



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# **BIKEPARK INNOVACIÓN EXPERIENCIAL**

**RICARDO MAURICIO FERNANDO AMESTICA  
JANKELEVICH**

Actividad de Graduación para optar al grado de  
MAGISTER EN INNOVACIÓN

Profesor Supervisor:  
**FRANCISCO PIZARRO**

Santiago de Chile, (Julio, 2019)

© 2019, Patricio San Martín Paillán



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE  
ESCUELA DE INGENIERIA | ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

# **BIKEPARK INNOVACIÓN EXPERIENCIAL**

**RICARDO MAURICIO FERNANDO AMESTICA  
JANKELEVICH**

Proyecto presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**FRANCISCO PIZARRO**

**DAVID PREISS**

**ALVARO SYLLEROS**

**CRISTIAN PÉREZ**

Para completar las exigencias del grado de  
Magister en Innovación

Santiago de Chile, (Julio, 2019)

A mi familia y compañeros por todo el apoyo, en especial a mi amor por ser tú. Facundo me iluminaste y diste fuerzas en medio de este proceso, y por supuesto a nuestro ángel de la guarda que nos cuida desde el cielo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer a todos quienes nos han apoyado, durante este proceso, en especial a los que se han dado el tiempo de escuchar, dar su opinión, consejo y guía. Espero verlos pronto en nuestro parque cuando sea realidad y poder compartir la satisfacción de haber sido parte de su realización.

## INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
INDICE DE TABLAS .....	vii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Alcances de este trabajo .....	13
1.2 Antecedentes generales .....	13
1.2.1 Impacto de la presencia de los padres en el desarrollo de los hijos.....	13
1.2.2 Sedentarismo y obesidad .....	15
1.2.3 Influencia de los padres en la motivación por la actividad física de niños y adolescentes .....	17
1.3 Planteamiento del problema y abordaje .....	17
1.4 Dimensionamiento de la oportunidad .....	20
2. BIKEPARK INNOVACIÓN EXPERIENCIAL .....	22
2.1 Metodología y origen del proyecto .....	22
2.2 Propuesta de valor y posicionamiento.....	23
2.3 Segmentación y arquetipo .....	23
2.4 Manifiesto.....	24
2.5 Naming .....	25
2.6 Diseño y validación de la interacción .....	26
2.7 Objetivo general y objetivos específicos.....	28
3. Modelo de negocios .....	30
3.1 Metodología .....	30
3.2 El equipo para el éxito.....	31
3.3 Dimensionamiento de la oportunidad .....	32

3.4 Bases del modelo de negocios.....	33
3.5 Análisis de flujos de caja y punto de equilibrio .....	35
3.6 Elasticidad en el precio .....	38
3.7 Aspectos relevantes del modelo de negocios .....	39
3.8 Riesgos y Recompensas .....	42
3.9 Financiamiento .....	44
3.10 MVP's y próximo piloto .....	45
3.11 Conclusiones .....	47
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>49</b>

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1: Flujos estimados de costos mensuales .....	35
Tabla 3.2: Supuestos e ingresos según ocupación.....	37

## INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2-1: Representación gráfica del Modelo metodológico cíclico .....	22
Figura 2-2: Pieza gráfica con logo Parque Palo y Astilla .....	25
Figura 3-1: Metodología en forma gráfica .....	30
Figura 3-2: Ejemplo pieza gráfica de práctica en conjunto.....	40
Figura 3-3: Ejemplo de insignias por actividades en conjunto .....	41
Figura 3-4: Ejemplo de opción de fotos para ganar insignias .....	42
Figura 3-5: Propuesta comercial piloto Craighouse Day .....	46

## RESUMEN

A comienzos de este Magister nos propusimos como equipo identificar áreas de innovación en el deporte, porque es una parte muy importante en nuestras vidas y queremos transmitirlo en especial a los que más queremos.

Así después de mucho observar y vivir diferentes deportes identificamos la necesidad de crear espacios y momentos que permitan compartir de manera entretenida entre padres e hijos/as. El objetivo del Parque Palo & Astilla es entregar una experiencia deportiva para compartir un desafío único con los que más quieres. Una experiencia de competencia en bicicleta entre padres e hijos/as en un entorno que los nivela para un desafío en igualdad de condiciones acercando los mundos, mejorando los vínculos y el apego.

Para lograr ese objetivo nos fijamos 3 pilares, en el equipo. El Diseño de la pista y de la interacción entre las personas que asistan, dónde está nuestro principal foco de innovación. El Modelo de Negocios donde se creó un modelo que genere y capte valor, con ventajas competitivas únicas que hagan viable y escalable el proyecto. El Plan de Marketing nos ha permitido entender al consumidor y generar una bajada comunicacional para la propuesta de valor, entregando una propuesta de plan comunicacional, utilizando metodologías centradas en cliente.

Como resultado final logramos establecer las bases de un producto escalable, con potencial para traspasar esta innovación experiencial a otras disciplinas. Contando con material documentado para replicar la pista y por ende la innovación experiencial, un modelo de negocios claro junto a los elementos comunicacionales adecuados para el arquetipo seleccionado.

Palabras Claves: vínculo, apego, innovación de la interacción padre e hijos, experiencia deportiva, bikepark para padres e hijos, competencia y diversión igualando condiciones.



## **ABSTRACT**

Innovation areas on sports, because that is a very important part of our lives, and we want to share it especially with the ones we love the most.

This way, after observing a lot and practicing different sports we identified the necessity for creating spaces and moments that allow parents and children to enjoy sports together. The purpose of the Parque Palo & Astilla is to offer a sport experience to share a unique challenge with your loved ones: An experience consisting of a bicycle competition between parents and children in an environment that makes them even for a challenge with equal conditions, making worlds closer and bettering the bonds and closeness between them.

In order to achieve this goal, we settled 3 bases: The design of the track and the interaction among the people who visit the park, where our focus of innovation is. The business model in which a model that generates and obtains value was created, with competitive and unique advantages that make the project viable and scalable. The marketing plan have allowed us to understand the consumer and to generate a communicational plan applying methodologies focused on the client.

