas se vuelven objetos de comunicación en si mismas que expresan y hablan de una forma de ver la vida, creando comunidades donde los individuos se identifican y referencian.

En el mismo escrito Pierini afirma que “El nuevo siglo coloca a la innovación dentro de sus pilares principales, la búsqueda de originalidad y de nuevos caminos que permitan redescubrir lo existente y la capacidad de dar respuesta a un consumidor ávido de novedad deben ser premisas básicas en el planteo de todo nuevo lanzamiento”.<sup>7</sup>

La clave de éxito de este negocio no sólo radica en la creación de un servicio de parking & service que pueda ofrecer un espacio de almacenaje, service y venta de productos que esté abierto todos los días de la semana. Sino también, en crear una marca que se vuelva un *icono de la cultura ciclista porteña*. Un espacio que represente y simbolice los gustos y valores de esta comunidad, a la vez que satisface sus necesidades como usuarios y ofrece un punto de encuentro.

---

<sup>6</sup>Pierini, Adrián. “Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI”. Disponible en: <http://www.puomarketing.com/17/864/innovacion-dise-claves-para-seducir-consumidor-siglo.html> Fecha de captura: 15/04/16.

<sup>7</sup>Pierini, Adrián. “Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI”. Disponible en: <http://www.puomarketing.com/17/864/innovacion-dise-claves-para-seducir-consumidor-siglo.html> Fecha de captura: 15/04/16.

### 3. Objetivos Generales del Trabajo

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar e implementar un plan integral de marketing, para la inserción de un nuevo tipo de emprendimiento en el actual mercado argentino de servicio de “mantenimiento y cuidado de bicicletas”.

En base a lo expuesto y teniendo en cuenta el servicio propuesto se postula, por consiguiente, como problema a resolver:

¿Qué características debe tener el plan integral de marketing para la inserción exitosa, de un nuevo tipo de emprendimiento, en el actual mercado argentino de servicio de “mantenimiento y cuidado de bicicletas”?

Es por esto que se plantea como principal objetivo:

*Establecer una estrategia de acción integral para la inserción exitosa de una nueva marca en el actual mercado argentino del servicio de parking, mantenimiento y cuidado de bicicleta”.*

Por otro lado, los objetivos específicos del presente trabajo consisten en:

- ✓ Analizar la viabilidad económica del emprendimiento.
- ✓ Crear una marca nacional en el segmento “servicio de mantenimiento y cuidado de bicicletas”.
- ✓ Implementar la estrategia de marca para el servicio “mantenimiento y cuidado de bicicletas”.
- ✓ Establecer la estrategia de marketing para el servicio “mantenimiento y cuidado de bicicletas”.
- ✓ Determinar la estrategia de comunicación para el servicio “mantenimiento y cuidado de bicicletas”.
- ✓ Fijar la estrategia creativa para el servicio “mantenimiento y cuidado de bicicletas”.

## 4. Análisis de Situación

### 4.1 Análisis PEST

#### Situación política actual

Para el 2017 la Argentina presenta un plano político agitado por las renovaciones en sus cámaras, volviendo a moverse las aguas de la política doméstica tras las elecciones presidenciales de finales del 2015. Es así como con estas nuevas elecciones legislativas se renovarán escaños en el Congreso de la Nación, realizándose, previamente, elecciones primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias (PASO) para determinar a los candidatos, en una maratón de elecciones en las cuales se modificará la mitad de la Cámara de Diputados para el período 2017-2021 y un tercio del Senado para el período 2017-2023.

“Macroeconomía prometedora, política bulliciosa” es el título con el que la subsidiaria de Bank Of America resumió en seis páginas su análisis sobre la economía y la política, un panorama que surgió tras una visita de tres días al país tras encuentros con economistas, analistas políticos, empresarios y funcionarios.<sup>8</sup> Las próximas elecciones legislativas serán decisivas para consolidar la gobernabilidad y sostener la agenda de cambios que impulsa el Gobierno.

A una caída en las expectativas y en la confianza de la ciudadanía, dado que el crecimiento económico y la mejora del poder adquisitivo por la baja de la inflación aún no se siente como necesita el Gobierno de cara a las elecciones, debe sumársele el hecho de que hablamos de un gobierno con minoría en ambas Cámaras. Carlos Pagni, analista político y periodista, afirmó en el Congreso de Economía Argentina de la Expo EFI que “de lograr Macri imponerse en Octubre el

---

<sup>8</sup>Do Rosario, Jorgelina: “La lupa de Wall Street sobre la Argentina: Merrill Lynch es más optimista con la economía, pero ve “riesgos políticos””. Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/> .  
Fecha de captura: 24/03/17.

país podría encarar una transformación clave en su matriz de crecimiento (...) El sector privado volverá a liderar el crecimiento económico y no el sector público”.<sup>9</sup>

La legitimación política mediante el triunfo de las elecciones legislativas, es la clave que se juega el gobierno para poder desarrollar su plan económico por los próximos dos años y apostar, quizás, por qué no, a una reelección electoral en el 2019, en un marco donde cada partido político se encuentra en un proceso de reorganización interno y redefinición de sus alianzas políticas a corto y mediano plazo.

### **Situación económica actual**

La economía actual argentina parece estar operando en un plano bilateral a dos velocidades distintas: por un lado las paritarias y la inflación se debaten en las mesas para alcanzar un salario que supere los costos de vida; por el otro, el acceso a créditos blandos, la baja de retenciones a sectores productivos, la apertura a las importaciones y al endeudamiento público y privado, se convierten en la apuesta para dotar de fuerza al mercado privado, como mecanismo para la reactivación de la economía interna, y la generación de ingresos por exportaciones con la esperanza de generar así un equilibrio en la balanza de pagos.

Según los registros oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), la canasta básica alimentaria (CBA) registró un aumento del 1,78 por ciento en febrero respecto al mes del año anterior, mientras que la canasta básica total (CBT) se incrementó 2,63 por ciento en igual lapso. Esto deja como resultante que un adulto de entre 30 y 60 años, edad promedio para esta estadística, necesitó en el mes de enero \$1.821,02 para no ser considerado indigente y un ingreso de \$4.425,08 para superar la línea de pobreza.<sup>10</sup> A este dato podemos sumar el análisis del salario privado promedio en dólares que en el

---

<sup>9</sup> Anónimo: "Pagni: "Macri se juega en la elección de la Provincia si es Menem o De la Rúa".” Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/>. Fecha de captura: 24/03/17.

<sup>10</sup> Anónimo. "Dujovne: Se necesitan 13673 pesos para no ser pobre". Disponible en: <http://www.maximontenegro.com/contenidos/economia/se-necesitan-13673-pesos-para-no-ser-pobre-2017-03-23> . Fecha de captura: 24/03/17.

2016 cayó a su valor más bajo desde 2010.<sup>11</sup> Desde entonces este promedio lentamente se va recuperando a la par que se apreció el peso y se recuperó parte del salario gracias a las paritarias 2016. Sin embargo la recuperación lejos está de generar un impacto positivo real en el bolsillo del trabajador de clase media argentino.

Si bien por un lado tenemos esta perspectiva negativa en términos de consumo y salario, por el otro los datos favorecedores de una economía en lento recupero dan signos para los meses futuros. Es así como, por citar un ejemplo, el Ministro de Hacienda, Nicolás Dujovne, aseguró que el Gobierno tiene “datos alentadores” sobre el crecimiento del empleo y la inflación la cual rondará en el 17%.<sup>12</sup> A su vez, un informe desarrollado por los analistas de Merrill Lynch (una de las principales compañías norteamericanas que ofrece servicios en el mercado de capitales) en su último informe sobre la Argentina que envió a sus clientes e inversores, declaró un “panorama alentador” en lo macro y explicó por qué las elecciones legislativas son clave para el Gobierno.<sup>13</sup>

Al parecer el crecimiento económico no es una preocupación para el Merrill Lynch, donde se destaca una "visión predominante" de una economía creciendo entre un 3% y 4% en 2017. Como detalla un artículo de portal informativo Infobae, para los analistas de la prestigiosa compañía: “El empleo formal ha crecido los últimos seis meses de forma consecutiva y está llegando a los niveles previos a la recesión, tomando la línea discursiva de los funcionarios del Gobierno. Y agrega: Para los funcionarios, las exportaciones y las inversiones son los motores del crecimiento, con el consumo eventualmente recuperándose este año por mayor empleo (...) La

---

<sup>11</sup> Heera, P. Hernán: “El salario en dólares en la Argentina: una evolución, y una mirada sobre Latinoamérica”. Disponible en: <http://eppa.com.ar/el-salario-en-dolares-en-la-argentina-una-evolucion-y-una-mirada-sobre-latinoamerica/> . Fecha de captura: 24/03/17.

<sup>12</sup> Anónimo. “Dujovne: “En el segundo semestre la inflación será más baja”. Disponible en: <http://www.maximontenegro.com/contenidos/economia/dujovne-en-el-segundo-semestre-la-inflacion-sera-ms-baja-2017-02-22> . Fecha de captura: 24/03/17.

<sup>13</sup> Do Rosario, Jorgelina: “La lupa de Wall Street sobre la Argentina: Merrill Lynch es más optimista con la economía, pero ve “riesgos políticos””. Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/> . Fecha de captura: 24/03/17.

recuperación de la economía, de acuerdo a los analistas locales, aún no se ha sentido en la calle, pero se comenzará a sentir más cerca de las elecciones".<sup>14</sup>

No obstante esta perspectiva positiva no es compartida por todos. Por ejemplo Gustavo Reyes, del IERAL<sup>15</sup>, declaró que "se espera que todavía resulte acotada la incidencia de la inversión y de las exportaciones en la recuperación de 2017. Factores externos e internos afectan el dinamismo de estas variables. Si bien la economía mundial y Brasil están en condiciones de repuntar en relación a los guarismos de 2016, la mayor incertidumbre política afecta la toma de decisiones. En lo interno, la subsistencia de problemas de competitividad y alguna incertidumbre sobre la evolución de las cuentas fiscales (nación y provincias) también tienen su influencia".<sup>16</sup>

A esto siempre debe sumársele la imprevisibilidad en la que la Argentina se mueve, como declara Víctor Elías en una columna de opinión del Centro de Economía Aplicada de la UCEMA "La economía Argentina es mucho menos predecible que la de muchos otros países y está más expuesta a crisis. Ello es un reflejo de la variabilidad de las políticas económicas que siempre terminan con un mayor sector público. La politización de muchos temas solo nubla la visión de los fundamentos de ello y el poder hacer uso de las herramientas apropiadas que están disponibles".<sup>17</sup>

Agricultura y energía serán los sectores más dinámicos que promete la economía del 2017, mientras que la infraestructura, la construcción y los servicios financieros esperan una gradual recuperación de la mano de un gobierno cuya estrategia central apuesta a la producción y la renta financiera.

---

<sup>14</sup>Do Rosario, Jorgelina: "La lupa de Wall Street sobre la Argentina: Merrill Lynch es más optimista con la economía, pero ve "riesgos políticos"". Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/> . Fecha de captura: 24/03/17.

<sup>15</sup>Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL). Disponible en: <http://www.ieral.org/>

<sup>16</sup>Gasalla, Juan. "La proyección de la economía para el 2017: crecimiento moderado con 'déficit gemelos'". Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/02/19/la-proyeccion-de-la-economia-para-el-2017-crecimiento-moderado-con-deficit-gemelos/> . Fecha de captura: 01/07/17.

<sup>17</sup>Elías, J Víctor. "La economía Argentina 2017: desafíos de corto y largo plazo". Disponible en: <https://www.ucema.edu.ar/cea/perspectivas-elias-012017> . Fecha de captura: 01/07/17.

## Situación social

En la actualidad podemos hablar de una situación social delicada. El Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA) de la Universidad Católica Argentina (UCA) sostiene al 9/03/2017 que la tasa de pobreza en Argentina es del 32,9 por ciento, medida hasta setiembre del año pasado, y que tiene -además de la población históricamente afectada- como principal afectado a “sectores de clase media baja o sectores populares vinculados a la economía informal”.<sup>18</sup>

Según un artículo del portal Telam, "durante el último año, las medidas de ajuste económico, el contexto internacional adverso, la política anti-inflacionaria y la rezagada inversión privada y pública habrían agravado el escenario de crisis, más recesivo y adverso en materia de empleo y poder adquisitivo para amplios sectores sociales (...) Al comparar indicadores desde el 2010 hasta el tercer trimestre de 2016, el informe señala que las tasas de pobreza e indigencia 'retomaron los niveles de 2009' pero 'muy lejos de crisis sociales atravesadas históricamente por el país' como la del 1988-1990 o 2001-2002".<sup>19</sup> A modo de conclusión en el mismo artículo, la UCA indica que durante el período del Bicentenario "los indicadores laborales muestran la persistencia de la pobreza y desigualdades estructurales" y que "todavía estamos lejos de garantizar los derechos mínimos de inclusión social para una parte importante de la sociedad". Como suele suceder en la Argentina, el desempeño económico político en los meses por venir determinaran las balanza de las opiniones en pos o en contra de un gobierno con una propuesta, discurso y accionar marcadamente diferente al de los últimos 10 años del gobierno previo. Ordenar y mejorar la economía para que impacte directa y positivamente en el bolsillo del trabajador serán factores claves para darle un giro a un clima social que comienza a ser tenso y verse atravesado por las futuras elecciones legislativas.

---

<sup>18</sup>Anónimo. "Dujovne: " Para la UCA, hay 32,9% de pobres y el derrame no llegará sin políticas activas hacia sector informal". Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201703/181948-para-la-uca-hay-329-de-pobres-y-el-derrame-no-llegara-sin-politicas-activas-hacia-sector-informal.html> . Fecha de captura: 24/03/17.

<sup>19</sup>Anónimo: " Para la UCA, hay 32,9% de pobres y el derrame no llegará sin políticas activas hacia sector informal". Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201703/181948-para-la-uca-hay-329-de-pobres-y-el-derrame-no-llegara-sin-politicas-activas-hacia-sector-informal.html> . Fecha de captura: 24/03/17.

## Situación Tecnológica

No queda lugar a duda que Argentina es uno de los mayores usuarios de Internet y servicios digitales en la región, manteniéndose en línea con las tendencias mundiales. Un informe de la Compañía Cisco, da cuenta del crecimiento exponencial del acceso a Internet en todo el mundo y, también, en Argentina: para el 2017 se estima que ya más de medio país tendrá Internet.<sup>20</sup>

El Visual Networking Index (VNI) de la compañía Cisco en un informe anual que realiza una fotografía al estado actual de la Web a nivel global, pronosticó un crecimiento mayor de lo que se esperaba a nivel de las transacciones de Internet y reafirmó tendencias que dominarán el mercado: mayor movilidad, velocidad y penetración en todo el mundo. Un artículo del grupo "Neo sistemas" puntualiza datos más que prometedores para nuestro país del mencionado informe:

"...En cuanto a los datos puntuales de Argentina, contabiliza que para ese año habrá 24 millones de usuarios de Internet, que se conectarán desde seis dispositivos en promedio. Comparando datos, en cinco años el tráfico total va a ser dos veces más grande: de 288,9 PB de 2012 se pasará a 650,7 PB en 2017".<sup>21</sup>

Es así como a las tendencias de amplificación de la conectividad, se agrega una fuerte cultura de consumo digital que cala hondo en la sociedad Argentina. Los datos saltan a la vista rápidamente, en promedio, pasamos más de 3 horas al día en estas plataformas, lo que nos ubica bien arriba en el ranking global, según un informe mundial, Argentina es el país con mayor porcentaje de población que usa

---

<sup>20</sup>Anónimo: "La mitad de Argentina tendrá Internet en 2017". Disponible en: [http://www.neosistemassrl.com/neosistemas\\_15/generales/la-mitad-de-argentina-tendra-internet-en-2017](http://www.neosistemassrl.com/neosistemas_15/generales/la-mitad-de-argentina-tendra-internet-en-2017). Fecha de captura: 24/03/17.

<sup>21</sup>Anónimo: "La mitad de Argentina tendrá Internet en 2017". Disponible en: [http://www.neosistemassrl.com/neosistemas\\_15/generales/la-mitad-de-argentina-tendra-internet-en-2017](http://www.neosistemassrl.com/neosistemas_15/generales/la-mitad-de-argentina-tendra-internet-en-2017). Fecha de captura: 24/03/17.



internet en América Latina (80%), como también uno de los primeros en el mundo donde sus habitantes pasan más tiempo en las redes sociales.<sup>22</sup>

Esto también puede verse reflejado, por ejemplo, en el uso del ecommerce como mecanismo de consumo y comercialización. Los datos revelan que el comercio electrónico en Argentina creció durante el año 2016 un 51% respecto al año anterior. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina (#MétricasCACE), que realiza KANTAR TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.<sup>23</sup> Según los resultados de dicho estudio durante 2016 el ticket promedio de compra fue de \$ 2.185. Estos números representan 75 millones de productos, casi el doble que en el año anterior. El estudio asimismo arroja que el E-commerce en Argentina continúa consolidándose en el país, ya que el 90% de los argentinos conectados ya compró online alguna vez, lo que representan a 17.8 millones de personas.

La cultura de la digitalización ha llegado para quedarse en Argentina, como un sistema que se ha instalado en la vida diaria del mundo entero para no volver atrás. Entender a este medio como un canal comercial y comunicacional resultará clave en pos de dar de manera efectiva con el target simplificando y optimizando los procesos de comercialización y vinculación.

---

<sup>22</sup>De la Rosa, Ignacio: " Los argentinos, en el podio mundial de uso de las redes sociales". Disponible en: <http://www.losandes.com.ar/articulo/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales> . Fecha de captura: 24/03/17

<sup>23</sup>Cámara Argentina de Comercio Electrónico: "El Comercio Electrónico en Argentina facturó \$ 102.700 millones durante 2016". Disponible en: <http://www.cace.org.ar/comunicados/el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016/> .Fecha de captura: 24/03/17.

## 4.2 Análisis del Mercado

Como mencionamos en la introducción, día a día el mercado de bicicletas crece en la Ciudad a paso acelerado mientras las políticas públicas promueven el uso de bicicletas, facilitado por la construcción de bicisendas, espacios verdes (como la nueva pista de ciclismo que la Ciudad está construyendo en el parque Sarmiento), la creación de políticas de promoción de compra mediante créditos blandos a bajas tasas y financiación en amplias cuotas sin interés.

En este contexto, Buenos Aires, donde según cifras del gobierno porteño la bici ya alcanzó el 3,5% del total de viajes diarios<sup>24</sup>, rápidamente está instalando la lógica de la bicicleta como una forma de transporte y de vida en una Ciudad saturada por el congestionamiento de tránsito. En un artículo elaborado por el diario La Nación se evidencia el número de viajes en la Capital Federal y el conurbano dando cuenta de la magnitud de la congestión de tránsito y de los problemas de movilidad: más de 20 millones de persona circulan por día en diferentes medios. Se estima que durante la semana unos 10 millones de personas se trasladan individualmente, sin acompañantes.<sup>25</sup>

La oportunidad, entonces, es enorme en un mercado cuya proyección de crecimiento es tan acelerada que resulta difícil de calcular, ya que si bien el Gobierno aspira para el 2019 a lograr que el 5% del total del transporte en la Ciudad y el Conurbano se realice en bicicleta.<sup>26</sup> A esta proyección se debe de sumar un dato obtenido en las investigaciones realizadas por el Gobierno de la Ciudad: antes de lanzar el programa Eco Bici en el año 2010, se llevó adelante un

---

<sup>24</sup>Rocha, Laura. "La mitad de los viajes en la Capital y el conurbano se hace en transporte público". Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1821690-la-mitad-de-los-viajes-en-la-capital-y-el-conurbano-se-hace-en-transporte-publico>. Fecha de captura: 26/02/17.

<sup>25</sup>"La mitad de los viajes en la Capital y el conurbano se hace en transporte público". op.cit.