As a result, we achieved to establish the foundations of a scalable product with the potential to make this experiential innovation go through other areas. Having documented material to escalate the track and, consequently, the experiential innovation, a business model, and the proper communicational elements for the selected archetype.

Keywords: innovation, bond, sport experience, parents and children bikepark, challenge with equal conditions, enjoy sports together.

## 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordarán aspectos generales que irán dando forma a la formulación del problema, objetivos y propuesta de valor. Al internarnos en el mundo del deporte y comenzar a observar y vivir experiencias deportivas desde una mira de innovación fueron muchas las iteraciones que realizamos en distintas áreas, equipamiento, alimentación, coach, solución a lesiones, etc. todas presentaban grandes desafíos con resultados muy inciertos. En una de esas muchas observaciones durante la práctica fue que nos dimos cuenta de que existe un gran vacío cuando un padre o madre que practica regularmente deporte quiere transmitir esa pasión a sus hijos/as entrenando y entreteniéndose al mismo tiempo. Muchas veces salimos a practicar deporte con nuestros hijos para que ellos aprendan nuestro pasatiempo o pasión y se inicien en una vida sana y ligada al deporte, aunque para nosotros es sólo un paseo además de lógicamente el compartir con nuestros seres queridos. También muchas veces los niños no quieren salir con sus padres, falta motivación, las pantallas están por todos lados y simplemente no se entretienen tanto como realizando otras actividades.

Por otro lado, para los niños muchas veces es una tortura salir con los padres, van a lugares donde no hay mayores incentivos para la práctica del deporte, o definitivamente no pueden acceder a algunos sectores por su grado de dificultad. Siempre vemos a los niños que al ir junto a sus padres practicando deporte en conjunto, quieren hacer un ejercicio de competencia, retar a nuestros maestros y ganarles, por supuesto sin ventajas ni triquiñuelas.

Padres/Madres Hijos/Hijas viven en mundos paralelos, a través de la práctica conjunta se crean lazos y puentes que fomentan el vínculo y el apego. Si logramos reunir las condiciones adecuadas para fomentar la práctica desde el punto de vista de los padres como también desde el punto de vista de los niños habremos encontrado un foco para la creación y captura de valor, extrapolable a muchos deportes incluso a pasatiempos como la danza, pintura, música, etc.

Una vez que identificamos nuestra experiencia deportiva padres e hijos/as nos enfocamos en determinar en qué deporte específico debíamos concentrarnos para dar foco y diseñar una solución concreta. La bicicleta es el vehículo de mayor crecimiento, se estima que en el mundo existen cerca de 1 billón de ellas, en Chile su uso como medio de transporte ha crecido 868% en los últimos 10 años, se estima que el 67% de los hogares tiene una bicicleta y su uso deportivo también ha crecido sobre todo el mountain bike, tal como lo podemos observar con la creación de pistas en nuevos parque y plazas además de los cierres de calles los fines de semana y festivos.

Luego de analizar lo descrito anteriormente es que decidimos hacer el diseño de una experiencia deportiva padres - hijos, donde puedan competir en igualdad de condiciones gracias al handicap que entrega la pista, de manera de fomentar el vinculos, el apego y la creación de lazos los que más quieres.

## **1.1 Alcances de este trabajo**

Este trabajo de actividad de graduación tendrá tres bajadas individuales que se verán reflejadas en tres documentos distintos donde se compartirán los capítulos 1 y 2 por tratarse de los elementos que dan contexto al proyecto en su conjunto.

## **1.2 Antecedentes generales**

### **1.2.1 Impacto de la presencia de los padres en el desarrollo de los hijos**

El rol de padres y madres en la sociedad cambió con la incorporación de las mujeres al trabajo fuera de la casa. El modelo que predominó por años en la cultura occidental del hombre ligado a la función de proveedor, al trabajo y la vida pública, mientras la madre se encargaba del cuidado del hogar, la crianza de los hijos y la entrega de afecto se ha ido adaptando a una nueva distribución de roles, transformando la crianza de los hijos en una tarea compartida. (Valdés & Olavarría, 1998)

Pese a que en Chile las mujeres se han incorporado masivamente al mercado del trabajo, los cambios culturales avanzan a paso lento. Según la Encuesta Nacional Bicentenario UC (2014), un tercio de los chilenos se considera insatisfecho con el rol del padre en su crianza y con el tiempo que estos destinan a los hijos.

Existen cada vez más estudios que evidencian una relación muy clara entre el efecto del involucramiento y dedicación de los padres al cuidado de sus hijas/os y su desarrollo cognitivo, su salud física y mental, motivación por el estudio, rendimiento académico y habilidades sociales, mayor autoestima, menos problemas de conducta, mayor tolerancia al estrés, entre otras áreas de desarrollo. (Aguayo, F., Kimelman, E. y Correa, P. 2012)

Según la psicóloga Juana Morales (2017), especialista en crianza y desarrollo, el cerebro se va construyendo en torno a las relaciones con otras personas, especialmente las que son significativas como padres o cuidadores. Es así como las habilidades de los niños se van generando en la medida en que se conectan a través del juego, del contacto físico, de experiencias compartidas con adultos que muchas veces pueden ser abuelos, familiares o cuidadores.

Si bien no existe mucha investigación en Latinoamérica sobre el papel de los padres en el desarrollo de las hijas mujeres, estudios norteamericanos han demostrado una correlación positiva entre la paternidad involucrada y de apoyo y la autoestima de las niñas. De acuerdo a estos, las niñas que han experimentado una buena paternidad presente tienen, en general, menos probabilidades de sufrir de depresión, baja autoestima, desarrollar desórdenes alimenticios, fracaso escolar, entre otros comportamientos. (Scheffler y Naus, 1999; Kubit, 1999).

a) Beneficio para los padres

La construcción de relaciones fuertes con hijos e hijas no solo beneficia a los menores. Los padres involucrados obtienen a cambio apoyo y cariño, además cuentan con mejores herramientas para enfrentar los problemas cotidianos con sus hijos. Se sienten más seguros de tener que ofrecer en términos de habilidades de trabajo, de crianza y relaciones sociales en general. (Pleck & Masciadrelli, 2004)

De acuerdo al estudio sobre la Participación de los padres en el Sistema Público de Salud de Chile, realizado en 2012, en su Informe Final los autores citan que los hombres involucrados en su paternidad presentan en promedio mejores indicadores de salud, tienen mayor probabilidad de estar satisfechos con sus vidas, de vivir más, de enfermar menos, de consumir menos alcohol y drogas, de experimentar menos estrés, de accidentarse menos, de tener una mayor participación en la comunidad.

### **1.2.2 Sedentarismo y obesidad**

Considerada como uno de los problemas de salud pública más graves de este siglo por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la obesidad aumenta a un ritmo alarmante afectando cada vez a más países de todo el mundo.

En el año 2005, aproximadamente 1,6 mil millones de adultos en el mundo registraban sobrepeso. En la misma fecha, al menos 20 millones de niños menores de 5 años ya presentaban exceso de peso.

En el 2016 la cifra de niños obesos a nivel mundial se había duplicado y se proyectaba un aumento similar en los adultos.

La obesidad infantil es un problema tremendamente preocupante ya que los niños obesos tienden a seguir siéndolo en la edad adulta y, por lo mismo, tienen mayor probabilidad de padecer enfermedades asociadas al sobrepeso desde edades tempranas.

a) En Chile

En los años 60 más de un tercio de los menores de seis años se encontraban bajo el peso normal. Cuarenta años más tarde la desnutrición en Chile se consideraba erradicada.

Para el año 2013 Chile se encontraba entre los diez países con mayor obesidad y sobrepeso en menores de 20 años, según una investigación dirigida por el Instituto para la Métrica y Evaluación Sanitaria (IHME) de la U. de Washington, que incluyó 188 países.

Actualmente, los chilenos, tanto hombres como mujeres, se ubican en el tercer lugar del ranking de aumento de obesidad de Latinoamérica en los últimos 30 años. Una de las principales razones de este aumento es el sedentarismo.

Los niños chilenos registran un grado tan alto de sedentarismo que las estadísticas nos ubican dentro de los países en que menos deporte se practica a nivel infantil.

Según las cifras arrojadas en el Informe Final de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más, del IND de marzo de 2018, más del 80% de la población chilena adulta es sedentaria. La proporción no cambia entre los menores; 8 de cada 10 niños y adolescentes chilenos no cumple con la actividad física mínima recomendada por la OMS.

En la medida en que la obesidad gana terreno alcanzando niveles de pandemia, aumenta el nivel de riesgo en la salud de la población de todas las edades. Surge entonces, cada vez con mayor urgencia, la necesidad de promover la actividad física, como una de las principales conductas para prevenir enfermedades asociadas al exceso de peso.

### **1.2.3 Influencia de los padres en la motivación por la actividad física de niños y adolescentes**

“Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera”

*Albert Einstein*

Existen numerosos estudios que revelan cómo la práctica de deporte de los padres estimula la actividad deportiva en sus hijos.

En marzo de 2013, un estudio realizado en la Universidad de La Rioja, España, por el grupo Actividad Física y Deporte en el Espacio y Tiempo de Ocio, AFYDO, concluyó que la probabilidad de que los adolescentes no practiquen deporte se cuadruplica cuando sus padres son sedentarios. Al mismo tiempo, el sedentarismo se ve disminuido cuando los adultos dan importancia a la actividad física.

Esto demuestra el poder de padres y madres como modelo a seguir cuando de deporte y actividad física se trata. Por lo mismo, la importancia de que estos mantengan una actitud positiva frente a la práctica de los menores, permitiéndoles desarrollarse en el deporte de manera divertida, mantener la actividad en el tiempo, promoviendo así valores positivos y la creación de hábitos sociales.

Cuando estas actividades son compartidas entre padres e hijos, se convierten en una oportunidad para compartir afectos, desarrollar reciprocidad y en una instancia para aprender a regular las propias emociones. (Stern, 1985; Tronick, 1989.)

Así, la experiencia deportiva puede convertirse en una oportunidad de crecimiento y desarrollo personal mucho más allá del dominio de lo físico.

### **1.3 Planteamiento del problema y abordaje**

Pasar tiempo con los hijos es recomendado por todos los expertos y sus ventajas son conocidas; un mejor conocimiento, una comunicación fluida y el fortalecimiento del vínculo entre padres e hijos fomentan el desarrollo emocional

de los niños, disminuyendo la probabilidad de enfrentar problemas de aprendizaje, dificultades para relacionarse con los demás e incluso problemas de salud mental.

Si bien la mayoría de los padres comprende la importancia de estas recomendaciones, debido al estilo de vida actual en el que deben distribuir su tiempo entre el trabajo, actividades sociales, de descanso y una serie de otros compromisos, no todos pueden dedicarles el tiempo que quisieran a sus hijos, lo que, sumado al estrés y a las presiones diarias, hace que no siempre estén con ánimo para compartir con ellos. Es común ver a padres y madres pendientes del teléfono, de los problemas de trabajo o de cualquier otra cosa mientras están con sus hijos, por lo que en realidad no están presentes.

Según la psicóloga infantil Juana Morales, especialista en crianza y desarrollo, el tiempo con los hijos debe ser para ellos; tener contacto visual, físico, emocional, jugar compartir, escuchar y responder. Mientras más escaso el tiempo de dedicación, mayor es la intensidad de estos momentos, ya que los niños esperan en estos cortos espacios todo el amor, juego, límites y estructura que necesitan.