<sup>26</sup>Anónimo. "6 años pedaleando juntos". Clarin.com. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/6-anos-pedaleando-juntos> Fecha de captura: 26/02/17

estudio de opinión que dio como resultado que en la Ciudad de Buenos Aires había al menos **1.000.000** de bicicletas en los hogares.<sup>27</sup>

Es así que si se distribuye esta cantidad de manera equitativa en el total de los 200 kilómetros cuadrados que tiene la Ciudad de Buenos Aires, se llega a un promedio tentativo de **5000 bicicletas privadas bicicletas por kilómetro cuadrado** (sin dar cuenta de la proyección de crecimiento de los últimos siete años). Esto demuestra el potencial que el negocio de parking y mantenimiento supone para un local, considerando el kilómetro cuadrado alrededor del punto de emplazamiento.

A esta información de fuente secundaria podemos sumar un dato, producto de una investigación primaria, que entusiasma y aumenta las proyecciones de uso estimadas. A los fines del presente trabajo se llevó a cabo un relevamiento de circulación de bicicletas privadas. El mismo se realizó mediante la observación directa durante tres días consecutivos en los 2 corredores principales, donde se propone instalar el primer par de locales (Anexo IV – Relevamiento de Información Primaria). El resultado del conteo arrojó que un promedio de **1000 bicicletas privadas circulan por día en cada uno de los corredores.**

La oportunidad de mercado y servicio se encuentra allí, sólo resta aprovecharla.

---

<sup>27</sup> Anónimo. "Historia de la bici en Buenos Aires". Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/ecobici/historia-de-la-bici> Fecha de captura: 26/02/17

### 4.3 Análisis del Consumidor

Entender los rasgos y características del consumidor moderno resulta clave en pos de desarrollar una estrategia acorde que cale en lo hondo del ADN de consumo del segmento seleccionado.

Para instalarse exitosamente y prevalecer, en un mercado uniforme donde la novedad se “escurre” en cuestión de segundos para ser historia del pasado, se debe de lograr la aprobación de la marca por parte de los jóvenes. Estos serán los agentes de validación claves para el éxito de nuestra estrategia y por ende del proyecto, ya que serán ellos quienes tomarán la marca como propia y la instalarán en su vida diaria, generando un paulatino derrame al resto de la sociedad.

Conquistar los corazones del núcleo del target seleccionado (*hombres y mujeres, entre 18 y 35 años de edad, de nivel socioeconómico medio medio y medio alto -C2-C3- que circulan en bicicleta por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*) resultará el factor decisivo para la implementación exitosa de este proyecto y su posterior crecimiento.

Ahora bien... ¿Cuáles son los rasgos y características del consumidor joven del siglo XXI?

Zygmunt Bauman el famoso sociólogo, filósofo y ensayista polaco acuñó el término “modernidad líquida”<sup>28</sup> para categorizar al contexto en el que se inserta la sociedad de hoy. Esta se caracteriza por transcurrir a una velocidad que impide la fijación de hábitos, ideas o costumbres. Dicha modernidad líquida no puede mantener su forma ni su rumbo durante mucho tiempo, dotándola de una precariedad que genera una incertidumbre constante.

Bauman sostiene que el individuo de la sociedad líquida, cada vez más hiperindividualizado y abstenio de ideologías o creencias duraderas, no tiene

---

<sup>28</sup>Bauman, Zygmunt. “La cultura en el mundo de la modernidad líquida”. S.L. Fondo de cultura. España. 2007.

margen para preocuparse por ninguna otra cosa más que por lo que puede ser consumido y disfrutado en el acto: aquí y ahora. Joseph Brodsky definió y caracterizó esta tipología de individuo con el nombre “lumpenproletariado espiritual” un individuo, que como declara el autor, se encuentra “...Alisado hasta formar un presente perpetuo y dominado por la preocupación, por la superveniencia y la gratificación del mundo en el que habita”.<sup>29</sup>

La inmediatez y su gratificación efímeras son las promesas constitutivas de esta nueva forma de vida donde si no miramos atrás y nos movemos con la suficiente rapidez podemos seguir apiñando experiencias de vida y promesas de “plenitud” efímeras. Esta velocidad sumada al vacío de la individualización y la ausencia de causas en común o promesas en común, llevan a una especie de “antropofagia marcaria” por parte de los ciudadanos que, convertidos ahora en ciudadanos-consumidores, ven en estas marcas de consumo una promesa y una identidad transitoria que refleje su “yo” temporal. Como exclamaría Bauman:

*“...En un mundo sobre estimulado colmado, donde abundan las tentaciones y las posibilidades, guiado no solo por la razón sino también por la extrema emoción, urgido de satisfacción, ansioso por vivir cada día como si fuera el último, donde ‘ser feliz’ y ‘el bienestar’ han abandonado el ámbito del ideal para transformarse prácticamente en un mandato ¿se puede existir sin consumir?”.*<sup>30</sup>

Gilles Lipovetsky, el filósofo y sociólogo francés, teoriza sobre un esquema de fases de evolución del capitalismo de consumo que deriva en lo que él denomina el individuo de la sociedad de hiperconsumo.<sup>31</sup> Una sociedad caracterizada por el ascenso del individuo como agente primario, donde caen las antiguas barreras culturales y deja de existir un poder institucionalizado contra el consumo; donde la cultura del consumismo reestructura cada vez más las esferas sociales, políticas y culturales. Este nuevo consumidor se caracteriza por su perfil hedonista, errático,

---

<sup>29</sup> Stasiuk, Andrzej: “avión de cartón”. Editorial Negro Publishing. Wołowiec. 2000.

<sup>30</sup> Bauman, Zygmunt. “Vida de consumo”. S.L. Fondo de cultura. España. 2007.

<sup>31</sup> Lipovetsky, Gilles: “La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo”. Editorial Anagrama. España. 2007.

nómada, descoordinado. Asistimos al nacimiento de un consumidor que desea rejuvenecerse en cada consumo, como un -según palabras del autor- un “Fenix emocional” que renace una y otra vez en cada compra. Esta búsqueda de presente también está dada por la incertidumbre que le produce el futuro, “el miedo al futuro” hace a este un individuo un consumidor, ansioso, que procura un consumo inmediato pero pensando en las consecuencias del mañana.

Si algo caracteriza a esta “sociedad líquida” es el empoderamiento del individuo-consumidor, en particular desde que internet se instaló en la sociedad. Las sociedades modernas encuentran ahora en la amplificación de su opinión un poder inaudito: las marcas en un mercado saturado de oferta, han desarrollado una valoración casi idolátrica del consumidor. Lo oyen, lo aprecian, lo invitan a participar, porque lo necesitan; el consumidor sabe que importa, no tanto ya por su propia capacidad de consumo, sino porque la oferta amplificada y sobresaturada, y la ampliación de la “voz” del consumidor han cambiado las reglas del juego.

*Pero, ¿qué sucede con el consumidor argentino en la actualidad?*

Esta pregunta resulta clave para el autor con el fin de explicar el potencial que este emprendimiento representa en el mercado nacional del ciclismo, tanto como la oportunidad latente que subyace para la marca que sepa representar la cultura de dichos consumidores.

Racionalidad y eficiencia parece ser las características principales que marcan al consumidor argentino del 2016/2017. Un artículo del portal Brands & Marketing señala que el “‘smart shopper’ llegó para quedarse: la búsqueda de información, el relevamiento de ofertas y el análisis racional de costos y beneficios serán las características predominantes en el consumidor argentino, según coinciden los principales consultores de tendencias y consumo del país”.<sup>32</sup> A su vez, desde CCR, Emiliano Schwartz (Gerente de Negocios/Cuore) apunta: “El eje que guiará

---

<sup>32</sup>Anónimo: “Consumer profile: cómo compra hoy el consumidor argentino”. Disponible en: <http://brandsmkt.com/consumer-profile-como-compra-hoy-el-consumidor-argentino/>. Fecha de captura: 01/04/2017.

el comportamiento de los consumidores a lo largo de todo este año será la necesidad de hacer una compra ‘racional y eficiente’.<sup>33</sup>

La racionalidad llegó para quedarse, pero esto no significa que el consumidor argentino deje por esto los factores emocionales de lado. En una entrevista con la Revista Retail, Gustavo Mames, director de la agencia de Marketing Interactivity, en relación a su perspectiva en cuanto a la tendencia del consumidor en los años por venir, sostuvo: "El peso de las marcas sigue y seguirá siendo relevante, en especial en ciertos mercados y targets, porque al usar un producto le estamos diciendo al mundo quiénes somos".<sup>34</sup>

Recientes estudios de la consultora Nilsen han revelado que los consumidores argentinos, están dispuestos a pagar por un producto premium siempre y cuando esté acompañado por altos estándares de seguridad y/o calidad (43% está muy dispuesto, 42% está algo dispuesto); muestre un nivel de desempeño o funcionalidad mayor (41% y 45% respectivamente) y contenga materia prima ambientalmente amigable (36 y 45% respectivamente).<sup>35</sup>

De igual manera, el estudio de Nielsen muestra que las razones para comprar un producto de categoría premium no son únicamente racionales, sino emocionales también. Más allá de los beneficios funcionales, los consumidores acceden a productos Premium también porque les hace sentir bien y con mejor imagen de sí mismos.

En un mercado carente de marcas fuertes y oferta casi nula, la creación de una empresa que logre captar estos atributos y brindar un servicio de manera profesional, a precios racionales y accesibles, se presenta como una oportunidad de negocio concreta con un alto potencial de éxito.

---

<sup>33</sup> Anónimo. Op.cit.

<sup>34</sup> Anónimo: "Argentinos 2020: El consumo post inflación". Disponible en: <http://www.cronista.com/impresageneral/Argentinos-2020-El-consumo-post-inflacion-20160624-0037.html>. Fecha de captura: 01/04/2017.

<sup>35</sup> Anónimo: "Productos premium una categoría con potencial en argentina". Disponible en: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html> . Fecha de captura: 01/04/2017.

## 4.4 Análisis de la empresa

Si bien la propuesta presentada en este trabajo se diferencia por su carácter innovador y original, dado que es un negocio aun no desarrollado a lo largo y ancho de la argentina y que no tiene grandes precedentes, resulta difícil desarrollar un análisis complejo de la empresa. No obstante, bien podemos suponer y establecer las bases que hacen al mismo una oportunidad potencial basada en sus aspectos diferenciales en relación con las propuestas similares desarrolladas en la Ciudad de Buenos Aires.

Empleando la matriz de producto-mercado de Abell<sup>36</sup>, el negocio de Bike On, queda caracterizado de la siguiente manera:



Bike On: Matriz de Abell. <sup>37</sup>

<sup>36</sup>Abell, Dereck.F. "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning". Prentice Hall. USA1980.

<sup>37</sup>Propuesta gráfica diseñada por Agustina Coronel.



## 4.5 Análisis Competitivo

Al analizar la situación competitiva en la Capital Federal, y enfocarnos en un servicio que en la actualidad sí se ofrece (como es el de arreglo y mantenimiento) podemos visualizar un esquema de aquellas fortalezas y debilidades que caracterizan a la competencia:



Fortalezas y debilidades de la competencia.<sup>38</sup>

Vale la pena mencionar aquí, que los locales que ofrecen venta de artículos para el ciclistas y arreglo (simple o complejo) no cuenta con servicio de parking, quedando este supeditado al negocio de las cocheras tradicionales, donde las bicicletas no tienen un espacio diseñado para su estacionamiento y se ven limitados en su cantidad dado que no resulta un negocio rentable.

Al analizar las variables de la competencia podemos deducir que la posibilidad de desarrollar un negocio franquiciado, que ofrezca simultáneamente un servicio estandarizado y profesional de arreglos y mantenimiento general, a la vez que

<sup>38</sup>Propuesta gráfica diseñada por Agustina Coronel.

brinde un servicio especializado para parking y guardado de bicicletas, se presenta como una oportunidad en un mercado dominado por la atomización y la informalidad.

## 4.6 Análisis F.O.D.A

Al momento de analizar a las variables internas y externas que atraviesan la propuesta del proyecto, resulta de utilidad recurrir a un cuadro F.O.D.A.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, nos permitirá obtener una mejor noción de las características del negocio, su entorno y la oportunidad que representa en el contexto actual del mercado argentino de servicios para bicicletas:



Blke On: Análisis FODA.<sup>39</sup>

<sup>39</sup>Propuesta gráfica diseñada por Agustina Coronel.

## 5. Objetivos

### 5.1 Comerciales

La inversión inicial del proyecto se ha fijado en una base de 1.044.138 \$ (pesos argentinos un millón cuarenta y cuatro mil ciento treinta ocho), lo que conlleva el desarrollando del negocio mediante el alquiler de dos galpones en puntos claves de los corredores seleccionados por su relación precio/calidad/circulación. Las dimensiones propias de ambos locales dan como resultado una capacidad máxima de 500 bicicletas para estacionamiento por local. De acuerdo al análisis de costos realizados y requerimientos propios de la propuesta de negocio, se ha determinado que de dicha disponibilidad por local 450 espacios se destinarán a alquileres mensuales, mientras que los espacios restantes se dispondrán para alquileres diarios<sup>40</sup>, proyectando tener una ocupación plena al finalizar el tercer año de iniciado el negocio.<sup>41</sup>

De acuerdo a la información obtenida en base a investigaciones primarias y secundarias, resultaría acertado estimar que en la actualidad al menos existen **1.000.000** de bicicletas en los hogares porteños<sup>42</sup>, que distribuidas de manera equitativa en el total de los 200 kilómetros cuadrados de la Ciudad de Buenos Aires resultan en un promedio tentativo de **5000** bicicletas por kilómetro cuadrado. El barrio de Boedo, plaza inicial donde se desarrollará el proyecto, cuenta con una superficie de 2.6 km<sup>2</sup> y una población total de 179.005 habitantes<sup>43</sup>, esto arroja un promedio tentativo de 15 mil bicicletas lo que implicaría conseguir una cuota del **3%** del total de dicho mercado.

---

<sup>40</sup>Se prevé la posibilidad de instalar un rack con espacio para aparcar 50 bicicletas más, destinadas a alquiler diario en caso de llegar al límite de la ocupación, con el fin de contar siempre con espacio para el parking por hora.

<sup>41</sup>Ver sección "Presupuesto y Resultados esperados" y Anexo II – Estimaciones, Precios y Costos.

<sup>42</sup>Anónimo." Historia de la bici en Buenos Aires". Disponible en:

<http://www.buenosaires.gob.ar/ecobici/historia-de-la-bici> Fecha de captura: 26/02/17

<sup>43</sup>Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. "Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Comuna 5. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad". Año 2010. Disponible en: [http://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D\\_2\\_5.pdf](http://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_2_5.pdf)

A su vez, una investigación primaria ha revelado que en promedio **986** bicicletas privadas (usuarios que no utilizan el sistema de bicicletas gratuitas del Gobierno de la Ciudad) circulan por día en los corredores de Virrey Ceballos y Carlos Calvos. Esta circulación se intensifica en las horas previas y posteriores a los horarios laborales, por lo que es razonable suponer que muchos de estos viajes son de ida y vuelta al trabajo. Por lo que, de acuerdo a las necesidades del negocio se deberá de capturar el **5%** de estos viajes en cada corredor en pos de ofrecer aparcamientos diarios.

En definitiva el objetivo comercial será:

***Obtener el 6% de participación del mercado de bicicletas en los hogares de las zonas elegidas y el 5% del mercado de circulación de bicicletas privadas en las bicisendas seleccionadas, en los próximos 36 meses.*** Lo que equivaldría a obtener 450 alquileres mensuales y 50 alquileres diarios en el transcurso de los primeros 36 meses de iniciado el negocio.

Si bien adquirir el 6% de una nueva “torta de mercado” puede presentarse inicialmente como una proyección difícil de alcanzar (dado que al introducirnos en un océano azul no peleamos por la cuota de un mercado existente, sino por capitalizar un porcentaje de uno nuevo). Las investigaciones de fuentes secundarias, sumadas a las investigaciones primarias realizadas (relevamientos, encuestas y entrevistas en profundidad) dan cuenta de la viabilidad potencial de este objetivo.

## **5.2 Institucionales**

Al fin del proyecto el objetivo institucional consistirá en instalarse en la mente del usuario urbano de bicicletas de la Ciudad de Buenos Aires como el *líder* de una nueva categoría de servicio exclusivo para el rubro.

### 5.3 Posicionamiento

Alberto Wilensky en su libro “La promesa de la marca”, sostiene que el posicionamiento de una marca es usualmente definido como “el espacio mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor”<sup>44</sup>, definir los parámetros que determinaran dicho posicionamiento y desarrollar una estrategia para ejecutarlo de manera correcta resultará un elemento vital en el proceso de realizar un plan de marketing exitoso, es por eso que resulta clave entender al posicionamiento como una estrategia principalmente de segmentación y diferenciación.

El autor distingue diversos tipos de posicionamiento de los cuales, dado las características del negocio a desarrollar, resulta pertinente destacar el posicionamiento de tipo tangible. “Un posicionamiento tangible del producto que se distingue y recorta de otros productos. Es el posicionamiento del producto en relación a sus competidores sustitutos”.<sup>45</sup>

Como se ha mencionado, la categoría “bicileterías” es un mercado caracterizado por la heterogeneidad y la informalidad del servicio del tipo Pyme. Es por esto que al momento de instalar una marca de calidad Premium bajo un modelo de franquicia, se vuelve clave diferenciarse y destacarse del resto de los adversarios visibles (y posibles futuros competidores) mediante los atributos diferenciales que el negocio ofrece. Es por este motivo que:

***Bike On, se presentará cómo la marca más práctica, confiable y moderna del mercado, a través de su servicio técnico diferencial, espacios de parking especializados, y puntos de atención personalizados.***

---

<sup>44</sup>Wilensky, Alberto: “La promesa de la marca”. Buenos Aires.Temas.2002.p.161.

<sup>45</sup>Ibidem.p.165.

## 6. Factores Claves del Éxito

### 6.1 La necesidad: Un Océano azul en la asfáltica metrópolis

Mucho se ha hablado sobre la creación de Océanos Azules y muchos trabajos se han elaborado bajo la falsa presunción de que ante ellos se presentaba la oportunidad de crear un negocio en un nuevo Océano inexplorado, por el simple hecho de plantear una propuesta novedosa. Es por esto que nos hemos preguntado ¿Es acaso la inexistencia de la oferta la base de la creación de un océano azul? Y más importante aún, ¿Es acaso la propuesta que aquí se presenta un océano azul propiamente dicho?

Renée Mauborgne y W. Chan Kim en su libro "La estrategia del océano azul", dan cuenta de uno de los factores claves que hacen al surgimiento de los nuevos negocios y por ende mercados: la saturación de la oferta y la consecuente ampliación de los límites de dicha industria. Como sostienen en su libro:

*“Los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque alguno de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias”.*<sup>46</sup>

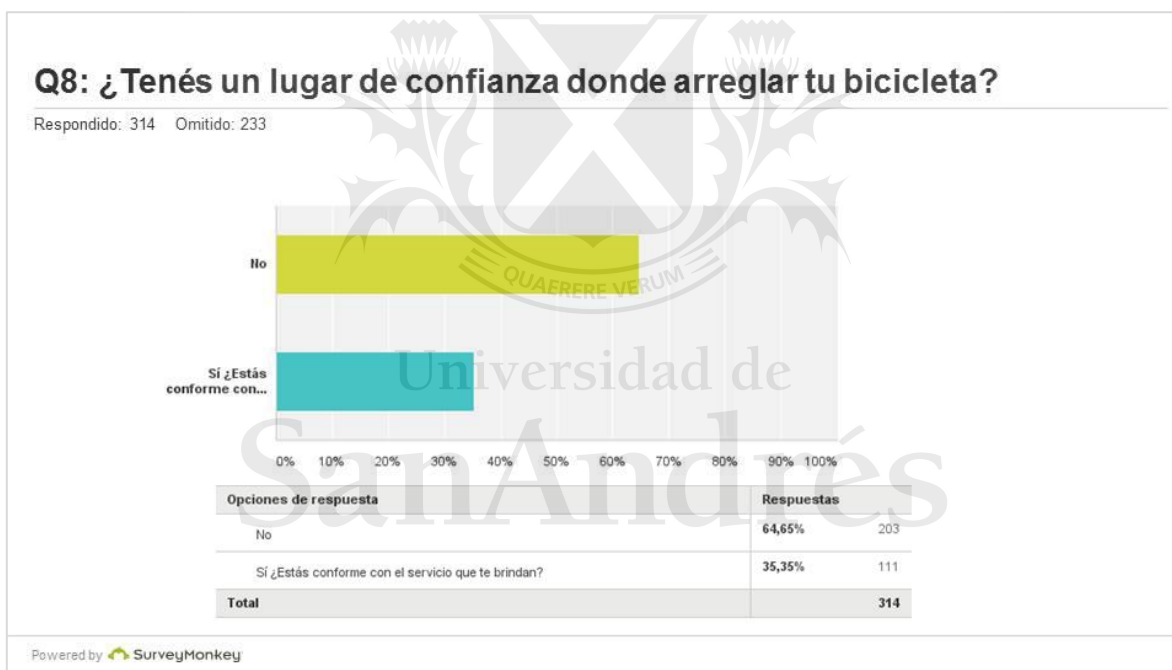
Como hemos mencionado, la creación de esta propuesta y su consecuente plan de marketing surge de los límites de una oferta de mercado ya saturada e uniforme. Cada vez son mas los espacios y oportunidades que se abren en la Ciudad para el ciclista urbano y sin embargo aún no se ha desarrollado una propuesta enfocada en ofrecer un espacio donde aparcar y guardar dicho vehículo en un medio accesible y seguro.