Por otro lado, podemos destacar el alto grado de sedentarismo a nivel mundial, que afecta también los chilenos, ubicándonos como uno de los que menos practica deportes en el mundo. Esto, sumado a los hábitos poco saludables en cuanto a alimentación, hace que actualmente Chile se ubica en el tercer lugar del ranking de aumento de obesidad de Latinoamérica en los últimos 30 años.

Todos estos antecedentes; la importancia de fortalecer el vínculo entre padres e hijos, la falta de instancias en las que ambos puedan compartir de manera entretenida y la necesidad de promover la práctica de actividad física en niños y adolescentes nos llevó a plantearnos el desafío de diseñar una experiencia que permita compartir una instancia única de competencia deportiva entre padres e hijos, en un entorno que nivela las condiciones de ambos y que además permite

mejorar progresivamente, partiendo desde un circuito básico hasta alcanzar niveles de experto.

En la medida que avanzamos en el desarrollo del proyecto nos dimos cuenta de que su alcance se extendería más allá de una experiencia únicamente para padres e hijos/as, convirtiéndose en una oportunidad para compartir un desafío deportivo entre amigos, compañeros, grupos de trabajo, etc.

Para esta primera innovación experiencial escogimos el ciclismo como actividad deportiva. Esta se llevará a cabo en un bike park cuyo diseño es objeto del presente proyecto.

a) ¿Por qué la bicicleta?

La presencia de la bicicleta es cada vez más fuerte. Se calcula que hay más de un billón de bicicletas por el mundo, doblando la cantidad de autos. En Santiago, su uso como medio de transporte ha aumentado en 868% en los últimos 10 años, llegando a promediar un 1,1 MM de viajes en bicicleta al día.

Este aumento se ha visto reflejado en la importación de bicicletas, que se ha incrementado en un 40% los últimos años. Un 67% de los hogares cuentan con al menos una. Para el año 2014 Chile era el país con mayor porcentaje de hogares con bicicletas de toda América Latina, alcanzando un 53,1%. Así, se posiciona en el lugar número 26 a nivel mundial, igualando a países como Italia y superando a otros como Argentina (52,5%), India (51,7%) y Singapur (51,3%).

En las calles este aumento se ha traducido en kilómetros de ciclo vías en distintas ciudades y comunas.

Hoy en día, podemos ver en Santiago cada vez más calles transformadas en ciclo recreo vías los domingos, promocionando el uso de la bicicleta para toda la familia.

Pero no solo ha crecido el porcentaje de personas que se movilizan en bicicleta como alternativa al auto o al transporte público, también ha aumentado el número de ciclistas deportivos, especialmente los que practican mountain bike, lo que conlleva una mayor preocupación por el mejoramiento de circuitos en cerros y montañas, así como en el aumento de parques públicos en distintos lugares de Santiago y también en regiones.

En resumen:

### **Que**

Una experiencia de competencia en bicicleta entre padres e hijos/as en un entorno que los nivela para un desafío en igualdad de condiciones

### **Por qué**

Falta de espacios y momentos para que padres e hijos compartan y se diviertan juntos, fortaleciendo su vínculo

### **Para qué**

Fomentar y fortalecer el vínculo entre padres e hijos, o entre personas

Generar emoción y entretenimiento a través de la interacción que se da en la competencia deportiva

Promover hábitos deportivos en niños y adolescentes.

## **1.4 Dimensionamiento de la oportunidad**

De manera de realizar una estimación del mercado posible para nuestro proyecto hemos realizado un análisis top down - bottom up, a nivel macro y también de los posibles ingresos de nuestro negocio en operación con algunos supuestos razonables.

Si analizamos el mercado del entretenimiento deportivo de América Latina podemos concluir que es un negocio que mueve alrededor de \$4.800.000.000.- de

pesos en las diferentes disciplinas. Ahora al realizar la bajada a Chile podemos concluir que el mercado de entretenimiento deportivo familiar corresponde a \$26.400.000.000.- de pesos, si tomamos en consideración sólo la entretención deportiva en bicicleta, utilizando como referencia el ticket promedio de los 5 mayores bike park de Chile y considerando las visitas promedio tenemos un mercado objetivo de \$5.280.000.000.- pesos anuales.

Dentro de los servicios alternativos analizados podemos destacar la Ola del Mall Sport con un ticket promedio de \$12.000 por persona por 10 minutos, Parque El Durazno con un ticket promedio de \$5.000 diarios, Parque Las Palmas con un valor de \$7.000 diarios, Moto Experience donde invitan a una experiencia padre-hijo por medio día por \$114.000, entre otros.

De manera de cuantificar realmente la oportunidad de nuestro proyecto, hemos realizado algunos supuestos razonables considerando el análisis interno, externo y benchmark de experiencias alternativas:

- ✓ Valor ticket promedio \$14.000 por pareja
- ✓ Venta de 1.800 tickets mensuales
- ✓ 400 subscripciones mensuales
- ✓ Valor ticket promedio subscripción \$24.000 por pareja
- ✓ 5 marcas relacionadas con aporte de marketing
- ✓ 15% de margen por pistas franquiciadas
- ✓ 7 franquicias a lo largo de Chile

Dado los supuestos anteriores hemos estimado ventas anuales de \$425.000.000 por cada parque pista, lo que nos da un total de ingresos de \$3.400.000.000 anuales en 8 race tracks, de los cuales 1 será implementado y administrados por los fundadores y los otros 7 con franquicias establecidas generando ingresos para los fundadores de \$500.000.000 anuales. Estos ingresos por las franquicias parecen muy interesantes ya que prácticamente no tienen gastos operacionales asociados y nos ayuda a tomar la decisión de avanzar en las siguientes etapas de desarrollo de nuestro proyecto.

## 2. BIKEPARK INNOVACIÓN EXPERIENCIAL

En este capítulo se describe la propuesta de valor, posicionamiento, segmentación y arquetipo como bases generales del proyecto además de especificar los objetivos generales y específicos que darán lugar a las bajadas individuales.

### 2.1 Metodología y origen del proyecto

Es relevante mencionar, que el proyecto presentado en este documento tuvo su origen en la asignatura “Design Thinking” del primer semestre del Magister en Innovación PUC. Donde los integrantes del equipo fueron invitados a trabajar con el modelo metodológico cíclico del profesor Álvaro Sylleros (2010) para crear un proyecto de innovación. Dentro de este contexto, se decidió por gusto y preferencia trabajar con innovación en experiencias deportivas, seleccionando un deporte, un sector geográfico y por consecuencia al arquetipo.

Figura 2-1: Representación gráfica del Modelo metodológico cíclico



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Alvaro Sylleros.

## **2.2 Propuesta de valor y posicionamiento**

Luego de revisiones y conversaciones con distintos arquetipos, nuestra propuesta de valor se ha definido como: “Experiencia deportiva para compartir un desafío único con los que más quieres”. Esta frase refleja lo que se quiere entregar al cliente además de plantear la inclusión y no limitar la experiencia sólo a Padres e hijos. Si bien para efectos de marketing los Padres e hijos serán nuestro foco por priorización, se está dejando abierta la posibilidad de compartir la experiencia entre Padre e hijos, Madres e hijas, Amigos y todas las combinaciones posibles donde se pueda entregar desafíos únicos.

Lo anterior estará acompañada de la búsqueda de un posicionamiento deseado de: Bikepark familiar para compartir y competir con diversión para todos, basándose en una estrategia de posicionamiento según estilos de vida, como menciona Kotler & Keller (2012) “Un estilo de vida es el patrón de vida de un individuo, y se expresa a través de sus actividades, intereses y opiniones. Refleja a “la persona entera”, interactuando con su entorno”. Lo anterior refuerza la idea de centrarse en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida, en específico: un estilo de vida deportivo principalmente junto a la bicicleta, amante de la naturaleza y de compartir en familia.

## **2.3 Segmentación y arquetipo**

La segmentación del mercado consiste en identificar comportamientos similares entre personas en un determinado mercado, tratando de formar un grupo (o grupos) con características similares para determinar el mercado que será el objetivo para construir la estrategia de marketing y su plan comunicacional. Existe cierto consenso en la literatura especializada: Kotler Armstrong (1998), Cobra (1997), Lindon et. al. (2000) y Yanaze (2011), acerca de ciertos tipos y grados de segmentación, entre las que destacan: geográficos, demográficos psicográficos y de comportamiento.

En nuestro proyecto y basados en la metodología de diseño cíclico, el arquetipo son principalmente padres que trabajan fuera de la casa, que practican deporte regularmente, con hijos entre 4 a 16 años.

Este arquetipo esta segmentado por características psicográficas, específicamente en forma y estilo de vida, quienes declaran “me apasiona el deporte y quiero compartirlo con los que más amo... para mi el deporte es superación, constancia, disciplina... y un escape”

Además, podemos mencionar que:

- Se destaca gusto por el deporte, principalmente hombres entre 30 y 50 años con hijos entre 4 a 16 años.
- Vínculo afectivo fuerte con la familia
- hábitos de consumo/práctica actividad deportiva todos los fines de semana, 1 o 2 días.
- Alto nivel de uso de herramientas digitales
- Alto consumo en equipamiento deportivo y marcas especializadas.

## **2.4 Manifiesto**

El manifiesto es una declaración de la esencia del proyecto y de cómo se irá elaborando toda la historia y comunicación del Bikepark para que tenga la coherencia de un relato sólido y que logre transmitir la propuesta de valor al mercado objetivo, de esta manera nuestro manifiesto dice lo siguiente: “Generamos momentos inolvidables de gran entretención para los participantes, vinculándolos en una competencia sana y de pasión deportiva invitándolos a desafiarse y mejorar su rendimiento para cumplir objetivos individuales y grupales,, dando gran valor al esfuerzo y a la camaradería.”

## 2.5 Naming

El nombre del Bikepark se ha definido pensando en reflejar el espíritu del parque junto con transmitir de manera fácil la propuesta de valor y promover el fácil recordatorio, en clara alusión a de tales padres tales hijos. Luego de un proceso creativo interno del grupo, junto con arquetipos seleccionados cercado al equipo se decidió como nombre: Parque Palo y Astilla.

De una forma gráfica se representa con elementos que le dan carácter extremo, divertido y de fácil relación con las bicicletas.

Figura 2-2: Pieza gráfica con logo Parque Palo y Astilla



Fuente: Elaboración propia

## **2.6 Diseño y validación de la interacción**

En la primera etapa del proyecto nos planteamos que generar un espacio de competencia entre padres o madres con sus hijos en igualdad de condiciones generaría una emoción positiva que favorecería el fortalecimiento del vínculo entre ellos. Esta fue la interacción crítica que debíamos en terreno, ya que, al tratarse de una experiencia competitiva, existía la posibilidad de que surgieran situaciones inesperadas.

### **a) Plan de Validación**

Para comprobarlo, diseñamos un plan de validación que se realizó en dos etapas. La primera se llevó a cabo en un circuito de BMX o bicicross. Para la actividad se intervino la pista segmentándola en dos carriles; uno con mayor dificultad para los padres con una pista más angosta, curvas más cerradas y de mayor altura, y el otro con una pista más amplia y giros de menor exigencia para los niños.

En una segunda validación se intervino un pump track, un circuito en el que el ciclista se impulsa por la inercia de los saltos, y la competencia se realizó en bicicletas de mountain bike. La pista se intervino de manera similar a la validación anterior.

### **b) Verificaciones**

Más allá de los resultados de la competencia, que fueron variados, el foco de la actividad fue constatar si al nivelar las características físicas del entorno se daría la competencia “mano a mano” y, lo más importante, las emociones, expresiones y la opinión de los participantes una vez terminado el desafío mediante una breve encuesta.

Como resultado obtuvimos las siguientes verificaciones, que serán abordadas en el diseño del parque:

El circuito debe contar con pistas paralelas que permitan mantener contacto visual entre los participantes durante la competencia. Para los niños es importante que los padres los observen constantemente.