---

<sup>46</sup>Renée, Mauborgne. W Chan, Kim. "La estrategia del océano azul". Grupo editorial norma. Bogotá. 2005. p. 14.

Ahora bien, ¿cómo podemos estar seguros de que está es una necesidad real y aún no satisfecha? Una investigación primaria realizada por el autor a 547 personas residentes en la Ciudad de Buenos Aires, entre los 18 y 65 años de edad, dan cuenta de la suposición que constituye el puntapié inicial de este proyecto: La necesidad de tener un estacionamiento especializado para biciletas en la Ciudad es una demanda real y más aún lo es tener un servicio mecanico confiable (Ver Anexo VII- Encuestas).

Los datos resultantes de la encuesta entusiasman. De las 273 personas que expresaron tener bicicleta (50% del total de los encuestados) el 65% ha declarado no tener un lugar de confianza donde realizar arreglos.



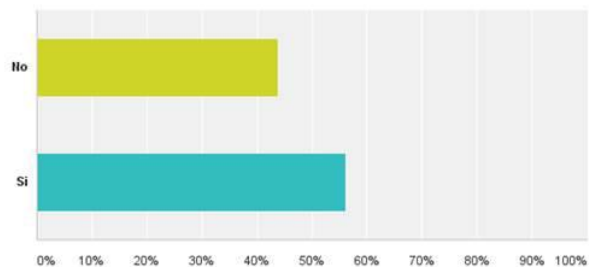
Encuesta primaria Bike On te pregunta.<sup>47</sup>

A su vez al momento de consultarles si consideraban el lugar donde actualmente guardan sus bicletas adecuado para la misma el 45% sostuvo que no se sienten conformes con el espacio, ya sea tanto por practicidad como por no resultar adecuado para un mantenimiento optimo.

<sup>47</sup>Para más información ver Anexo VII- Encuesta: Bike On te pregunta.

### Q7: ¿Creés que es el lugar adecuado para guardarla en óptimas condiciones?

Respondido: 278 Omitido: 269



Opciones de respuesta	Respuestas
No	43,88% 122
Si	56,12% 156
Total	278

Powered by SurveyMonkey

Encuesta primaria Bike On te pregunta.<sup>48</sup>

A esta reveladora información se le suma un dato de interés al momento de pensar en la bicicleta como un medio de transporte urbano para trasladarse al trabajo: del total de los encuestados el 34% ha declarado que no dispone de un espacio para dejar su bicicleta en su trabajo o lugar de estudio. Fortaleciendo la hipótesis de que la demanda de un espacio cotidiano donde aparcar la bicicleta en las zonas laborales es también una necesidad actual en la Ciudad. Vale la pena también mencionar aquí que del 50% de los encuestados que declararon no poseer bicicleta (273 personas), una gran mayoría argumentó como motivo el no tener un espacio adecuado donde guardarla.

Al momento de realizar dicha encuesta el autor no esperaba encontrarse con resultados de estas proporciones, como tampoco obtener una muestra tan equilibrada y precisa en cuanto a las personas detrás de las respuestas: el 54% del total de los encuestados resultan ser hombres y mujeres entre los 18 y 35 años de edad (core target apuntado para validar la marca y por ende el negocio). A su

<sup>48</sup>Para más información ver Anexo VII- Encuesta: Bike On te pregunta.



vez, al momento de develarse el porcentaje de respuestas por sexo, los resultados revelan una muestra más que equilibrada dado que el 51% de las personas encuestadas (280 personas) son hombres, mientras que el 49% (267 personas) son mujeres. Esto permite sustentar la existencia de una demanda real, y develar que en la actualidad no hay una diferencia de uso y/o necesidad por sexo, ampliando aun más las oportunidades de operar de la marca.

Presenciamos un mercado atastado en una propuesta tradicional con una demanda silenciosa, pero latente, que surge de **necesidades** aún no satisfechas por la oferta actual. Las encuestas brindan evidencia de esto, demostrando que la clave del éxito de este servicio residirá en poder satisfacer la demanda mediante la oferta de un espacio de almacenaje, service y venta de productos que esté abierto todos los días de la semana, en horario diurno, y que provea el servicio de calidad que actualmente no se ofrecen de manera estandarizada en la mayoría de las bicicleterías y estacionamientos de la Ciudad.

## **6.2 Asequibilidad: Porque, inclusive cuando hay valor, todos miramos nuestro bolsillo**

No es una novedad que el consumidor argentino de estos años vive atento al precio en relacion con el beneficio, como se mencionó anteriormente “el eje que guiará el comportamiento de los consumidores a lo largo de todo este año será la necesidad de hacer una compra ‘racional y eficiente’<sup>49</sup> y no hay indicios en el horizonte que esta perspectiva cambie para el año entrante.

Oportunidad sumada a Innovación son importantes elementos de atracción, pero el precio es un elemento clave en la elaboración de esta propuesta ya que innovación sin asequibilidad no resultan en una verdadera oportunidad para el

---

<sup>49</sup>Anónimo: “Consumer profile: cómo compra hoy el consumidor argentino”. Disponible en: <http://brandsmkt.com/consumer-profile-como-compra-hoy-el-consumidor-argentino/>. Fecha de captura: 01/04/2017.

consumidor medio. Bien lo expresan Renée Mauborgne y W. Chan Kim cuando afirman que:

*“La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que esta pierda toda importancia (...) Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: la disyuntiva entre valor y el costo. Desde este punto de vista, la estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el bajo costo. Por otra parte quienes buscan crear océanos azules, buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente”.*<sup>50</sup>

Entender las necesidad y limitaciones económicas del target apuntado siempre serán una prioridad al momento de determinar fijaciones en los precios de este negocio. Ser accequibles para el consumidor de las clases medias del mercado en el cual se encuentre la marca, será uno de los elementos claves que garantizarán instalarnos exitosamente y perdurar en el tiempo.

Como queda evidenciado en el Anexo I (Resultados Esperados) y Anexo II (Estimaciones, Precios y Costos) del presente trabajo. Se ha fijado un precio inicial que permitirá ser asequible al consumidor medio del barrio donde se iniciará el proyecto, proveyendo a su vez de un margen de rentabilidad que hará del negocio una propuesta lucrativa.

---

<sup>50</sup>Renée, Mauborgne. W Chan, Kim. "La estrategia del océano azul". Grupo editorial norma. Bogota. 2005. p. 26.

### **6.3 Accesibilidad: Porque la locación aún importa**

El éxito de un negocio depende mucho de su ubicación, mantenernos cercanos a los circuitos de circulación de las ciclo vías para ser rápidamente localizados y encontrarnos “de paso” es importante. También lo es la actividad económica que haya en las proximidades. Establecerse en ubicaciones estratégicas resultará vital ya que de ello dependerá llegar a un tipo u otro de cliente.

Una propuesta accesible supone una oferta de mayor calidad, elevando la satisfacción de los clientes y facilitando así la ansiada fidelidad. Estar donde nos necesiten, es otro de los elementos esenciales de esta propuesta.

Es por este motivo que cualquier local Bike On deberá de estar instalado en puntos y/o espacios cercanos a las ciclovías que cuente con un alto flujo de circulación, encontrarse en zonas de recreación, en esparcimientos claves y/o en barrios de alto nivel demográfico por kilómetro cuadrado.

### **6.5 RSE: Porque comprometerse genera retorno.**

En un mundo donde el consumo consciente es cada vez más la norma, las empresas con un alto nivel de compromiso en cuanto a sus políticas de RSE, tendrán una mayor posibilidad de instalarse exitosamente en su entorno y validarse con el consumidor. Un reporte de la consultora Nielsen declara que casi cuatro de cada diez consumidores están altamente dispuestos a pagar por productos Premium que estén hechos de ingredientes orgánicos o naturales (42%) o ambientalmente amigables o con materiales sustentables (39%), y poco menos

de un tercio paga más por productos que se suman a causas de responsabilidad social.<sup>51</sup>

A su vez, un Informe de la consultora española Forética da cuenta (en una encuesta realizada a finales de 2015 sobre los valores que el consumidor ha incorporado en sus actos de consumo) que el 44% de los encuestados manifiesta haber dejado de consumir productos o servicios por criterios medioambientales, éticos o sociales y un 49,9% ha comprado alguna vez o con frecuencia algún producto por el buen comportamiento de la empresa productora, frente al boicot que un 44,6% afirma haber realizado alguna vez. El Informe afirma que ante una decisión de compra entre dos productos o servicios de similares características, casi el 60% de los encuestados comprarían aquél que fuera más responsable a sabiendas de que es más caro.<sup>52</sup>

Comprometernos con la sustentabilidad de nuestro entorno mediante políticas que promuevan en los locales la separación de basura, el reciclaje, la preservación y la reutilización de materiales, y comunicárselo de manera adecuada al público, será uno de los elementos claves en la vinculación con el target en línea general y con cada barrio en el que el negocio se instale de manera particular.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>51</sup> Anónimo. "Moviéndose hacia arriba: los productos Premium son de alta demanda alrededor del mundo". The Nielsen Company. Informe, Diciembre 2016.

<sup>52</sup> Rodríguez, María. "El consumo responsable y la responsabilidad social empresarial (RSE)". Disponible en: [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1470678688\\_El\\_consumo\\_responsable\\_y\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1470678688_El_consumo_responsable_y_la_responsabilidad_social_empresarial.pdf) . Fecha de captura: 01/07/17.

## 6.6 Community Manager 360º: el verdadero rol de un operador de comunidades

No hay duda que el consumidor del siglo XXI ha cambiado de un mero ser pasivo para convertirse en un actor dinámico, un influenciador, un consumidor activo en cuanto a la vinculación con las marcas y la fidelización hacia ellas. Peter Cheverton en su libro “Cómo funcionan las marcas”<sup>53</sup> habla de un nuevo modelo de marca en el cual las necesidades y hábitos de consumo de la gente definen a las marcas y no al revés (como antiguamente solía concebirse). Este nuevo modelo plantea a la marca como la construcción de una imagen cimentada alrededor de una oferta original y creíble, y construida con el público. Es así como este modelo sostiene que una marca puede englobar distintos estilos de vida, con el fin de crear experiencias que vayan más allá de sus productos y/o servicios.

La construcción de una marca basada en un servicio original como aquí se propone, necesitará cimentarse en algo más que en los atributos tangibles que el servicio ofrece. Si se desea instalarse en la mente y corazón de los consumidores necesitaremos de un agente disruptivo, un actor central que empuje a la marca por fuera de sus prestaciones para vincularla con el mundo del usuario de bici porteño y volverse un referente.

Mucho se oye hablar en la actualidad de los Communities Manager, agentes que operan las redes sociales de las organizaciones para vincularse con comunidades digitales. Pero en un época donde la modernidad todo la atraviesa y ya no se puede discernir entre comunidades digitales y físicas, ¿es coherente abocar a esta persona al trabajo exclusivo del Social Media? Es así como proponemos instalar un figura que será vital para la penetración de esta marca y la dotación de su sentido: un operador de comunidades.

---

<sup>53</sup>Cheverton, Peter “Cómo funcionan las marcas”. Editorial Gedisa.2007. Barcelona. Parte I y Parte II.

Extrapolando la figura tradicional que se le ha asignado al Community en la actualidad, se propone aquí desarrollar un puesto de trabajo abocado a la creación de cultura alrededor de la marca. Para esto esta figura deberá vincularse con las diferentes comunidades de usuarios de bicicletas en la ciudad mediante distintas acciones y canales (físicos y digitales), con el fin de crear y construir valor y dotar de sentido a la marca. Es así como este agente tendrá un rol vital en la organización, el de ser un constructor de sentido que permita crear y representar cultura con el fin de validar la marca en los consumidores y volverla parte de su vida diaria.

Daniel Kahneman y Amos Tversky, Premios Nobeles de Economía en el 2002, desarrollaron una teoría denominada “teoría prospectiva” la cual sostiene que hemos pasado a integrar la psicología en el pensamiento económico. Esta lógica lleva a dejar de pensar al ser humano como un ser puramente racional para entenderlo como un ser emocional en donde su razón entra en contraste con emociones y situaciones. Es así como Kahneman y Tversky argumentan que la toma de decisiones humanas están basadas y afectadas por los hábitos, las emociones, las conductas colectivas, los contextos y las apreciaciones.<sup>54</sup> Crear y brindar valor en la comunidad de usuarios de bicis de la ciudad será la acción clave que este Community Manager deberá de realizar en pos de generar una vinculación que logre validar la marca. Ahora bien ¿Cómo debe de lograr esto?

El inbound marketing es una metodología que hace uso y combina técnicas de marketing y publicidad (marketing de contenidos, SEO, social media marketing, publicidad en buscadores, analítica web, email marketing, entre otros) dirigiéndose al usuario de una forma no intrusiva y aportándole valor. Propuesto por Dharmesh Shah y David Meerman Scott en un libro titulado “*Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs*” los autores dan cuenta de que la generación de contenidos relevantes para el público objetivo al que nos dirigimos

---

<sup>54</sup>Tversky, A., Kahneman, D. “The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. Science, New Series”. Vol. 211, No. 4481.p. 453-458

con el fin de convertirlo en cliente, pero considerando su contexto, son factores claves para el éxito.

Uno de los conceptos diferenciales que debe calar en el seno de la organización es el de entender al consumidor como un par que busca vincularse y construir en conjunto. Guillermo Oliveto en su libro "Argenchip" sostiene que los consumidores ya no se relacionan con el producto per se sino con lo que este significa o intenta significar. Es por esto que las marcas han comenzado a abrirles las puertas a los consumidores para que participen, opinen, construyan y signifiquen colaborativamente.<sup>55</sup> La marca se transforma en un signo de referencia cultural que se retroalimenta de sus pares, la marca dice algo sobre la persona que la usa, pero a su vez la persona que la usa dice algo sobre lo que la marca es, construyendo y dándole un significado cultural a la organización en cuestión.

Una de las claves del éxito de la organización pasará por la capacidad de este agente, de este constructor de comunidades, de generar vinculos sinceros y constructivos con el entorno que permitan conectar a la marca con la comunidad y ofrecer al local (fisico y digital) como un punto de reunion y encuentro para este mundo. Es por estos motivos que se propone una figura modernizada del actual Community Manager, mediante el cual se conecten acciones del mundo tradicional de la comunicación, con las operaciones que se dan en la actualidad en los canales digitales con el fin de operar sobre el ancho y largo de la comunidad y generar una vinculacion sincera y real entre estos y la organización.

---

<sup>55</sup>Oliveto, Guillermo. "Argenchip ¿Cómo somos y como pensamos los argentinos?". Atlantida. Buenos Aires. 2014. p. 179.



Acciones centrales a desarrollar por el operador de comunidades.<sup>56</sup>

Peter Cheverton sostiene que “El éxito de una marca se apoya en la manera en que se construye una imagen potente alrededor de una oferta convincente y original”.<sup>57</sup> Ya contamos con una idea original basada en un servicio novedoso y necesario, será responsabilidad de este operador el construir una imagen de marca poderosa basada en una vinculación honesta y de valor, con el fin de generar cultura y representatividad entre la comunidad de usuarios de bicicleta de la ciudad.

<sup>56</sup>Propuesta gráfica diseñada por Agustina Coronel.

<sup>57</sup>Cheverton, Peter “Cómo funcionan las marcas”. Editorial Gedisa.2007. Barcelona. p.26.

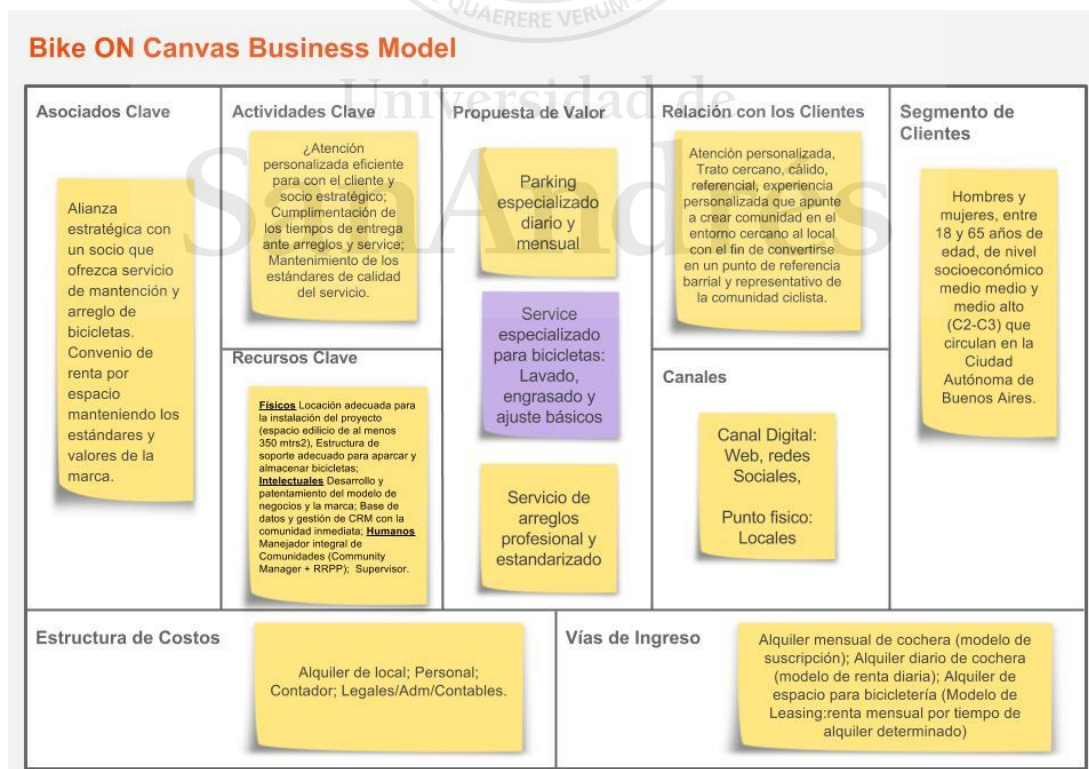


## 7. Estrategia de Integral de Marketing

### 7.1 CANVAS

El punto de comienzo de cualquier discusión del curso que un proyecto debe de tomar, es el de tener un modelo de negocios definido que permita entender hacia donde apuntamos. Como Alexander Osterwalder y Yves Pigneur declaran en su libro “Business Model Generación”, el cual resulta una guía vital para cualquier emprendedor que piense en comenzar con un negocio propio, el desafío consiste aquí en “Desarrollar un concepto que sea simple, relevante e intuitivamente entendible, sin por esto sobresimplificar las complejidades de cómo funcionará la empresa”.<sup>58</sup>

Se presenta a continuación una propuesta integral del modelo de negocio que Bike On pretende desarrollar:



<sup>58</sup> Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves “Business Model Generación”. John Wiley & Soon. New Jersey. 2010. P.15.