Los competidores deben partir al mismo tiempo y desde un mismo punto. La partida diferida es interpretada como “dar ventaja”.

Al igual que la partida, la línea de llegada o meta debe ser la misma para ambos.

En cuanto a la experiencia de los participantes pudimos concluir lo siguiente:

Para padres e hijos/hijas la entretención fue el beneficio más valorado

Para los niños es muy importante el reconocimiento del padre y, por lo mismo, disfrutaban ganándole en la competencia.

Para los padres, el beneficio más valorado, aparte de la entretención, es no dejar a los niños en la casa cuando sale a hacer deporte.

### c) Hipótesis

Debido a la naturaleza del proyecto, validar la hipótesis de diseño tras la propuesta de valor requiere el prototipado de los elementos más relevantes de cada pista. Por la complejidad y los tiempos que esto representa, decidimos evaluar el desempeño de ciclistas de diferentes edades y experiencia frente a algunos de los obstáculos por separado, en el entorno de un bike park. Con estas observaciones más la información de guías para la construcción de pump tracks, pistas de BMX, senderos de mountain bike, y apoyados por el juicio de expertos, se definen los elementos que dan forma a la propuesta de diseño de circuito Palo y Astilla.

Paralelamente, se está planificando la implementación de una versión abreviada de la pista en el marco de una actividad organizada para el mes de noviembre en el Craighouse School, con motivo de la celebración de sus 60 años, quienes mostraron su interés y completa disposición de agregar la propuesta del parque como una de sus actividades principales al estar alineada al foco de ser un evento familiar dedicado a la convivencia entre

padres e hijos de la comunidad escolar en torno a distintas actividades deportivas y de entretenimiento, por lo que específicamente se planea la implementación de un circuito para bicicletas cronometrado de dos pistas paralelas de 150 m de longitud aproximada, adaptadas a distintos hándicap. Para esta validación se representarán los elementos más relevantes como rollers, saltos, curvas y zonas de equilibrio, con el fin de obtener nuevas verificaciones para incorporar en el rediseño del track.

## **2.7 Objetivo general y objetivos específicos**

El objetivo del proyecto es el diseño de una experiencia de competencia entre padres e hijos/as en un entorno que los nivela para un desafío en igualdad de condiciones, en este caso específico se aborda desde una experiencia en bicicleta. Se incorpora un plan de negocios y un plan comunicacional que sentarán las bases para un prototipo escalable con énfasis en innovación en la interacción.

Como se mencionó, este proyecto será abordado con tres bajadas individuales, de esta manera se cuenta con los objetivos de:

### a) Objetivo Diseño:

Diseñar el espacio físico que propicie esta experiencia de competencia deportiva en un entorno controlado, que nivela a los participantes, a través de las características técnicas del circuito, para un desafío en igualdad de condiciones.

### b) Objetivo Marketing:

Entendimiento del consumidor y bajada comunicacional de la propuesta de valor que permita generar una propuesta de plan comunicacional

#### i) Objetivos específicos:

- Generación y entendimiento del customer journey
- Generación de plan comunicacional para lanzamiento del proyecto

c) Objetivo Modelo de negocios:

Determinar un modelo de negocios que genere la creación de valor y la captura de valor, con elementos estratégicos que permitan generar ventajas competitivas únicas que hagan viable y escalable el proyecto.

i) Objetivos específicos:

- Formación del equipo
- Bases para el modelo de negocios
- Análisis de flujos, punto de equilibrio y precios
- Aspectos relevantes y estratégicos
- Riesgos y recompensas
- Financiamiento

### 3. MODELO DE NEGOCIOS

En este capítulo se detallará los aspectos relevantes del modelo de negocios, como creamos y captamos el valor, desarrollando un modelo solido con aspectos estratégicos únicos que nos permitan diferenciarnos y una vez consolidados escalar.

#### 3.1 Metodología

Se utilizó la metodología NABC, Bussiness Model Canvas, VP Canvas mediante las cuales se pudo analizar los aspectos claves de negocio logrando identificar las áreas donde podíamos generar ventajas competitivas diferenciadoras que nos permitan ser exitosos y escalar. Gracias a VP Canvas pudimos realizar dos pilotos de manera de validar características y enfocarnos en un próximo piloto pagado y con diseño propio. A continuación, analizaremos punto a punto los aspectos claves.

Figura 3-1: Metodología en forma gráfica



Fuente: Elaboración propia

### 3.2 El equipo para el éxito

Uno de los principales factores para el éxito de un emprendimiento es el equipo. El principal atributo del equipo detrás de este proyecto es su pasión por el deporte, los líderes que está trabajando en este proyecto abarcan tres áreas claves dentro de las necesidades del negocio.



Silvia Reyes

Silvia Reyes diseñadora experta en experiencias deportivas es quien lidera todo el diseño del parque y la experiencia, ella ha participado desde un comienzo en las actividades de identificación del problema, validación y diseño de la interacción entre los participantes.



Patricio San Martin

Patricio San Martin emprendedor experto en experiencias digitales y marketing es el encargado de liderar todo el desarrollo de la plataforma a través de la cual los competidores intercambian sus experiencias y se genera una comunicación entre el parque y la comunidad. Patricio además tiene amplia experiencia en la

implementación de campañas digitales, él será el encargado del lanzamiento, plan de marketing, entendimiento y desarrollo del customer journey, y la bajada comunicacional de la propuesta de valor.



Ricardo Améstica

Ricardo Amestica emprendedor, soñador, ciclista mountain bike y padre, con gran experiencia en el desarrollo de negocios en diferentes áreas. Será el encargado del desarrollo del modelo de negocios, generación de redes, poniendo especial énfasis en las necesidades que satisface nuestra experiencia y por qué nuestros clientes lo buscan

### **3.3 Dimensionamiento de la oportunidad**

De manera de poder analizar y dimensionar si realmente vale la pena seguir adelante con este proyecto y si las posibilidades de seguir adelante podrían tener una recompensa significativa, hemos realizado un análisis desde dos puntos de vista. El primero desde el mercado analizando las tendencias, consumidores e industria en general para proyectar cual podría ser el comportamiento macro de nuestro mercado. El segundo, analizar la realidad concreta de nuestro proyecto, valores de ticket promedio, ocupabilidad del parque y posibles ingresos según nuestro modelo de negocio, complementándolo con un benchmark de experiencias alternativas y servicios suplementarios.