## 7.2 Posicionamiento

Como hemos mencionado según Wilensky, todo posicionamiento es el resultado de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación. Posicionar es recortar segmentos que esperan del producto cosas distintas de las que esperan otros segmentos, adueñándose de esa diferencia.<sup>59</sup> A esta declaración podemos sumarle la exclamación de Kotler cuando explica que,

*“Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia”.*<sup>60</sup>

El autor expone que si esto es así es porque el conocimiento necesariamente incompleto de productos y servicios obliga al consumidor a basarse en inferencias como la imagen de la empresa, el mensaje publicitario, el packaging, o la apariencia de los vendedores. Por lo tanto, no compramos valor sino señales de valor y los programas de acción de una compañía no deben de perder de vista este horizonte.<sup>61</sup>

Es por esto que segmentar al público en el cual centraremos nuestros esfuerzos del total de la población, tanto como definir y analizar a la competencia y los elementos que nos diferencian de ellos, resultará clave en pos de dar con un posicionamiento acertado del cual desprender nuestra estrategia de marketing:

---

<sup>59</sup>Wilensky, Alberto. “Marketing directo. Cómo diseñar un plan de marketing tercera parte”. Buenos Aires.Temas, 2002. Pág.8.

<sup>60</sup>Kotler, Philip. “Dirección de marketing conceptos esenciales”. Ed.Prentice Hall, 2002. Pág.144.

<sup>61</sup>Wilensky, Alberto. “Marketing directo. Cómo diseñar un plan de marketing tercera parte”. Buenos Aires.Temas, 2002. Pág.8.

### 7.2.1 Segmentación

Kotler nos advierte que para tener éxito en el actual mercado competitivo se requiere de un análisis cuidadoso de los consumidores meta. Y afirma “Las empresas saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un determinado mercado; al menos, no a todos de la misma manera (...) así pues, dividir en segmentos el mercado total es coger los mejores de éstos, y diseñar estrategias para servir con provecho mejor que sus competidores los mercados que escogió”.<sup>62</sup>

El cambio en los hábitos de vida y uso del transporte por parte del ciudadano porteño, sumado al intenso plan de implementación y desarrollo de ciclovías y créditos por parte de las sucesivas administraciones gubernamentales, ha llevado a que la Ciudad de Buenos Aires, según un artículo en el diario Infobae, fuese incluida entre las 20 ciudades más amigables para andar en bicicleta en un ranking que se elabora cada dos años en Copenhage. Quedó en el puesto 14 y es la única de Latinoamérica en la lista. Ponderan el cambio y la aceptación que se logró en los últimos años, pero advierten que hay que trabajar para mejorar la infraestructura de la ciclovías, evitar obstrucciones y ampliar la red.<sup>63</sup>

La población de la Ciudad de Buenos Aires censada en octubre de 2010, cuenta con 2.890.151 habitantes, un 4,1% más que en el censo de 2001, y una importante densidad demográfica que asciende a 14.307,68/km<sup>2</sup>. Sin embargo, si se tiene en cuenta el área metropolitana (Aglomerado Gran Buenos Aires), cuya superficie asciende a 3.833 km<sup>2</sup>, la población alcanza los 12.806.866 habitantes (2010), lo que convierte a la megalópolis en uno de los centros urbanos más poblados del mundo.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Kotler, Philip. “Dirección de Marketing. La edición del milenio”. México. Prentice Hall. 2001.

<sup>63</sup>Anónimo. “Buenos Aires está entre las ciudades más amigables del mundo para movilizarse en bici”. Diario Infobae. 15/06/2015. Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/06/15/1735371-buenos-aires-esta-las-ciudades-mas-amigables-del-mundo-movilizar-se-bici>

<sup>64</sup>INDEC. “Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010”. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-P\\_Caba.pdf](http://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-P_Caba.pdf). Fecha de captura: 14/04/2016.

En una ciudad con un alto nivel poblacional y una amplia gama de oferta, la clave para introducir una nueva marca e instarla exitosamente, reside en convalidarse en los segmentos jóvenes y jóvenes adultos de la ciudad. Son estos lo que en definitiva se convertirán no sólo en clientes, sino en representantes de la marca, validándola y volviéndola parte de su sistema de valores.

En definitiva entender a estos grupos jóvenes y poder representar adecuadamente a la comunidad ciclista es uno de los principales desafíos que tendrá la marca. Según datos del INDEC<sup>65</sup> en la ciudad autónoma de Buenos Aires viven hoy, aproximadamente 723.788 jóvenes y jóvenes adultos entre los 20 y 35 años de edad de NSE medio/medio alto. Es decir que, la marca tiene la oportunidad de entrar en un amplio segmento de mercado en condiciones de consumir el servicio.

Ante la información obtenida la premisa se vuelve clave: apuntar a este segmento de la población como target primario e introducirse en su “*habitus*”<sup>66</sup> de consumo”, con el fin de lograr una exitosa incursión en el mundo del “servicio y cuidado de bicicletas”.

Para que esto sea viable, se propone segmentar el mercado total de usuarios de bicicleta en *hombres y mujeres, entre 18 y 50 años de edad, de nivel socioeconómico medio medio y medio alto (C2-C3) que circulan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.*<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup>INDEC.op.cit.

<sup>66</sup>El estudio de las subjetividades, es denominado por Pierre Bourdieu como “*Habitus*”. El cual se constituye a través de las percepciones y apreciaciones que hacen los sujetos sobre la realidad. Mediante ellas, comprenden el mundo social y construyen sus puntos de vista. El *habitus* tiene que ver con las prácticas que hace a cada uno, con las formas de hacer.

<sup>67</sup>Si bien se mantendrá un foco amplio en cuanto target a captar (dado que hablamos tanto de usuarios de bicicleta diarios, tanto como personas que la utilizan casualmente pero necesitan de un espacio donde aparcarla), se centrarán los esfuerzos comunicativos en cautivar y representar a dicho segmento joven.

### 6.2.2 Diferenciación

Como se ha mencionado, la categoría bicicletería es un mercado caracterizado por la heterogeneidad y la informalidad del servicio del tipo Pyme. Mejor aún para nuestra propuesta, en la actualidad una investigación primaria a develado que son muy pocas las compañías que superan los 3 locales dentro de la Ciudad de Buenos Aires, lo que le da a una propuesta de franquicias una oportunidad única de ofrecer un servicio uniforme y profesional (sumando valor mediante una propuesta que instala la lógica service), en varios puntos de la ciudad bajo una misma marca.

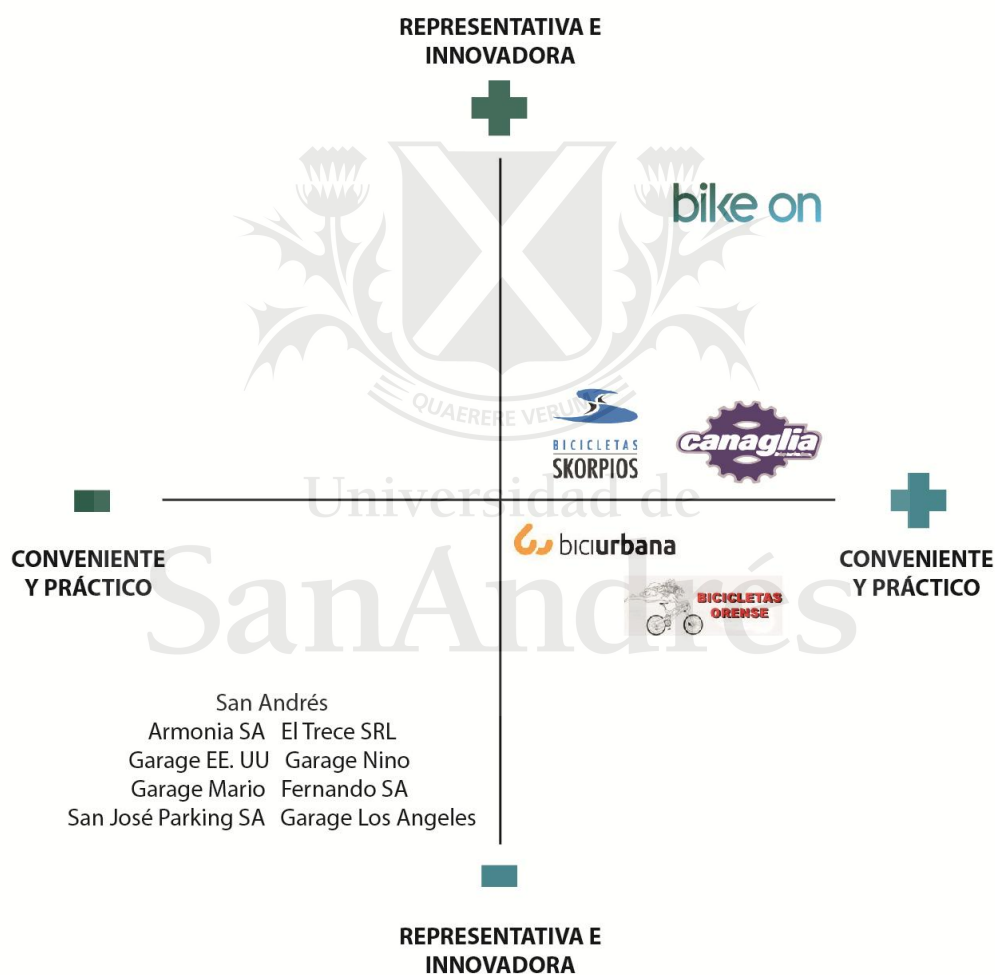
A su vez, no existe en la actualidad un servicio orientado a ofrecer aparcamiento exclusivo para bicicletas, siendo este negocio tomado, sin muchas ganas, por las cocheras tradicionales. El relevamiento primario llevado a cabo dio cuenta que en las zonas aledañas a los sitios donde se piensa instalar los primeros dos locales, no existe en la actualidad espacios disponibles en las cocheras para aparcar bicicletas, ya que se encuentra con cupo lleno. Al consultarles a los celadores de las mismas han manifestado tener varias consultas por cocheras de renta mensual para bicicletas, pero que las pocas locaciones que tienen ya han sido alquiladas, dato más que significativo siendo que estos lugares no están preparados para recibir a las mismas (Ver Anexo IV – Relevamiento de Información Primaria).

Al momento de instalar una marca con lógica de empresa masiva y calidad Premium, se vuelve clave diferenciarse y destacarse del resto de los adversarios visibles y posibles futuros competidores. Es así que al momento de generar la propuesta se debió de analizar dos mercados distintos en pos de poder posicionarnos estratégicamente dentro de este nuevo océano azul surgido estos servicios que actualmente se ofrecen por separado.

Al momento de definir el posicionamiento del proyecto resulta pertinente considerar los beneficios tangibles que esta propuesta ofrece ya que son estos los factores que vuelven diferencial al negocio, mientras se crea valor adicional, a su vez, mediante la creación de un espacio representativo de la cultura ciclista. Wilensky distingue diversos tipos de posicionamiento de los cuales, dado las

características del negocio a desarrollar, resulta pertinente destacar el posicionamiento de tipo tangible. “Un posicionamiento tangible del producto que se distingue y recorta de otros productos. Es el posicionamiento del producto en relación a sus competidores sustitutos”<sup>68</sup>:

**Mapa de percepción**<sup>69</sup>



<sup>68</sup> Wilensky, Alberto: “La promesa de la marca”. Buenos Aires. Temas. 2002. p.165.

<sup>69</sup> Moliné, Marçal. “La fuerza de la publicidad: Saber hacer buena publicidad. Saber administrar su fuerza”. McGraw-Hill. Madrid. 2000. P.157.

En base al segmento seleccionado y los atributos diferenciales que hacen a la propuesta (Innovación en la propuesta de negocios; premiumización de los servicios de arreglos y mantenimiento; infraestructura especializada para aparcamiento, y puntos de atención personalizados), que se determina que:

***Bike On, se posicionará como la marca más práctica, confiable y moderna del mercado, a través de su servicio técnico diferencial, espacios de parking especializados, y puntos de atención personalizados.***

### 7.3 Transiciones: del USP al HSP

La “USP” (Unique Selling Proposition) o “Propuesta Única de Venta” es un principio propuesto por Rosser Reeves, que nos viene a decir que cada producto debe buscar su diferenciación en el beneficio principal o más importante para su target, potenciarlo y comunicarlo. Según el cronista e historiador publicitario Alberto Borrini la USP “Consta de tres reglas básicas. La primera, un aviso debe tener una conclusión (“Compre este producto y obtendrá este beneficio); la segunda, debe ser la única propuesta, y la tercera, la aprobada tiene que ser la más vendedora”.<sup>70</sup>

El plantear un discurso claro que pueda mostrar los atributos tangibles diferenciales del servicio; el beneficio que la propuesta brinda; la materialización de la “promesa” que se ha de cumplir, resultará clave en una estrategia exitosa, pero... ¿Es acaso suficiente en una marca que busca construir cultura?

Si bien es cierto que en 1940, al momento de desarrollarse la USP, el simple foco en los beneficios funcionales del producto bastaba para diferenciarse en un mercado de competencia reducida. Es cierto también que años después el desarrollo de una economía de competencia industrial globalizada, llevó a generar que esta diferenciación no sea suficiente, dado que los productos se imitaban

---

<sup>70</sup>Borrini, Alberto. “Publicidad, diseño y empresa”. Ediciones Infinito. Buenos Aires. P. 52.

mutuamente anulando cualquier ventaja funcional que pudieran tener. Fue así que la necesidad de la diferenciación llevo a pensar a profesionales como David Ogilvy en enfocarse en atributos más emocionales, dando comienzo a la “era de la imagen”. Como lo detalla un artículo del portal Marketinísimo “La marca comenzó a ser más importante que el producto, y la publicidad pasó de ser un medio informativo a ser el constructor de la imagen, tal como Ogilvy decía: ‘cada anuncio es una inversión a largo plazo en la imagen de la marca’”.<sup>71</sup>

Entendiendo que cada acción significa y construye marca, el determinar una traducción coherente, concisa y eficaz es un requerimiento clave en pos de lograr traducir el posicionamiento planteado e instalarlo en la cabeza del potencial usuario. Es por esto que el autor propone partir de un posicionamiento basado en los atributos tangibles del servicio ofrecido, para pasar a un argumento de venta (la comunicación de dicha USP) que logre traducir el concepto holístico de lo que el negocio es y se propone.

Como hemos argumentado anteriormente, Bike On se presentará al mercado como **“la marca más práctica, confiable y moderna del mercado, a través de su servicio técnico diferencial, espacios de parking especializados, y puntos de atención personalizados”**. Pero, ¿no es acaso Bike On más que eso?

Aflora aquí la oportunidad de comunicar un valor agregado que la marca buscará capitalizar: el de ser **el representante cultural** de lo que significa ser un *“Ciclista Urbano”*. Martin Lindstrom en su libro “Cómo construir marcas de gran alcance a través del tacto, el gusto, el olor, la vista y el sonido ” plantea este paso de la *Propuesta Única* hacia un enfoque que permita traducir aspectos globales del significado que la marca busca construir:

*“Hay indicios de que la marca va a ir más allá (...) yo llamo a este reino el HSP, la Proposición de Venta Holística. Las marcas HSP son aquellas que no sólo se anclan en la tradición sino que también adoptan algunas de las*

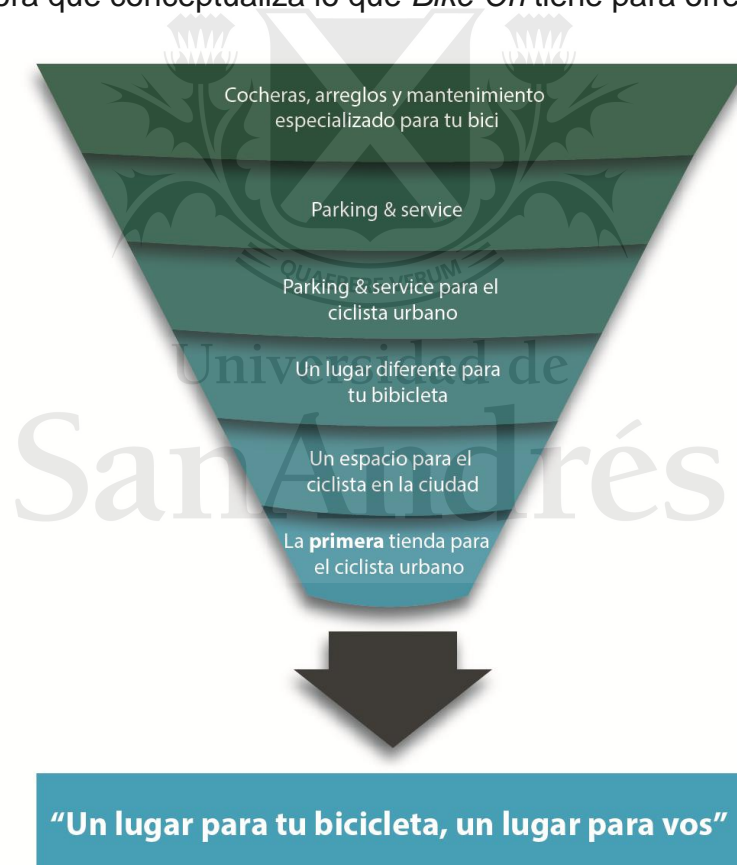
---

<sup>71</sup>Pérez Carballada, César. “Posicionamiento, USP y Propuesta de Valor son cosas diferentes”. Fecha de captura 23/04/2017. Disponible en: <http://marketisimo.blogspot.com.ar/2011/12/posicionamiento-usp-y-propuesta-de.html>



*características de las religiones para aprovechar el concepto de branding sensorial como una forma holística de difundir las noticias (...) tienen su propia identidad, que se expresa en cada mensaje, forma, símbolo, ritual y tradición".<sup>72</sup>*

El autor entiende que lograr traducir dicha conceptualización holística que la empresa buscará significar en una frase que sea el ancla comunicacional de la marca, resulta clave en pos de desarrollar una estrategia de comunicación eficaz que logre cumplimentar con los objetivos planteados. Es por esto que se ha desarrollado un "túnel" conceptual que parte de los atributos tangibles del servicio propuesto y se direcciona hacia atributos intangibles, dando como resultante una frase englobadora que conceptualiza lo que *Bike On* tiene para ofrecer<sup>73</sup>:



Bike On: Túnel conceptual HSP.

<sup>72</sup>Lindstrom, Martin. "Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound". Kogan Page. 2005. P. 5.

Es así como la *Propuesta de venta Única*, la *Promesa a Satisfacer*, se transforman en un único enunciado práctico, el puntapié de la estrategia de comunicación a desarrollar. A través de este enunciado, y la aplicación de tácticas consecuentes para comunicarlo, la marca se presentará ante el target como un espacio **para** y **del** ciclista urbano. Satisfaciendo necesidades tanto individuales como del colectivo social que representa, a la vez que se diferencia de la competencia, con el fin de convertir a la marca en un referente y volverse parte del hábito del usuario de bici porteño. Como argumenta Bauman en su último libro:

*“La imitación sigue el mismo patrón que las modas; como las modas, su imponente atractivo proviene de la esperanza que nos brindan de reconciliar lo irreconciliable y, por lo tanto, de satisfacer al mismo tiempo dos ansias humanas (demasiado humanas) en apariencia contradictorias: la pasión por lo social y la pasión por la individualidad, el deseo de pertenecer a un colectivo y el deseo de destacar”.*<sup>74</sup>

La promesa de confluir en la satisfacción de deseos individuales y ofrecer un espacio de encuentro para dicho *colectivo social*, a la vez que nos diferenciamos de la oferta tradicional del mercado actual, será una de las herramientas claves para instalar exitosamente la marca en la mente de los potenciales usuarios.

---

<sup>74</sup>Bauman, Zygmunt. “Retrotopía”. Paidós. Buenos Aires. 2017. p. 34.

## 8. Marketing Mix

### 8.1 Producto/Servicio

La propuesta del negocio centrará sus acciones en dos actividades claves:

**Parking mensual y diario:** Como se ha mencionado, en la actualidad no existe un formato exclusivo para el cuidado de bicicletas. Brindar un servicio confiable de guardado y cuidado de bicicletas a un precio razonable, y por debajo de la oferta actual de las cocheras para automotores, resultará clave en pos de posicionarnos y crear demanda en base a una necesidad que actualmente es cubierta de manera pobre y poco original.

Es por este motivo que el servicio contemplará el parking de bicicletas diarias y mensuales en horario diurno de 7 am a 10 pm durante todos los días de la semana con el fin de que se encuentren disponibles para el usuario en el momento de la semana que lo disponga.

Con el alquiler mensual de la cochera se ofrecerá un servicio de mantenimiento de service y puesta a punto de bicicletas, que consiste en el lavado completo de la bicicleta, con productos de primera calidad, agua y detergentes para el cuadro y ruedas, biodegradables para el tren de tracción y movimientos; Revisión y ajuste de todos los mecanismos móviles con recambio de rodamientos (no rulemanes) en caso de ser necesario; Calibración de frenos con ajuste de levas a posición; Regulación y ajuste de cambio y descarrilador; Ajuste de rayos y centrado de ruedas, y verificación de estanqueidad del aire en los neumáticos (Ningún servicio incluirá el recambio de partes defectuosas o gastadas). El mismo se ofrecerá de manera bimensual, como una forma de atar al cliente a un formato de suscripción/membresía.

Las suscripciones es un modelo de ingresos donde el cliente tendrá estacionamiento diario (por el día) libre en todas las estaciones (a instalar a futuro)

y un service cada dos meses. El objetivo de este servicio es, además de asignar un flujo de ingresos mensuales estables, la de fomentar y construir una comunidad ciclística alrededor de la marca.

**Reparación y mantenimiento general:** Contar con un servicio confiable y eficiente de reparación y mantenimiento, resulta esencial, ya que como se ha mencionado, en la actualidad no existen puntos de reparación confiables para el arreglo a los que acceder en diferentes lugares de la ciudad.

Ofrecer un servicio de arreglo de carácter profesional y estandarizado (que respete formas y tiempos de entrega, y establezca un curso determinado en la manera de atender al público.) dota de un valor agregado al servicio, ya que se abastecerá una necesidad no satisfecha, a la vez que se crea un marco por el cual fijar una lógica en la manera de atender y responder en cualquier punto en el que opera la organización, creando así una cultura servicio que refleje los valores de la marca.<sup>75</sup>

## 8.2 Precio

Como hemos mencionado, una de las claves de éxito de nuestro proyecto será el determinar un costo que si bien, nos permita ser competitivos, nos posicione en la mente del consumidor como un servicio accesible y razonable. La asequibilidad es clave, ahora bien ¿Qué precio deberá de establecer Bike On en sus cocheras para ser asequibles pero sin perder rentabilidad?

Robert Dolan y John Gourville en su libro “Princing Strategy”, declaran que existen 3 inputs claves para determinar el valor en cualquier tipo de negocio: (1) el verdadero valor económico (TEV) del producto para el cliente, (2) el valor

---

<sup>75</sup>Con el fin de reducir los gastos de inversión inicial, se ha propuesto que los primeros locales a instalar este espacio, se subalquile mediante un contrato vinculante por parte del taller para realizar el mantenimiento a cambio de una asignación del 20% del costo total de un mes de membresía por mantenimiento realizado. A su vez el taller deberá de respetar los estándares de servicio e imagen determinados por la marca.

percibido (PV) del producto a ese mismo cliente y (3) el valor Costo de la organización de los bienes vendidos (COGS).<sup>76</sup>

Los autores plantean esta ecuación como un termómetro que varía su temperatura de acuerdo a cuatro factores de decisión con el fin de encontrar un valor adecuado tanto para el negocio como para la percepción del futuro cliente. Es así como el verdadero valor económico es el valor que un comprador plenamente informado debería atribuir al producto. La siguiente entrada al termómetro de precios es el valor percibido del producto en la mente del consumidor, este suele ser menor que, y es a menudo mucho menor que, el TEV (si bien esto es cierto no hay que olvidar que aquí la organización tiene el potencial de influir en el PV a través de sus esfuerzos de marketing). La entrada crítica final es el costo de la empresa de los bienes vendidos (COGS), esto generalmente representa un límite inferior en el precio que una organización estaría dispuesta a establecer (Ver Anexo II – Estimaciones, Precios y Costos).

Además de los valores mencionados, al momento de analizar el precio a determinar para el costo de las membresías de nuestro servicio de Parking, se tomaron en consideración varios aspectos extras que pueden entrar en la lógica del potencial consumidor al momento de analizar la oportunidad: Ingreso medio del target apuntado; porcentaje de costo de una cochera de automóviles sobre el total del ingreso de un individuo del target; costo de mercado de un service de mantenimiento a bicicletas y costo mínimo posible para no entrar en perdida.

De este análisis surge la determinación de establecer un costo de membresía para el alquiler de Cocheras mensuales de **400 \$** (pesos argentinos cuatrocientos). Este precio no sólo nos permite ser competitivos y mantener una buena rentabilidad, sino que entra dentro de los parámetros competitivos que se han tomado de referencia. Por ejemplo, en la actualidad el costo por ley de un espacio para aparcar una bicicleta en una cochera tradicional es del 10% del valor de la cochera para vehículos más cara, los cálculos establecidos dan por resultante que estaríamos incrementando este costo en tan sólo un 8% con el beneficio de dar

---

<sup>76</sup>Dolan, Robert. J , Gourville, John. T. "Princing Strategy". Harvard Business Publishing. Cambridge, USA. p. 7.

valor agregado a este servicio (espacios preparados especialmente para este tipo de aparcamiento más un servicio de mantenimiento y puesta punto bimensual).

Respecto al precio para el aparcamiento diario se ha fijado un costo de **6 \$** (pesos argentinos seis). Este se ha determinado en pos de operar por debajo de los valores que establece la ley 1752/05, como una táctica para aumentar la competitividad y atraer a potenciales ciclistas a que conozcan el lugar y opten por acceder a una membresía (hay que recordar aquí que la expansión del negocio permitirá a una persona con membresía estacionar diariamente su bicicleta en cualquier local Bike On).

La ley 1752/05, se estableció mediante decreto en el año 2010 y determina que el precio de una hora de estadía no puede superar el 10% de lo que paga un auto en ese tiempo. A su vez para un día entero la ley establece que se pagará el valor mínimo de dos boletos de colectivos urbanos, es decir, aproximadamente, entre \$12 y \$13.<sup>77</sup>

Como queda demostrado en el estado de resultados del proyecto, estos precios permiten ser asequibles al consumidor medio a la vez que nos provee de un margen de rentabilidad que hace del negocio una propuesta lucrativa y, por ende, posible de ser franquiciada y reproducida en otras zonas de la Ciudad.

---

<sup>77</sup>Autor desconocido. Portal Web "Ciudad y Derechos". Disponible en: [http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos\\_1.php?id=23&id2=572&id3=4518](http://www.ciudadyderechos.org.ar/derechosbasicos_1.php?id=23&id2=572&id3=4518). Fecha de captura 23/05/2017.

### 8.3 Plaza

Ray Kroc, legendario promotor de McDonald's, solía decir *“Los tres elementos esenciales para alcanzar el éxito en un negocio son: ubicación, ubicación y ubicación”*.<sup>78</sup> Como hemos mencionado, otra de las claves que definirán el éxito de nuestra negocio será el de contar con una locación acorde que nos permita estar en los puntos de circulación por donde nuestros potenciales clientes trascurren y/o residen, en espacios de rápido acceso y fácil ubicación para el momento que decidan buscarnos.

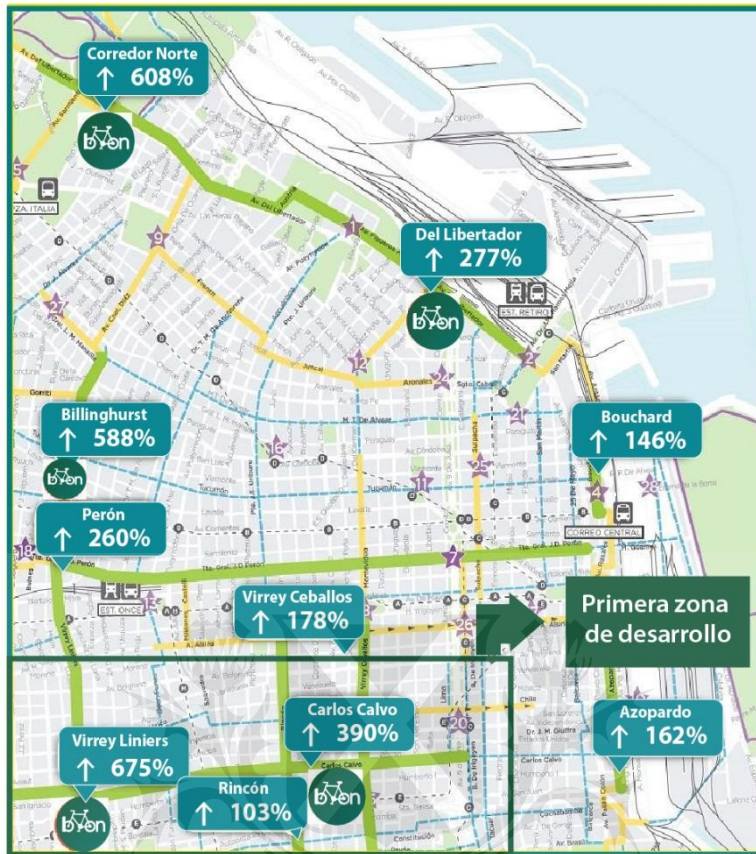
Ser fáciles de encontrar instalándonos en un lugar que coincida con los hábitos de circulación y los puntos de residencia de nuestro target potencial, nos permitirán, no sólo, ser accesibles y estar disponible para nuestros futuros clientes sino también ser un punto de referencia y encuentro. Es por este motivo que cualquier local Bike On que decida instalarse deberá de encontrarse cerca de puntos de alto nivel de movimiento atado al circuito de circulación de las bicisendas más usadas desde 2010.

Según un artículo publicado por el portal de noticias de la Ciudad de Buenos Aires la bicisenda más transitada es la de Virrey Liniers, entre Perón y la autopista 25 de Mayo, en la zona de Almagro y de Boedo: la cantidad de viajes por día pasó de 210 a 1783 en un año (675%). Un número impresionante si se estima el crecimiento progresivo anual en relación a otras ciudades de Latinoamérica. A esta ciclovía se le suman las de avenida del Libertador, entre Sarmiento y Austria (creció 608%); Billinghamst, entre Mansilla y Corrientes (588%); Carlos Calvo, entre Virrey Cevallos y Virrey Liniers (390%) y avenida del Libertador, entre Ramos Mejía y Austria (277%).<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup>Anónimo. “La importancia de la buena localización de un negocio. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-la-buena-localizacion-de-un-negocio.htm> Fecha de captura: 27/05/2017.

<sup>79</sup>Gob. Ciudad de Buenos Aires. “Ránking de las ciclovías más transitadas”. buenosaires.gob.ar. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/crece-el-uso-de-la-bicicleta-en-la-ciudad> Fecha de captura: 2/2/2017.

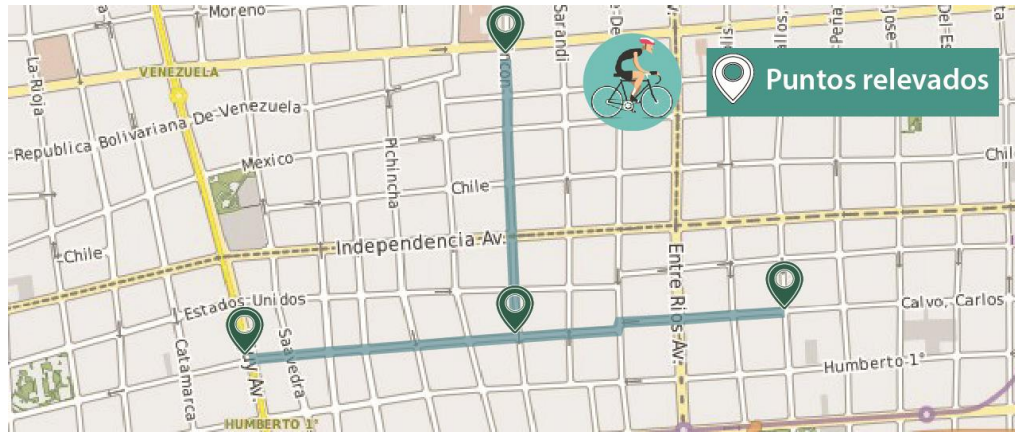


Primera zona tentativa de desarrollo.

## Universidad de

Como indica el cuadro presentado, al momento de determinar los primeros locales se tomó en consideración dichas ciclovías de mayor flujo y crecimiento, así como también zonas donde los precios promedios de alquiler sean accesibles. Con el fin de tener una investigación primaria que validará los datos presentados, se decidió contabilizar por cuenta propia dos de las ciclovías de mayor tránsito, con el fin de determinar el número promedio de bicicletas “privadas” (que no pertenecen al sistema de Eco-Bici de la Ciudad) que trascurren en un día:

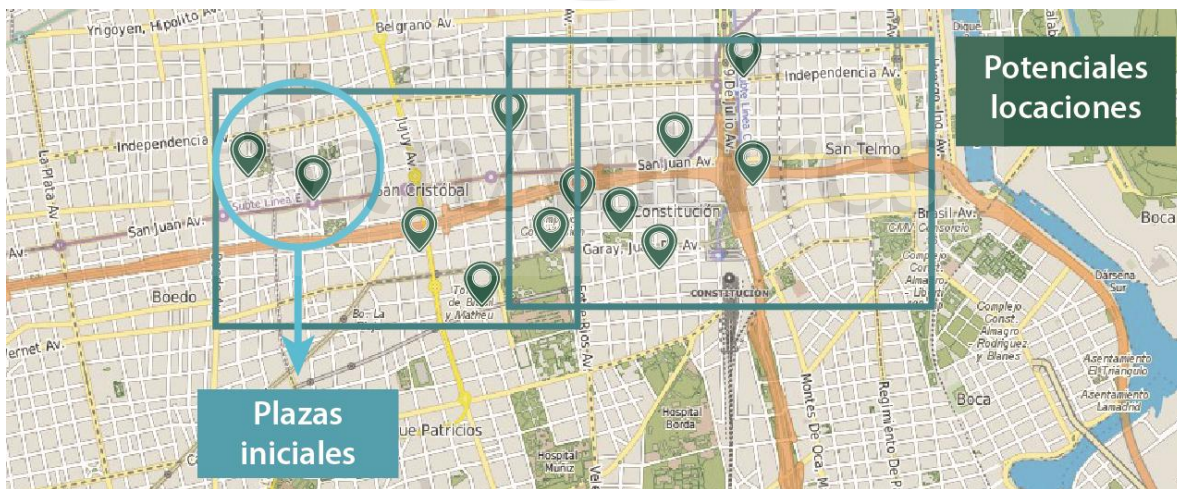




Bike On: Puntos de circulación relevados.

Como hemos mencionado los resultados de dicha investigación arrojaron datos más que alentadores, en los corredores de las ciclovías de Carlos Calvo y Rincón, en promedio **1000 bicicletas diarias trascurren por día** en cada uno.

El alto nivel de circulación, la accesibilidad en los precios de locales de amplio espacio y la conglomeración habitacional, se convirtieron en factores esenciales en la determinación de la plaza a seleccionar para el lanzamiento de este negocio.



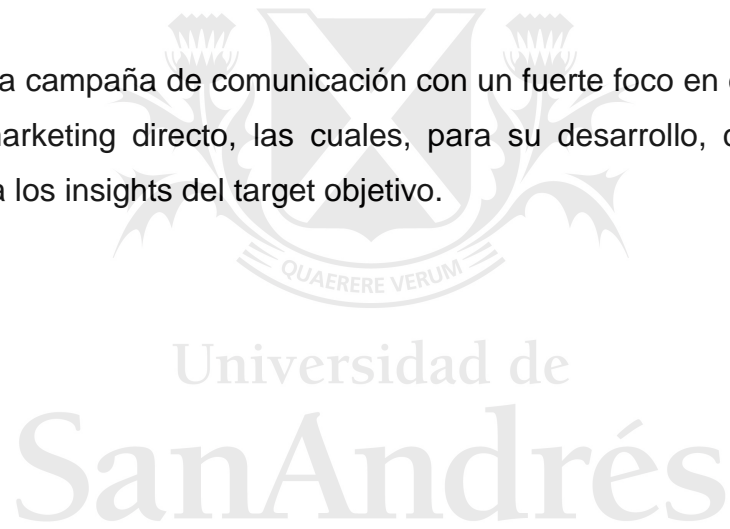
En el cuadro superior se detalla un relevamiento de potenciales locales disponibles para alquiler en los que podría darse el negocio. De los mismos se ha seleccionado dos puntos iniciales en los cuales podría comenzar el proyecto. La proximidad a la mítica esquina de San Juan y Boedo (punto turístico de alto nivel de circulación), la densidad poblacional, el alto nivel de uso de las ciclovías y los

costos relativamente moderados, hacen de estos lugares dos puntos ideales para dar comienzo al emprendimiento.

No obstante, cualquiera de las locaciones señaladas en el mapa tienen un alto nivel potencial para la instalación exitosa de un local. A su vez, y en pos de ampliar los posibles puntos iniciales de desarrollo, se presenta en el “Anexo VI- Locaciones alternativas”, una segunda línea de locales potenciales atados a otros puntos estratégicos con alta circulación y precios de alquiler accesibles.

#### **8.4 Promoción**

Se realizará una campaña de comunicación con un fuerte foco en el plano digital y acciones de marketing directo, las cuales, para su desarrollo, considerarán de forma prioritaria los insights del target objetivo.



## 9.0 Estrategia de Comunicación

### 9.1 Construcción de marca

La construcción de marca se realizó en base al modelo propuesto por Alberto Wilesnky. Este modelo considera a la marca como la resultante de seis variables interdependientes: Nombre, Simbología, Identidad, Personalidad, Posicionamiento y Discurso.

#### 9.1.1 Nombre

Utilizamos los nombres como un elemento de diferenciación e identificación, y así como los individuos se identifican socialmente a través de un nombre, los productos/servicios/empresas lo hacen mediante la designación de un nombre marcario. Según Alberto Wilesky la marca “es, por empezar, ‘un nombre’ y, por lo tanto, un signo que designa: una marca es una clase especial de nombre propio que, a su vez, expresa una específica personalidad (...) En los mercados competitivos el nombre de la marca es una las diferenciaciones más significativas”.<sup>80</sup>

A través del análisis de situación actual, las entrevistas en profundidad realizadas y las encuestas recopiladas, se ha logrado dar con un nombre acorde, tanto al target como al mercado competitivo. En este caso se optó por un nombre compuesto “**Bike On**” el cual se categoriza como un nombre de *fantasía*<sup>81</sup>, siendo que su *referente intrínseco*<sup>82</sup> es decir, el significado del nombre en sí mismo, hace alusión directa a la categoría y la actividad comercial. El carácter compuesto del nombre abre la puerta a que ciertas palabras puedan connotar diferentes tipos de significados, esto sucede con la palabra “On” la cual no solo puede interpretarse

---

<sup>80</sup>Wilesnky, Alberto. “La Promesa de la Marca”. Buenos Aires. Temas. 2002.p.65.

<sup>81</sup>Ibidem.p.81.

<sup>82</sup>Ibidem.p.67.

como una referencia de la categoría (principalmente el servicio de service), sino también, como una expresión positiva del vocabulario de los jóvenes, pudiendo adquirir diferentes significados al variar el contexto.