Dado los supuestos revisados en el punto 2.3 hemos estimado lograr ventas anuales de \$425.000.000 por cada parque pista, lo que nos da un total de ingresos de

\$3.400.000.000 anuales en 8 race tracks, de los cuales 1 será implementado y administrados por los fundadores y los otros 7 con franquicias establecidas generando ingresos para los fundadores de \$500.000.000 anuales. Estos ingresos por las franquicias parecen muy interesantes ya que prácticamente no tienen gastos operacionales asociados y nos ayuda a tomar la decisión de avanzar en las siguientes etapas de desarrollo de nuestro proyecto.

Este análisis lo retomaremos al momento de hacer doble click en los flujos estimados para comparar y doble chequear que nuestros supuestos estén alineados, considerando ocupación como parámetro variable principal.

### **3.4 Bases del modelo de negocios**

El modelo de negocios se sustenta sobre cuatro pilares claramente definidos, nuestro cliente final, parejas de padres e hijos ansiosos por competir en igualdad de condiciones, nuestro cliente franquiciado quien dispondrá de todo lo necesario para instalar, construir y operar el parque, Partner Mall quien aportará terrenos a lo largo de Chile en arriendo a cambio de un porcentaje de la facturación y finalmente nuestros Partner Marcas quienes tendrán presencia de marca con publicidad aporte de equipamiento para eventos, test bikes, clínicas, etc.

Para el caso de nuestro cliente final existen dos tipos de ticket, el primero como un modelo de suscripción mensual donde por \$24.000.- podrá acceder a la pista libremente previo agendamiento a través de nuestra APP, venta de “ticket Carreras” 3 vueltas por un valor de \$14.000 por pareja. Adicionalmente tendremos servicios de valor agregado como fotografías, arriendo de equipos, clínicas y clases, restaurant concesionado, todo relacionado con la creación del vínculo entre padres e hijos.

Una vez consolidado nuestro primer parque, nuestro foco estará en escalar, para ellos hemos considerado un cliente franquicia de manera de replicar nuestro exitoso modelo en diferentes sectores de Santiago y Regiones. Nuestro aporte para las

franquicias serán un completo manual de implementación para el parque, se entregará el modelo detallado, diseños específicos de las pistas con sus curvas, obstáculos y puntos claves para el éxito en la integración padre-hijo además de un completo plan de marketing para el lanzamiento y posterior adquisición de clientes. Pondremos a disposición de nuestro cliente franquiciado la construcción certificada de la pista con sus diferentes niveles basado en nuestra experiencia previa. Como activo clave diferenciador realizaremos la gestión del arriendo del terreno con condiciones comerciales preferentes que serán parte de un contrato marco entre nuestra empresa y nuestro Partner Mall. De manera de tener una correcta mantención y operación entregaremos asesoría y apoyo constante tanto en temas de negocios como en temas operacionales. Para adquirir la franquicia se requiere de una inversión de entre \$65.000.000 y \$96.000.000 dependiendo de las modificaciones particulares que se deban realizar a los terrenos finales donde se implementará la pista en cada uno de los casos. El franquiciado deberá entregar como fee un 15% de la facturación mensual y proponer un plan de implementación acorde al sector o ciudad donde se proponga implementar la pista.

Como actor estratégico en nuestro modelo de negocio está el Partner Mall, desde hace varios años que los mall se han dado cuenta de que deben incluir diferentes servicios dentro de sus instalaciones para atraer a los clientes, de esta forma una vez que los clientes ya están en el mall pueden rentabilizar con ventas desde sus tiendas tradicionales. Basados en este principio es que nos hemos acercado a una gran cadena de mall quienes tienen interés en generar un contrato marco para disponibilizar nuestro parque en los diferentes proyectos construidos con espacios disponibles para ampliaciones en futuras etapas o proyectos nuevos donde se consideran este tipo de servicios desde un comienzo. Esta cadena de mall tiene terrenos libres y/o disponibles en fases avanzadas a lo largo de Chile y Perú en reuniones comerciales hemos acercado posiciones para conseguir arriendos por un 3% de facturación.

De manera de complementar nuestros servicios de valor agregado y entregar una experiencia acorde con nuestro arquetipo hemos contactado marcas líderes de equipamiento tales como bicicletas, accesorios, ropa, protecciones quienes entregaran productos para arriendo y demo además de aportar a sus embajadores para clínicas y eventos especiales. Dentro de las marcas que podemos destacar están Specialized, Pivot, Fox, Red Bull, Garmin, entre otras.

### 3.5 Análisis de flujos de caja y punto de equilibrio

Realizando una estimación de los flujos asociados a los costos mensuales hemos definido algunas partidas que nos permiten estimar nuestros costos mensuales. Podemos dividir estos costos en cuatro áreas, Marketing, Remuneraciones, Arriendo, Servicios varios, como se puede ver en la tabla 3.1 por un total mensual de \$7.713.001.- Y un total anual de \$92.556.008.-.