Si bien validarnos en los jóvenes a través de sus idiosincrasias lingüísticas (y el consecuente uso del inglés) resulta esencial, esta misma terminología apela también a un target más amplio que en la actualidad se apropia de los modismos de las generaciones más jóvenes. Como sostiene la psicóloga Beatriz Goldemberg “los jóvenes quieren un lugar en el mundo. El lenguaje es su identidad. Esto fue siempre así, pero en otras épocas los adultos estaban excluidos. Hoy se oye a los mayores hablando como jóvenes. Hay menos formalidad, la jerga de los jóvenes se usa en distintos ámbitos y en todas las edades”.<sup>83</sup>

En conclusión, la composición del nombre no sólo alude a la categoría y referencia al servicio a prestar, sino, que dicha composición también se convierte en el lazo conector del producto con el aspecto emocional del consumidor, generando una relación de empatía a través del uso de un lenguaje coloquial. En otras palabras, la marca habla como y para el público seleccionado.

### 9.1.2 Simbología

Wilensky declara que toda simbología se constituye de 3 componentes esenciales: Logo, símbolo y Cromatismo.



Simbología de la marca **Bike On**<sup>84</sup>

<sup>83</sup>Reina, Laura. “Cómo entender el lenguaje de los jóvenes”. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/801003-como-entender-el-lenguaje-de-los-adolescentes>. La Nación.com. Fecha de captura: 03/06/2017.

<sup>84</sup>Propuesta gráfica creada por Sebastián Arce.

El autor define al logotipo -Conjunción del logos (palabra) con el tipo (acuñación)<sup>85</sup>- como el primer paso hacia la simbología de marca en tanto permite que el nombre (sustancia verbal y sonora), se conviertan en sustancia visual al tomar una forma escrita en particular.<sup>86</sup> En otras palabras, el logo le añade al nombre en sí, el carácter de mensaje gráfico.

Aquí nombre y elementos gráficos se combinan para consolidar el mensaje, la letra inicial de la palabra *Bike* y la terminología *On* son utilizadas aquí como las bases del ciclero en el cual la bicicleta se sostiene, recta, estable y fija. Así el nombre se fusiona con la imagen generando como figura retórica una analogía del servicio a prestar, a la vez que se promueven otras asociaciones libres del tipo indirectas.

Según Wilensky, debe haber una absoluta coherencia entre el concepto a transmitir con el nombre de marca y el tipo gráfico utilizado. Por consiguiente resulta pertinente el uso de un tipo de tipografía moderna, jovial, alegre. En este caso se optó por una letra moderna caracterizada por la ausencia de serif en sus tipos. Según el diseñador Giovanni M. Castillo “las fuentes Sans Serif crean el efecto de modernidad, sobriedad, alegría y seguridad”<sup>87</sup>, justo los valores que se desean significar. A su vez, presenta la totalidad de sus tipos en mayúsculas y trazos regulares-finos.

En cuanto al diseño del símbolo propuesto, es de tipo “protegido”. Un círculo envuelve y protege al símbolo dándole mayor solidez y estabilidad. De este modo la figura queda protegida transmitiendo seguridad y confianza a la imagen central del logo y de nuestro negocio: la bicicleta.

En lo referente al cromatismo se optaron por una fusión de los colores: verde y celeste, en una composición que permite connotar dejes de turquesa. Fiori Santa María en su sitio web declara “el color verde tiene muchos de los atributos calmantes (...) pero además incorpora algo de la energía del amarillo. En el diseño

<sup>85</sup>Wilensky, Alberto. “La Promesa de la Marca”. Buenos Aires. Temas. 2002.p.90.

<sup>86</sup>Ibidem.p.91.

<sup>87</sup>Martinez Castillo, Giovanni. “Fuentes Tipográficas”. Disponible en: <http://clasificaciontipografica.blogspot.com.ar/2009/01/sans-serif.html>. Fecha de captura: 03/06/2017.

web, el verde tiene un efecto armonizador o de balance, es muy estable. Es apropiado para diseños relacionados con fortuna, estabilidad, renovación y naturaleza. Los verdes brillantes son más energéticos, mientras que los verdes olivo son más representativos del mundo natural. Verdes oscuros son los más estables y representan afluencia”.<sup>88</sup> Renovación, equilibrio, modernidad, sustentabilidad, son alguno de los valores que este color busca transmitir en el logo.

A estos atributos deben sumárseles los que el color celeste aporta, según la autora el celeste “se identifica con el frescor y se emplea para relajar y calmar las emociones e incluso como ayuda para la meditación.” La asociación con el cielo, la naturaleza y la tranquilidad, aportan aquí un valor personal que busca transmitir este espacio de calma y de conexión con la naturaleza al que aluden los ciclistas.

Ambos colores se fusionan así para englobar y transmitir los conceptos más asociados al mundo del ciclista (naturaleza, armonía, tranquilidad, aire libre, renovación) a la vez que se logra transmitir modernidad, invitando al consumidor a conocer este espacio *de y para él*. En definitiva estos colores generan una fuerte carga emocional y constituye una poderosa señalética que se complementan con las asociaciones que busca generar el nombre. Es por este objetivo que deberán ser utilizados en toda la comunicación de la marca para generar la unidad y la coherencia buscadas, siguiendo para esto las indicaciones del Manual de Identidad Marcaría desarrollado para tal fin (Ver Anexo V- Isologotipo: Manual de Identidad Marcaría y Exploraciones alternativas).

### 9.1.3 Identidad y Brand Character

Wilensky argumenta que el Brand carácter es “(...) el conjunto de características humanas que sirven para representar o describir a una marca y, por sobre todo, distinguir la ‘personalidad’. Este fenómeno es utilizado desde hace años para desarrollar estrategias de marketing haciendo más tangibles los atributos de naturaleza simbólica que conforman la esencia de la marca”.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup>Fiori Santa María. “Teoría del Color para Diseñadores: Significado del Color”. Disponible en: <http://www.staffcreativa.pe/blog/teoria-del-color-disenadores/> Fecha de captura: 03/06/2017.

<sup>89</sup>Wilensky, Alberto. “La Promesa de la Marca”. Buenos Aires. Temas. 2002.p.136.

A través de variables duras y blandas asociadas a características humanas “hard”<sup>90</sup> y “soft”<sup>91</sup>, podemos generar una especie de antropomorfización de la marca, es decir, personificar la marca aplicando cualidades humanas al producto en cuestión. En este caso la marca **Bike On**, nos remite a un hombre joven y moderno, de clase social media/media alta, sociable y divertido, desestructurado, aventurero y audaz. Conectado con el medio ambiente y el cuidado de la ciudad y que hace de la bicicleta un medio de transporte y una filosofía de vida.<sup>92</sup>

#### 9.1.4 Posicionamiento

***Bike On**, se presentará cómo la marca más práctica, confiable y moderna del mercado, a través de su servicio técnico diferencial, espacios de parking especializados, y puntos de atención personalizados.*

#### 9.1.5 Discurso

La comunicación de la marca se realizará mediante la conjugación de valores prácticos, críticos y lúdicos. Dado que si bien se apelará a transmitir e informar sobre los aspectos funcionales y los beneficios del servicio (relación precio-conveniencia- adecuación y calidad) también se exaltarán características del tipo emocional-psicológico, donde se transmitirán los valores y las significaciones previamente mencionadas.

---

<sup>90</sup> Ibídem.p.139

<sup>91</sup> Ibídem.p.140.

<sup>92</sup>Estás características están directamente asociadas con los valores extrapolados de las entrevistas en profundidad y los valores que los que los mismo asociaron al mundo ciclista (ver Anexo XX entrevistas en profundidad).

## 9.2 Estrategia creativa

Fernando Roig en su ensayo “La Estrategia Creativa” argumenta que “*La Estrategia Creativa es una síntesis que unifica en un solo documento la estrategia de marketing del cliente y la Estrategia de Comunicación de la agencia o consultora*”.<sup>93</sup>

Con el fin de conjugar la estrategia desarrollada en acciones tácticas se presenta a continuación una guía que tiene por objetivo dar dirección y sentido a los tipos de historia o narración que se elaborarán en pos de transmitir el concepto estratégico elegido por considerarse los más atractivos e impactantes para el público objetivo.

### 9.2.1 Insight

Con el fin de dar con aquellos pensamientos, deseos y comportamientos que hacen al usuario de bicicleta y determinar con qué valores, símbolos y significantes se asocian, se han llevado a cabo entrevistas en profundidad con usuarios medios del target apuntado. A continuación se presenta una nube de contenido de aquellas palabras más asociadas al mundo del usuario de bicicleta urbano:



Bike On: Nube de insight.

<sup>93</sup>Roig, Fernando. “La Estrategia Creativa: Relaciones necesarias y de sentido entre concepto y la Ideas”. Cuaderno de clase-2º Edición. Año III. Buenos Aires. 2009.p.20.



Los Insights son formas de pensar, sentir y de actuar del consumidor, las cuales al ser encontradas debe de convertirse en la esencia de toda campaña de comunicación, ya que como Ogilvy nos recuerda “cuanto más conozco al consumidor, mejores ideas creativas saldrán”.<sup>94</sup> Ser consciente de estos valores, símbolos y conceptos y aplicarlos de manera adecuada a lo largo y ancho de nuestro plan de comunicación será fundamental en pos de generar una conexión sincera con el target y convertirse en un representante del usuario de bicicleta de la Ciudad.

### 9.2.2 Objeto a comunicar

Según Roig “la información del objeto a comunicar deriva directamente de la Estrategia de marketing”.<sup>95</sup> En este caso el objeto a comunicar será la *practicidad, conveniencia y confiabilidad* de un centro de parking y service exclusivo para bicicletas.

### 9.2.3 Copy Promise/ Beneficio

La Copy Promise se transforma en la característica diferencial (material o abstracta) de mi objeto, que, a través de la campaña, se promete al target.<sup>96</sup>

Copy Promise: “**Bike On**. *Un lugar para tu bicicleta, un lugar para vos*”.

### 9.2.4 Reason Why (Soporte de promesa)

Bike On se lanza al mercado como un nuevo espacio exclusivo, *del y para el* ciclista, mediante su parking y servicio de mantenimiento especialmente elaborado para bicis, su servicio técnico profesional de arreglo y puesta a punto, su atención personalizada y sus espacios para actividades y encuentros.

---

<sup>94</sup> Roig, Fernando. “La Estrategia Creativa: Relaciones necesarias y de sentido entre Concepto e Idea”. Cuaderno de clases-2º Edición. Año III. Nº2- Buenos Aires.2009.p.19.

<sup>95</sup> *Ibidem*.p.19.

<sup>96</sup> *Ibidem*

### 9.2.5 Plan de Comunicación

En pos de poder llegar de manera efectiva, al target apuntado en línea general y a la comunidad cercana a los puntos donde instalaremos nuestros locales de manera puntual, se ha optado por desarrollar una estrategia integral de comunicación que tenga por fin construir una experiencia de marca completa, que permita poder individualizar las acciones y mensajes, en pos de lograr dar con la persona correcta en el momento adecuado.

Dado las limitantes que el presupuesto asignado a comunicación presenta para la realización de acciones de carácter “masivo”, se propone aquí efectuar acciones específicas que promueven el relacionamiento mediante un programa de publicidad “no tradicional” que integra la comunicación a través de acciones tácticas de nicho y empuja, a su vez, a la marca más allá de sus limitantes geográficas a través del Social Media y el boca en boca.

Visual 360<sup>97</sup>



<sup>97</sup>Gráfico que ejemplifica la interacción de las diversas tácticas a utilizar en pos de alcanzar a nuestro target para aumentar el número de miembros y clientes.

Estas acciones se verán ejecutadas por un operador de marca, un Community Manager de 360°, que genere lazo con la comunidad con el fin de vincular a la marca con la vida cotidiana del usuario de bicicleta, atraer clientes y calar en sus corazones. En el “Anexo III- Acciones y cronograma de implementación” se presenta un cronograma tentativo de comunicación y acciones para el primer año de desarrollo del proyecto.

### **9.2.6 Recursos**

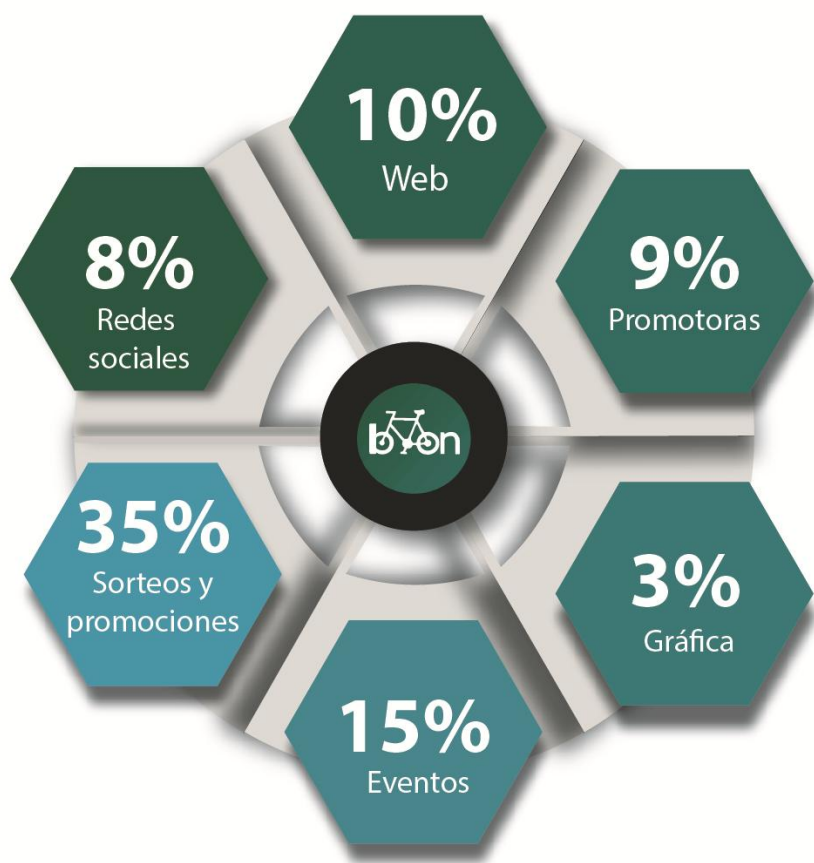
De la inversión inicial estimada para la salida al mercado del proyecto, se ha asignado un presupuesto total de 200.000 pesos para acciones del tipo comunicacional en post de impulsar la marca y crecer por encima de los valores orgánicos calculados para el primer año (Ver Anexo III- Acciones y cronograma de implementación).

Del mismo se destinarán \$ 70.000 al desarrollo de diversas promociones y sorteos; \$ 30.000 a la creación de dos eventos a desarrollarse previo al lanzamiento del local y a mitad de año; \$ 20.000 se consignaran al desarrollo de una página web y \$ 15.000 para pauta en redes sociales; \$ 18.000 a acciones con promotoras; \$ 5.000 a la creación de flyers, dejando un monto de \$ 41.800 para reforzar acciones, contar con un extra en caso de urgencias y/o destinarlas a la inversión del año entrante.

Para el desarrollo total del trabajo se contará con un Community Manager 360°, el cual trabajará como empleado fijo de la empresa. A su vez se contratará un diseñador y un programador web de manera freelance para el desarrollo del sitio digital. Para la primera semana de salida al mercado se contratará un servicio de promotoras para distribuir folletos en la esquina de San Juan y Boedo (lugar de tránsito clave) las cuales darán conocimiento del lanzamiento a la vez que ofrecerán descuentos a las primeras 132 personas que utilicen nuestro servicio.

Previo al lanzamiento de la marca se organizará un evento exclusivo para vecinos junto a 3 marcadores de tendencia.<sup>98</sup> En el mismo se ofrecerá un descuento exclusivo del 50% durante los primeros dos meses exclusivo para los vecinos que asistan al encuentro y la comunidad inmediata al local.

El siguiente gráfico nos permite tener una mejor apreciación de la manera en que se invertirá el presupuesto en relación a las acciones a implementar:



Bike On: Distribución porcentual del presupuesto en comunicación.

<sup>98</sup> Referente que se encuentra marcando tendencia en el target.

## 10. Presupuesto y Resultados Esperados

### 10.1. Inversión inicial y costos fijos

El costo de inversión inicial por local Bike On, en esta primera etapa, se ha estimado en una suma total de \$ 522.069 (pesos quinientos veintidós mil sesenta y nueve). El mismo contempla gastos iniciales (Constitución Sociedad SRL, Deposito de alquiler + Gastos, y Comunicación<sup>99</sup>), Decoración interna (Mano de obra Pintura + Diseño + armado de depósito), Equipamiento<sup>100</sup> e Instalación eléctrica.

En cuanto al gasto mensual por local el análisis ha dado por resultado una suma total de \$ 124.836 (pesos ciento veinticuatro mil ochocientos treinta y seis). El mismo contempla el costo de alquiler del espacio, los sueldos del personal y los costos legales, administrativos y contables. Cabe mencionar en este punto que el análisis sobre los costos de 2 roles del personal (Supervisor y Community Manager) se han establecido por local, pero que en caso de que se decidiese comenzar efectivamente instalando dos locales estos costos se reducirán, ya que el sueldo se unificaría en un costo promedio asignado por el manejo de ambos locales.

---

<sup>99</sup>Se ha asignado un monto de \$ 200.000 (pesos doscientos mil) para acciones de comunicación destinadas a promocionar el espacio por un año.

<sup>100</sup>Dentro del equipamiento se completa un kit inicial para el service de mantenimiento de las bicicletas que se ofrecerá junto con el alquiler de un subespacio destinado a aquella persona que desee abrir un taller para bicicletas (Ver Anexo II – Estimaciones, Precios y Costos).

## 10.2 Resultados esperados

Los resultados esperados se han establecido sobre un análisis conservador en cuanto a las estimaciones de la tasa de crecimiento del negocio a través del tiempo. Es así como se ha determinado que en un escenario optimista alcanzaríamos el punto óptimo de ocupación recién al tercer año. La tasa orgánica de crecimiento se fijado en un 16%, para esto se tomó la tasa de crecimiento de los últimos 2 años del sistema de Eco-bici de la Ciudad de Buenos Aires el cual es de un 13 % y se le asignó un 3% más tomando en consideración el resultado de las encuestas realizadas.

Dentro de los ingresos se contabiliza también la renta generada por el alquiler del espacio de taller (propuesta contemplada para reducir los gastos de inversión inicial en el cual junto con el alquiler se genera un compromiso de servicio por parte del taller para realizar el mantenimiento a cambio de una asignación del 20% del costo total de un mes de membresía por mantenimiento realizado).

Se ha determinado una tasa de inflación anual del 24% por lo que se fijará en la fórmula para determinar el VAN (Valor Actual Neto) una tasa del 28% (con el fin de estar cuatro puntos por arriba de la inflación). En pos de mantenernos competitivos y no generar fuertes aumentos en los costos de la membresía, se ha determinado una tasa de inflación del 18% para el aumento de la cuota de la membresía y el alquiler del taller (4 puntos por debajo de la inflación estimada).

En base a estos análisis, bajo un escenario optimista (en el cual se logra tener ocupación plena) la inversión genera una tasa interna del retorno del 31%, lo que da un valor actual neto (VAN) de \$ 45.395 (pesos cuarenta y tres mil trescientos noventa y cinco).

Como se mencionó anteriormente se parte de un análisis que el autor considera conservador, dado que si se toma en cuenta lo que las encuestas arrojan, el valor propuesto, y la cuota de mercado que debe de capturar el negocio por zona, se infiere que estos números pueden ser ampliamente superados.

# 11. Bibliografía

## Libros

Abell, Dereck.F. "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning". Prentice Hall. USA1980.

Bauman, Zygmunt. "La cultura en el mundo de la modernidad líquida". S.L. Fondo de cultura. España. 2007.

Bauman, Zygmunt. "Vida de consumo". S.L. Fondo de cultura. España. 2007.

Borrini , Alberto. "Publicidad, diseño y empresa". Ediciones Infinito. Buenos Aires. P. 52.

Cheverton, Peter "Cómo funcionan las marcas". Editorial Gedisa.2007. Barcelona. Parte I y Parte II.

Dolan, Robert. J , Gourville, John. T. "Princing Strategy". Harvard Business Publishing. Cambrige, USA. p. 7.

Kotler, Philip. "Dirección de marketing conceptos esenciales". Ed.Prentice Hall, 2002. Pág.144.

Lindstrom, Martin. "Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound". Kogan Page. 2005. P. 5.

Lipovetsky, Gilles: "La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo". Editorial Anagrama. España. 2007.

Moliné, Marcal. "La fuerza de la publicidad: Saber hacer buena publicidad. Saber administrar su fuerza". McGraw-Hill. Madrid. 2000. P.157.

Oliveto, Guillermo. "Argenchip ¿Cómo somos y como pensamos los argentinos?". Atlantida. Buenos Aires. 2014. p. 179.

Osterwalder, Alexander. Pigneur, Yves "Business Model Generación". John Wiley & Soon. New Jersey. 2010. P.15.

Pierini, Adrián. "Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI".

Renée, Mauborgne. W Chan, Kim. "La estrategia del océano azul". Grupo editorial norma. Bogotá. 2005. p. 14.

Stasiuk, Andrzej: "avión de cartón". Editorial Negro Publishing. Wołowiec. 2000.

Tversky, A., Kahneman, D. "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. Science, New Series". Vol. 211, No. 4481.p. 453-458

Wilensky, Alberto. "La Promesa de la Marca". Buenos Aires. Temas. 2002.

Wilensky, Alberto. "Marketing directo. Cómo diseñar un plan de marketing tercera parte". Buenos Aires. Temas, 2002. Pág.8.

## **Artículos**

Anónimo. "La 'bici' se expande por América Latina". Diario El Deber. Disponible en: <http://www.eldeber.com.bo/tendencias/bici-expande-america-latina.html> Fecha de captura: 13/04/16.

Rocha, Laura. "Buenos Aires, cuarta en un ranking latinoamericano de uso de la bicicleta. La Nación. Disponible en:" <http://www.lanacion.com.ar/1779409-buenos-aires-cuarta-en-un-ranking-latinoamericano-de-uso-de-la-bicicleta> Fecha de captura: 13/04/16.

Anónimo. "Buenos Aires, entre las principales ciudades "bike friendly" del mundo". Clarin.com. Disponible en: [http://www.clarin.com/ciudades/Buenos-Aires-principales-ciudades-bike-friendly\\_0\\_1368463412.html](http://www.clarin.com/ciudades/Buenos-Aires-principales-ciudades-bike-friendly_0_1368463412.html) Fecha de captura: 13/04/16.

Pierini, Adrián. "Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI". Disponible en: <http://www.puromarketing.com/17/864/innovacion-dise-claves-para-seducir-consumidor-siglo.html> Fecha de captura: 15/04/16.



Do Rosario, Jorgelina: "La lupa de Wall Street sobre la Argentina: Merrill Lynch es más optimista con la economía, pero ve "riesgos políticos"". Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/> Fecha de captura: 24/03/17.

Anónimo: "Pagni: "Macri se juega en la elección de la Provincia si es Menem o De la Rúa". Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/>. Fecha de captura: 24/03/17.

Anónimo. "Dujovne: Se necesitan 13673 pesos para no ser pobre". Disponible en: <http://www.maximontenegro.com/contenidos/economia/se-necesitan-13673-pesos-para-no-ser-pobre-2017-03-23> . Fecha de captura: 24/03/17.

Heera, P. Hernán: "El salario en dólares en la Argentina: una evolución, y una mirada sobre Latinoamérica". Disponible en: <http://eppa.com.ar/el-salario-en-dolares-en-la-argentina-una-evolucion-y-una-mirada-sobre-latinoamerica/> . Fecha de captura: 24/03/17.

Anónimo. "Dujovne: "En el segundo semestre la inflación será más baja". Disponible en: <http://www.maximontenegro.com/contenidos/economia/dujovne-en-el-segundo-semester-la-inflacin-sera-ms-baja-2017-02-22> Fecha de captura: 24/03/17.

Do Rosario, Jorgelina: "La lupa de Wall Street sobre la Argentina: Merrill Lynch es más optimista con la economía, pero ve "riesgos políticos"". Disponible en: <http://www.infobae.com/economia/2017/03/17/la-lupa-de-wall-street-sobre-la-argentina-merrill-lynch-es-mas-optimista-con-la-economia-pero-ve-riesgos-politicos/> . Fecha de captura: 24/03/17.

Anónimo. "Dujovne: " Para la UCA, hay 32,9% de pobres y el derrame no llegará sin políticas activas hacia sector informal". Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201703/181948-para-la-uca-hay-329-de-pobres-y-el-derrame-no-llegara-sin-politicas-activas-hacia-sector-informal.html> . Fecha de captura: 24/03/17.

Anónimo: "La mitad de Argentina tendrá internet en 2017". Disponible en: [http://www.neosistemassrl.com/neosistemas\\_15/generales/la-mitad-de-argentina-tendra-internet-en-2017](http://www.neosistemassrl.com/neosistemas_15/generales/la-mitad-de-argentina-tendra-internet-en-2017) . Fecha de captura: 24/03/17.

De la Rosa, Ignacio: " Los argentinos, en el podio mundial de uso de las redes sociales". Disponible en: <http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales> . Fecha de captura: 24/03/17

Cámara Argentina de Comercio Electrónico: "El Comercio Electrónico en Argentina facturó \$ 102.700 millones durante 2016". Disponible en: <http://www.cace.org.ar/comunicados/el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016/> .Fecha de captura: 24/03/17.

Rocha, Laura. "La mitad de los viajes en la Capital y el conurbano se hace en transporte público". Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1821690-la-mitad-de-los-viajes-en-la-capital-y-el-conurbano-se-hace-en-transporte-publico> Fecha de captura: 26/02/17.

Anónimo. "6 años pedaleando juntos". Clarin.com. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/6-anos-pedaleando-juntos> Fecha de captura: 26/02/17

Anónimo." Historia de la bici en Buenos Aires". Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/ecobici/historia-de-la-bici> Fecha de captura: 26/02/17

Anónimo: "Consumer profile: cómo compra hoy el consumidor argentino". Disponible en: <http://brandsmkt.com/consumer-profile-como-compra-hoy-el-consumidor-argentino/> .Fecha de captura: 01/04/2017.

Anónimo: "Argentinos 2020: El consumo post inflación". Disponible en: <http://www.cronista.com/impresageneral/Argentinos-2020-El-consumo-post-inflacion-20160624-0037.html> . Fecha de captura: 01/04/2017.

Anónimo: "Productos premium una categoría con potencial en argentina". Disponible en: <http://bit.ly/2tBplzo> . Fecha de captura: 01/04/2017.

Anónimo." Historia de la bici en Buenos Aires". Disponible en: <http://bit.ly/2tBuXyN> Fecha de captura: 26/02/17

Anónimo: "Consumer profile: cómo compra hoy el consumidor argentino". Disponible en: <http://bit.ly/2tBJZVu> de captura: 01/04/2017.

Pérez Carballada, César. "Posicionamiento, USP y Propuesta de Valor son cosas diferentes". Fecha de captura 23/04/2017. Disponible en: <http://bit.ly/2sCbtZM>

Anónimo. "La importancia de la buena localización de un negocio. Disponible en: <http://bit.ly/2uD9cPg> Fecha de captura: 27/05/2017.

Gob. Ciudad de Buenos Aires. "Ránking de las ciclovías más transitadas". buenosaires.gob.ar. Disponible en: <http://bit.ly/2sCbLjk> Fecha de captura: 2/2/2017.

Reina, Laura. "Cómo entender el lenguaje de los jóvenes". Disponible en: <http://bit.ly/2sZv59z> La Nación.com. Fecha de captura: 03/06/2017.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. "Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Comuna 5. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad". Año 2010. Disponible en: [http://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D\\_2\\_5.pdf](http://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_2_5.pdf)



3er año		4to año		5to año	
Ingresos por membresía	\$ 3.007.584	Ingresos por membresía	\$ 3.548.949	Ingresos por membresía	\$ 4.187.760
Descuento por servicios de Mantenimiento	\$ -108.000	Descuento por servicios de Mantenimiento	\$ -108.000	Descuento por servicios de Mantenimiento	\$ -108.000
Ingresos por alquiler taller	\$ 217.214	Ingresos por alquiler taller	\$ 256.313	Ingresos por alquiler taller	\$ 302.449
Ingresos por alquiler por h	\$ 90.000	Ingresos por alquiler por	\$ 90.000	Ingresos por alquiler por	\$ 114.000
Ingresos brutos anual	\$ 3.206.798	Ingresos brutos anual	\$ 3.895.262	Ingresos brutos anual	\$ 4.604.209
Imp sobre ingresos brutos	\$ 96.204	Imp sobre ingresos brutos	\$ 116.858	Imp sobre ingresos brutos	\$ 138.126
Egresos	\$ 2.303.367	Egresos	\$ 2.856.175	Egresos	\$ 3.541.657
ROI	\$ 807.227	ROI	\$ 922.229	ROI	\$ 924.426
-IIGG (35%)	\$ 524.698	-IIGG (35%)	\$ 599.449	-IIGG (35%)	\$ 600.877

Por local						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Efectivo Neto Anual	-\$522.069	-\$194.635	\$137.376	\$524.698	\$599.449	\$600.877
Total						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Efectivo Neto Anual	-\$1.044.138	-\$389.269	\$274.751	\$1.049.396	\$1.198.898	\$1.201.754

Por local	
TASA	0,28
VAN	\$ 45.395
TIR	31%

Total	
TASA	0,28
VAN	\$ 90.790
TIR	31%

Escenario Conservador<sup>101</sup>

		Miembros por año
anual esperada	13,60%	65
Inflacion Anual	24%	
Ajuste membresia annual	18%	
Inflacion Mensual	2%	

Crecimiento anual esperado de miembros (Escenario Cauteloso al 85%)		
Año	Motivo	Cantidad
1		
	Salida al mercado	77
	Publicidad/ promoción anualizada	112
	Crecimiento Orgánico	65
	<b>Total Año 1</b>	<b>255</b>
2	<b>Total Año 2</b>	<b>320</b>
3	<b>Total Año 3</b>	<b>385</b>
4	<b>Total Año 4</b>	<b>450</b>
5	<b>Total Año 5</b>	<b>515</b>

<sup>101</sup>Para tener un ROI positivo bajo este escenario, se propone reducción en la inversión en comunicación de un 40%.



3er año		4to año		5to año	
Ingresos por membresía	\$ 2.573.035	Ingresos por membresía	\$ 3.549.943	Ingresos por membresía	\$ 4.795.171
Descuento por servicios de Mantenimiento	\$ -92.396	Descuento por servicios de Mantenimiento	\$ -108.030	Descuento por servicios de Mantenimiento	\$ -123.665
Ingresos por alquiler taller	\$ 217.214	Ingresos por alquiler taller	\$ 256.313	Ingresos por alquiler taller	\$ 302.449
Ingresos por alquiler por hora	\$ 90.000	Ingresos por alquiler por hora	\$ 90.000	Ingresos por alquiler por hora	\$ 102.600
Ingresos brutos anual	\$ 2.787.854	Ingresos brutos anual	\$ 3.896.256	Ingresos brutos anual	\$ 5.200.221
Imp sobre ingresos brutos	\$ 83.636	Imp sobre ingresos brutos	\$ 116.888	Imp sobre ingresos brutos	\$ 156.007
Egresos	\$ 2.303.367	Egresos	\$ 2.856.175	Egresos	\$ 3.541.657
ROI	\$ 400.851	ROI	\$ 923.193	ROI	\$ 1.502.557
-IIGG (35%)	\$ 260.553	-IIGG (35%)	\$ 600.075	-IIGG (35%)	\$ 976.662

Por local							Por local	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Flujo Efectivo Neto Anual	-\$442.069	-\$296.744	\$106.959	\$260.553	\$600.075	\$976.662	TASA	0,28
							VAN	\$ 18.294
							TIR	29%
Total							Total	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Flujo Efectivo Neto Anual	-\$884.138	-\$593.487	\$213.919	\$521.106	\$1.200.151	\$1.953.324	TASA	0,28
							VAN	\$ 36.587
							TIR	29%

## Anexo II – Estimaciones, Precios y Costos

### Estimación Precio

Precio	
	\$
TEV	\$ 450
PV	\$ 400
COGS	\$ 370
Valor real	\$ 425
Valor elegido	\$ 400

Estimaciones costos sobre ingreso medio del target				
	Precio promedio	%	% promedio Cochera Auto	% promedio Cochera Bici
Sueldo promedio en bs as	\$ 19.455,00	100%	12,5%	2,2%
Alquiler Cochera Auto	\$ 2.000,00	100%		
Alquiler Bike On	\$ 350,00	18%		
Alquiler de cocheras para bicis en garajes no preparados	\$ 200,00	10%		
Sueldo promedio C3	\$ 23.000			
Ingreso medio CABA	\$ 15.910			
Ingreso medio general estimado	\$ 19.455			



## Inversión y Costos Fijos

Inversión Inicial				
Item	Descripción	Cantidad	\$	Subtotal
1	Gastos Iniciales			252000
	Constitución Sociedad SRL		12000	
	Deposito + Gastos		40000	
	Comunicación		200000	
2	Decoración interna			200000
	Mano de obra Pintura + Diseño + armado de depostio		200000	
3	Equipamiento			50069
	<i>Compresor</i>		5000	
	<i>Piedra de banco</i>		830	
	<i>Centrador</i>		500	
	<i>Kit herramientas</i>		3200	
	<i>Kit lubricacion</i>		242	
	<i>Kit limpieza frenos</i>		297	
	<b>Expendedora Frutas</b>		<b>5000</b>	
	<b>Expendedora Jugos</b>		<b>4000</b>	
	<b>Mesas largas + Sillas</b>		<b>20000</b>	
	<b>Uniformes</b>		<b>3000</b>	
	<b>Equipo de musica</b>		<b>8000</b>	
4	Instalación Eléctrica			20000
	Circuito Electrico y tablero diyuntor		20000	
Total				\$ 522.069

Costos fijos mensuales (por local)				
Item	Descripción	Cantidad	\$	Subtotal
1	Alquiler			\$ 37.500
		1	37500	
2	Personal			\$ 62.000
	Empleado	3	10000	8000
	Supervisor (para ambos locales)	1	16000	10000
	Community Manager	1	14000	7500
	Contador	1	2000	2000
3	Legales/Adm/Contables			\$ 25.336
	Servicios		3000	
	Mantenimiento maquinas		800	
	Cargas sociales		12000	
	Comisión por service mantenimiento		8000	
	Seguros		1536	
Total				\$ 124.836

Seguro: costo anual	
seguro de incendio	23251
seguro de responsabilidad civil	13604
total seguros	36855
<b>Costo por local</b>	<b>18427,5</b>
<b>Costo por local por mes</b>	<b>1535,625</b>

Comisión por realización de service						
	% por bimensual bici	% por mensual	Costo membresia	Comison \$	Bicicletas estimadas	Total
Comisión service	10	5	400	20	400	\$ 8.000

Anexo III- Acciones y cronograma de implementación

Promociones					
		Costo por persona	Cant. Personas	Costo total	Cant. total personas alcanzadas
Promo 1	50 % de descuento por 2 meses + Mantenimineto gratuito el primer mes	\$ 220	90	\$ 19.800	210
Promo 2	30% de de descuento por 2 meses + Mantenimineto gratuito el primer mes	\$ 300	120	\$ 36.000	
Promo 3	Cochera gratuita por 6 meses (incluye service) -Destinada a Influencer-	\$ 400	3	\$ 7.200	3
Sorteo	Cochera gratuita por 6 meses (incluye service) - Público general-	\$ 400	3	\$ 7.200	3

Acciones Promocionales/Comunicativas		
Acción	Costo	%
Desarrollo Web	\$ 20.000	10
Pauta en Redes Sociales	\$ 15.000	8
Promotoras (+ vestimenta)	\$ 18.000	9
Flyer	\$ 5.000	3
Eventos	\$ 30.000	15
Promo 1	\$ 19.800	10
Promo 2	\$ 36.000	18
Promo 3	\$ 7.200	4
Sorteo	\$ 7.200	4
Restante para fortalecimiento/2do año	\$ 41.800	21
<b>TOTAL</b>	\$ 200.000	100

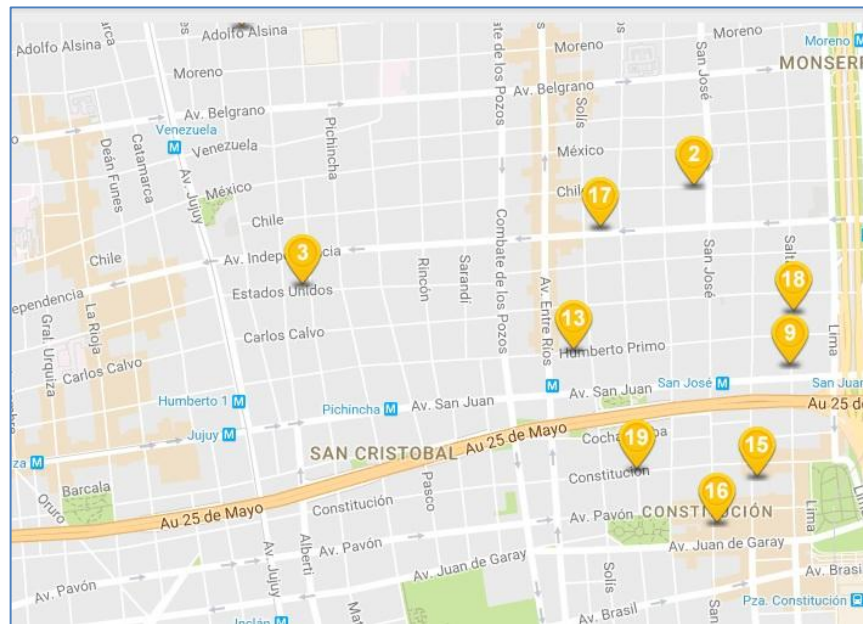


## Anexo IV – Relevamiento de Información Primaria

### Puntos de circulación de ciclo vías

Relevamiento de información primaria			
Corredor	Día	Hora	Bicicletas privadas por hora
Virrey Ceballos y Carlos Calvos		9 a 10	130
		11,30 a 12,30	106
		17 a 18	125
<b>Promedio</b>			<b>120</b>
<b>Promedio diario</b>			<b>1203</b>
Rincón y Av Belgrano		10 a 11	85
		12.30 a 13.0	72
		16 a 17	84
<b>Promedio</b>			<b>80</b>
<b>Promedio diario</b>			<b>803</b>
Rincon y Carlos Calvo		8 a 9	107
		12,30 a 13,30	90
		18 a 19	105
<b>Promedio</b>			<b>101</b>
<b>Promedio Diario</b>			<b>1007</b>
Carlos Calvo y Jujuy		11 a 12	86
		13,30 a 14,30	92
		19 a 20	101
<b>Promedio</b>			<b>93</b>
<b>Promedio Diario</b>			<b>930</b>
Promedio diario general de los 2 corredores			986
Cuota de mercado punto optimo			8

### Cocheras relevadas



## Anexo V- Isologotipo: Manual de Identidad Marcaria y Exploraciones alternativas

### Manual de Identidad Marcaria

Negativo y reducción



Color y reducción



Tipografía: AQUAWAX Medium

ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

■ 20, 93, 67

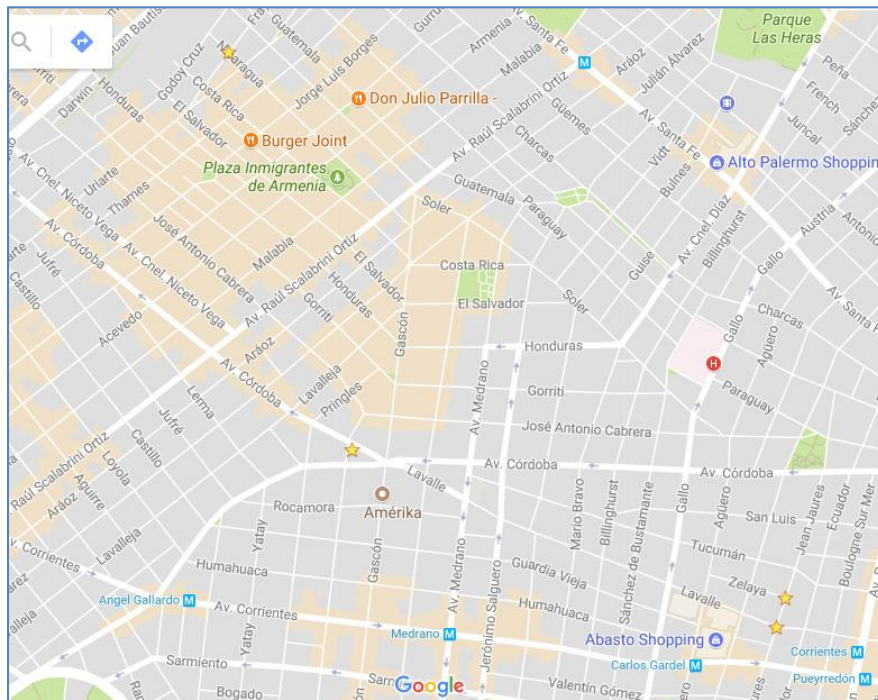
■ 13, 134, 135

### Exploraciones alternativas



## Anexo VI- Locaciones alternativas

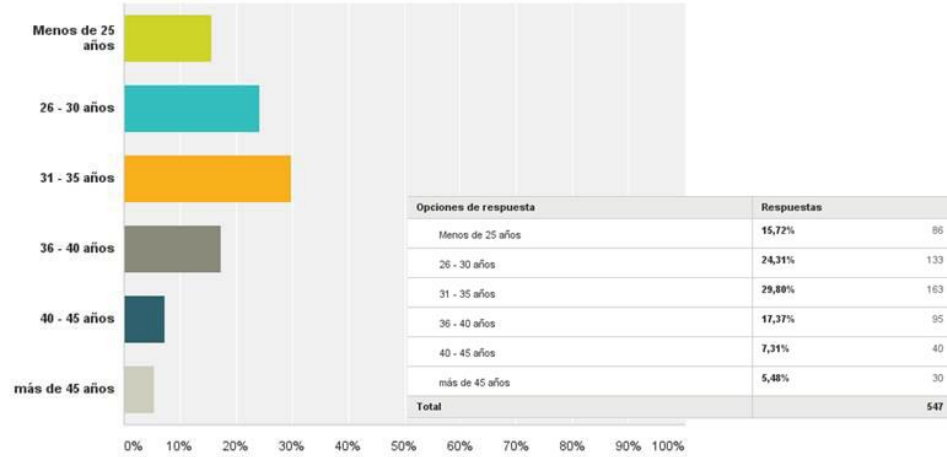
- Jean Jaures 700 - Abasto - Capital Federal
- NICARAGUA 5100, Palermo
- Lavalle 3000 - Capital Federal
- Av Cordoba 4100



## Anexo VII- Encuestas

### Q1: Edad

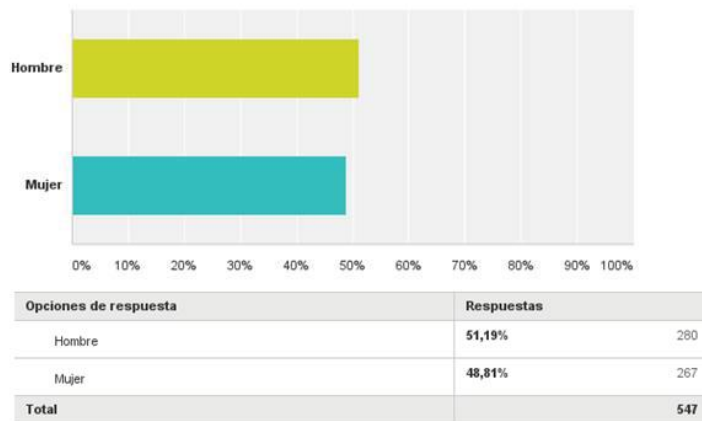
Respondido: 547 Omitido: 0



Powered by SurveyMonkey

### Q2: Sexo

Respondido: 547 Omitido: 0

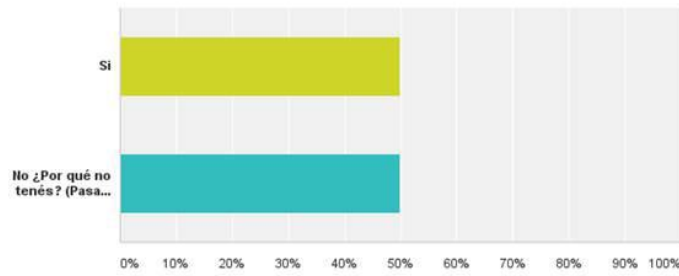


Powered by SurveyMonkey



### Q3: ¿Tenés bicicleta?

Respondido: 546 Omitido: 1

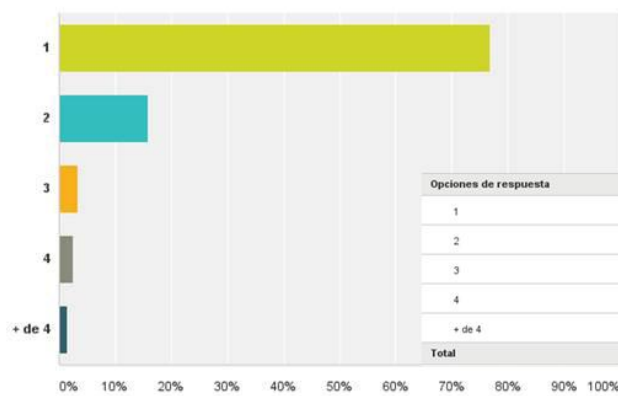


Opciones de respuesta	Respuestas
Si	50,00% 273
No ¿Por qué no tenés? (Pasar directamente a la pregunta 9 y 10)	50,00% 273
<b>Total</b>	<b>546</b>

Powered by SurveyMonkey

### Q4: En caso de poseer bicicletas ¿Cuántas tenés?

Respondido: 276 Omitido: 271

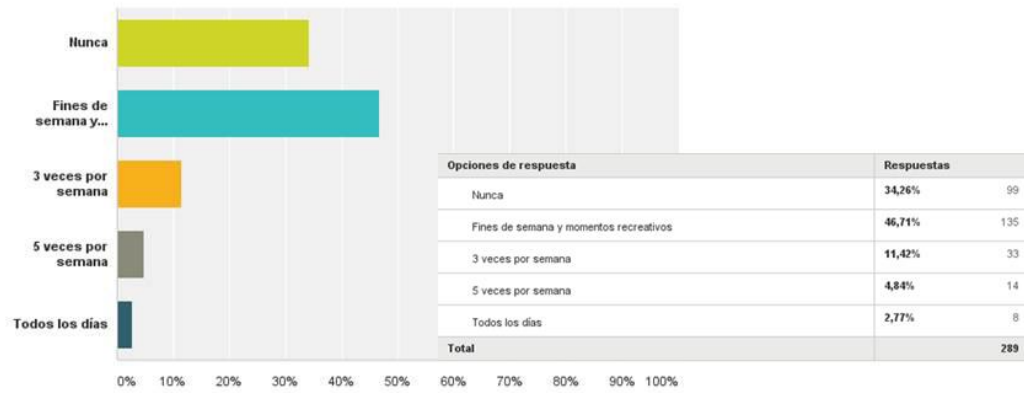


Opciones de respuesta	Respuestas
1	76,81% 212
2	15,94% 44
3	3,26% 9
4	2,54% 7
+ de 4	1,45% 4
<b>Total</b>	<b>276</b>

Powered by SurveyMonkey

## Q5: ¿Con qué frecuencia la utilizas?

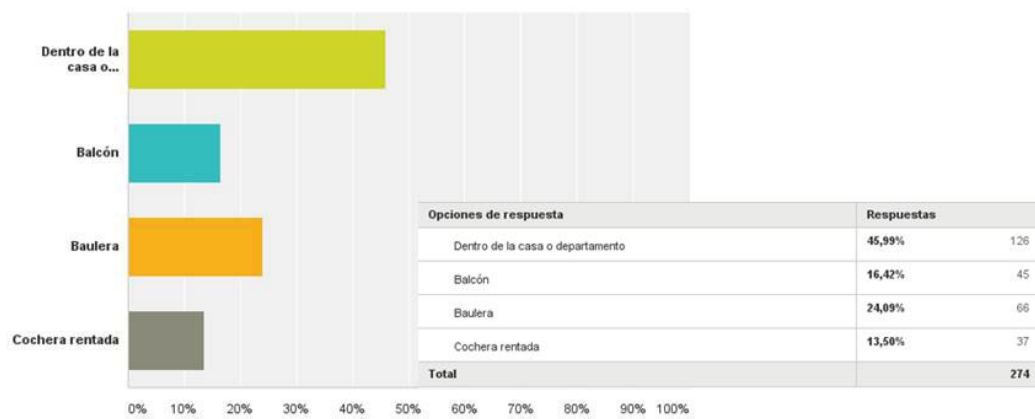
Respondido: 289 Omitido: 258



Powered by SurveyMonkey

## Q6: Dónde guardas tu bicicleta:

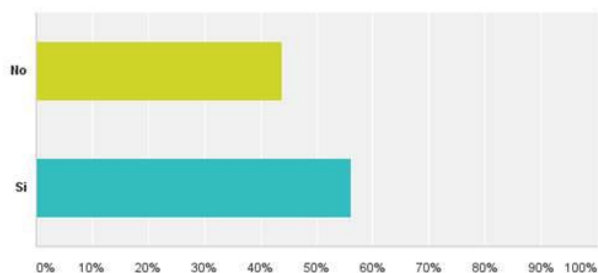
Respondido: 274 Omitido: 273



Powered by SurveyMonkey

## Q7: ¿Creés que es el lugar adecuado para guardarla en óptimas condiciones?

Respondido: 278 Omitido: 269

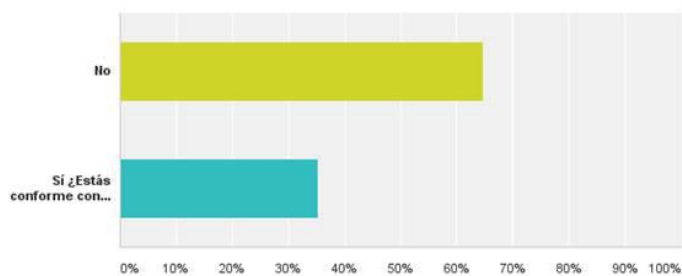


Opciones de respuesta	Respuestas
No	43,88% 122
Si	56,12% 156
<b>Total</b>	<b>278</b>

Powered by SurveyMonkey

## Q8: ¿Tenés un lugar de confianza donde arreglar tu bicicleta?

Respondido: 314 Omitido: 233

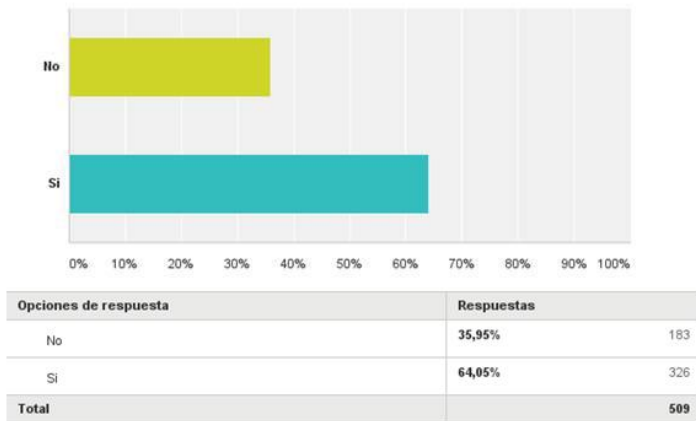


Opciones de respuesta	Respuestas
No	64,65% 203
Sí ¿Estás conforme con el servicio que te brindan?	35,35% 111
<b>Total</b>	<b>314</b>

Powered by SurveyMonkey

### Q9: ¿Disponés de espacio para dejar la bicicleta en tu trabajo o tu lugar de estudio?

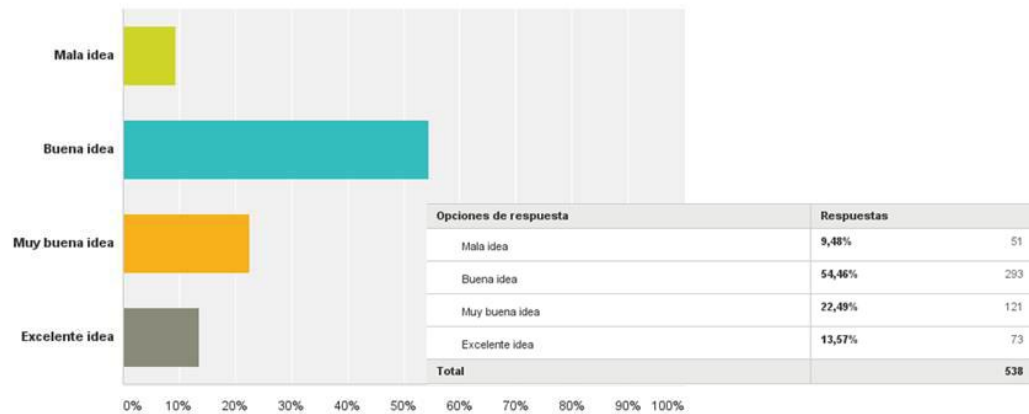
Respondido: 509 Omitido: 38



Powered by SurveyMonkey

### Q10: Si te dijese que estamos pensando en crear una cadena de parkings exclusivos para bicicletas, que cuenten con un servicio de mantenimiento (Lubricación, ajustes generales y lavado) y reparaciones. ¿Pensás que es una...?

Respondido: 538 Omitido: 9



Powered by SurveyMonkey

## Entrevistas en Profundidad<sup>102</sup>

### **Cuestionario 1**

1. Nombre y apellido: Marcelo Kvicka
2. Edad: 40
3. Profesión: Arquitecto
4. Residencia: Almagro
5. ¿Usas bicicletas? Si
6. ¿Cuántas veces por semana? Todos los días
7. ¿Cuál es la actividad principal para la que la usas? Trabajo y recreación
  - ¿Cuántas bicicletas tenés? Una bicicleta
8. ¿Dónde la guardás? En la Baulera de mi edificio
9. ¿Consideras que es un lugar conveniente para guardarla? Si, antes de este lugar no tenía donde dejarla por eso no la compraba. Hace mucho tiempo tenía una en el balcón de su departamento pero se me fue destruyendo con las lluvias.
10. ¿Disponés de espacio para dejar la bicicleta en tu trabajo o tu lugar de estudio?  
Relativamente
11. ¿Tenés una bicicletería de confianza donde dejarla?
  - **Si: ¿Estás conforme con el servicio que te brindan?** Donde la compre, me transmite mucha confianza. No conozco ningún otro lugar.
    - o No: ¿Por qué?
12. ¿Cuántas veces has tenido que llevar a arreglar tu bicicleta desde que la tenés?  
Pocas veces, la llevo cada tanto a que me hagan un service porque en las obras se me ensucia.
  - ¿Has quedado conforme con el servicio, el arreglo y el costo? Sí.

---

<sup>102</sup> Se presentan dos entrevistas de las 10 realizadas a modo de ilustración.

13. ¿Consideras que en la actualidad hay lugares adecuados en la ciudad para guardar bicicletas? ¿Recordás el nombre de alguna/algunas bicicleteria en la Ciudad de Buenos Aires? ¿Podés nombrarlas? No no recuerdo ninguno, no los tengo presente.
14. Cuantas marcas de bicicleterias, bicicletas o artículos de bicicletas conoces?
- ¿Creés que alguna representa el mundo del ciclista y sus valores? Conozco muy pocas Shimano puede ser, pero no me siento representado por ella.
15. Cuando te digo bicicleta ¿Qué se te viene a la mente? Vivir la ciudad, Contactarse, Aire, Desconectarse de los problemas, relajarse, natural, ejercicio, vida sana, respirar, te hace bien.
16. ¿Cuáles cree que son las ventajas de andar en bicicleta? Te relajás, ves árboles, ves a la gente, respiras el aire, te contactas con la Ciudad. Esto significa que también te desconectas de la vida urbana cotidiana. Me hace bien cuando salgo del trabajo, me ayuda a descomprimir entre trabajos. Y me hace bien hago ejercicio, el pedaleo es un ejercicio muy lindo. La rapidez para moverme entre la Ciudad, puedo calcular los tiempos y son exactos.
17. ¿Creés que hay aspectos negativos de andar en bicicletas? ¿Cuáles?
18. ¿Qué significa para vos ser ciclista? No me identifico con un ciclista, si como un usuario de bicicleta, ando todos los días por trabajo o recreación, pero no me siento "ciclista" propiamente dicho.
19. ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente al oír la frase "andar en bicicleta"? Naturaleza (por estar en contacto, por moverme naturalmente), relajarte, es un ejercicio aeróbico agradable, te ayuda a respirar te ayuda a conectarte.
20. Si te digo parking y service de bicicletas: ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente? Interesante, un lugar donde dejar la bici y que la cuiden y la arreglen.

21. Si te dijese que estamos pensando en crear una cadena de parkings exclusivos para bicicletas, que cuenten con un servicio de mantenimiento (Lubricación, ajuste general y lavado) y reparaciones:
- ¿Cuánto pagarías por este servicio?
    - 300 \$ 350 \$ 400 \$ 450 \$

### **Cuestionario en profundidad Bike On 2**

1. Nombre y apellido: Gaston Frassinetti
2. Edad: 43
3. Profesión: Comerciante.
4. Residencia: Caballito.
5. ¿Usas bicicletas? Si uso constantemente.
6. ¿Cuántas veces por semana? Casi todos los días para ir a trabajar.
7. ¿Cuál es la actividad principal para la que la usas? Trabajar y ejercicio físico.
8. ¿Cuántas bicicletas tenés? 2.
9. ¿Dónde la guardás? Garaje del dpto
10. ¿Consideras que es un lugar conveniente para guardarla? Es lo que hay, no apropiado.
11. ¿Disponés de espacio para dejar la bicicleta en tu trabajo o tu lugar de estudio?  
No.
12. ¿Tenés una bicicletería de confianza donde dejarla? No.
  - **Si:** ¿Estás conforme con el servicio que te brindan? Si, más o menos.
  - No: ¿Por qué? Lento el servicio.
13. ¿Cuántas veces has tenido que llevar a arreglar tu bicicleta desde que la tenés?  
Cada 2 meses.
14. ¿Has quedado conforme con el servicio, el arreglo y el costo? Sí.

15. ¿Consideras que en la actualidad hay lugares adecuados en la ciudad para guardar bicicletas? No conozco ninguno.
16. ¿Recordás el nombre de alguna/algunas bicicleteria en la Ciudad de Buenos Aires? ¿Podés nombrarlas? Canaglia.
17. Cuantas marcas de bicicleterias, bicicletas o artículos de bicicletas conoces? Canaglia.
- ¿Creés que alguna representa el mundo del ciclista y sus valores? No.
18. Cuando te digo bicicleta ¿Qué se te viene a la mente? Salud, facilidad de movimiento, libertad.
19. ¿Cuáles cree que son las ventajas de andar en bicicleta? Traslado rápido por las bicisendas.
20. ¿Creés que hay aspectos negativos de andar en bicicletas? ¿Cuáles?
21. ¿Qué significa para vos ser ciclista? Me identifico
22. ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente al oír la frase "andar en bicicleta"? libertad, aire, me hace bien.
23. Si te digo parking y service de bicicletas: ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente? Estacionamiento de bicis, y servicio para mi bici.
24. Si te dijese que estamos pensado en crear una cadena de parkings exclusivos para bicicletas, que cuenten con un servicio de mantenimiento (Lubricación, ajuste general y lavado) y reparaciones. Me parece muy copado... muy bueno
- ¿Qué pensás al respecto?
  - ¿Creés que es una buena o mala idea?
  - ¿Usarías el servicio?
  - ¿Cuánto pagarías por este servicio?
    - 300 \$ 350 \$ 400 \$ 450 \$