Tabla 3-1: Flujos estimados de costos mensuales

	Tipo de costo	Costo mensual (\$)
Marketing	Fijo	
Redes Sociales / Google Ads		\$500.000
Agencia		\$120.000
Activaciones BTL		\$250.000
Remuneración	Fijo	
Desarrollo y mantención Plataforma WEB		\$1.500.000
Administración (1 admin + 1 asistente, contra turno)		\$2.000.000
Mantención y servicios Pista		\$500.000
Servidor	Fijo	
Data center, hosting, BD, dominio		\$250.000
Parque	Variable 3%	
Arriendo terreno (demanda proporcional)		\$1.093.001
Servicios		\$200.000
Legal	Fijo	\$100.000
Contable	Fijo	\$800.000
Varios	Fijo	\$400.000
	<b>Total mensual</b>	<b>\$7.713.001</b>
	<b>Total anual</b>	<b>\$92.556.008</b>

Fuente: Elaboración propia

De manera de planificar y estimar diferentes escenarios hemos realizado diferentes flujos considerando algunos supuestos, que se detallan a continuación:

- El valor de ticket promedio por pareja por 3 carreras es de \$14.000
- El valor de ticket promedio por pareja por servicios de valor agregado (fotos, clínicas, snacks, etc) es de \$4.000
- El tiempo de duración por carrera es de 1 minuto
- El tiempo de preparación de la pista entre carreras es de 1 minuto
- El tiempo de atención por día es de 720 minutos (10 a 22 horas)
- El tiempo disponible al día es de 360 minutos
- El tiempo disponible al año es de 99.000 minutos
- Los días de lluvia en Santiago al año es de 38

Luego de realizar un análisis en terreno de servicios similares o suplementarios tales como Parque el Durazno, Parque Las Palmas, actividades en mall Sport como muro de escalada, Jump Park, Ola, pudimos concluir que una tasa de ocupación conservadora para nuestro servicio en los días de semana podría corresponder a un 15% en promedio. Realizando este mismo análisis en servicios similares o suplementarios para el fin de semana pudimos concluir que una tasa de ocupación conservadora para nuestro servicio en los días de semana podría corresponder a un 45% en promedio.

Luego realizamos un análisis de la cantidad de días de semana al año los cuales corresponden a 249 un 68,21% y la cantidad de días fin de semana más feriados legales lo que corresponde a 116 días o un 31,78%, esta distribución nos permitirá hacer una asociación entre los valores facturados para días de semana y fines de semana en proporción para lograr una facturación anual realista.

Como ya estimamos la disponibilidad, potencial de ocupación de la pista, ticket promedio por pareja, tanto en carreras como en servicios de valor agregado, podemos avanzar en estimar nuestros ingresos según las diferentes ocupaciones para los días de semana como para los fines de semana.

Formula utilizada para calcular el ingreso anual por los días de semana.

$$(((\text{MINUTOS DE PISTA DISPONIBLE AL AÑO} / 2) \times 0,15) \times 0,2) \times (\text{TICKET PROMEDIO POR PAREJA} + \text{TICKET PROMEDIO SVA}) \times \text{DIAS DE SEMANA AL AÑO} = \$182.349.863.-$$

Formula para calcular el ingreso anual por los días fin de semana y festivos.

$$(((\text{MINUTOS DE PISTA DISPONIBLE AL AÑO} / 2) \times 0,45) \times 0,2) \times (\text{TICKET PROMEDIO POR PAREJA} + \text{TICKET PROMEDIO SVA}) \times \text{DIAS DE FIN DE SEMANA AL AÑO} = \$254.850.411.-$$

ESTIMACIÓN DE DEMANDA ANUAL PROPORCIONAL \$437.200.274.

Podemos ver el detalle de los supuestos y cálculos de ingresos en la tabla número 3.2 que se muestra a continuación.

Tabla 3-2: Supuestos e ingresos según ocupación

Supuestos	Minutos
Ticket promedio por pareja por carrera (3 carreras)	\$ 14.000
Ticket promedio por pareja SVA (Fotos, clinicas, snack)	\$ 4.000
Tiempo por carrera	1
Preparación Pista	1
Minutos de atención por día (10:00AM a 22:00)	720
Minutos de pista disponible al día	360
Minutos de pista disponible al año	99000
Dias de lluvia en Stgo	38
<b>Estimación de demanda durante días de semana</b>	
Ocupación baja (de 10:00 a 13:00 10%, de 13:00 a 15:00 20%, de 15:00 a 18:00 10%, de 18:00 a 22:00 20%)	\$ 182.349.863
Punto de equilibrio parejas anuales	5142
Punto de equilibrio parejas días de semana	21
Punto de equilibrio parejas días fin de semana	44
<b>Estimación de demanda durante finde semana</b>	
Ocupación media (de 10:00 a 13:00 60%, de 13:00 a 15:00 30%, de 15:00 a 18:00 60%, de 18:00 a 22:00 30%)	\$ 254.850.411
Punto de equilibrio parejas anuales	5142
<b>Estimación de demanda anual proporcional</b>	
Ocupación baja para días de semana y media para fin de semana	\$ 437.200.274

Fuente: Elaboración propia

Si observamos nuestra conclusión sobre el dimensionamiento del mercado podemos observar que estimamos una demanda anual de \$425.000.000 lo que se correlaciona de manera similar a nuestra demanda según ocupación.

Analizando el flujo de costos anuales vs nuestros ingresos según demanda podemos concluir que nuestro punto de equilibrio se da al atender a 5.142 parejas anuales. Si hacemos un análisis más detallado acerca de los flujos y los ingresos según demanda para días de semana y fines de semana podemos concluir que nuestro punto de equilibrio se da al atender a 21 parejas en los días de semana y a 44 parejas los días fines de semana y feriados.

### **3.6 Elasticidad en el precio**

Uno de los factores más relevantes en la implementación de nuestro servicio es la fijación del precio. En nuestro análisis hemos considerado los valores de ticket promedio de servicios suplementarios o similares, pero también es muy importante el poder analizar como varía nuestra demanda en función de la variación del precio, es por esto que dentro de las actividades de validación de nuestro tercer piloto hemos considerado realizar un ejercicio de validación del comportamiento de la elasticidad. El ejercicio se aplicará realizando una variación en el precio de venta según diferentes horarios del día del piloto. Para evitar que este ejercicio se vea afectado por la variación en el flujo de gente según el horario aplicaremos un ratio que considera el factor cantidad de asistentes en relación a las ventas según las estadísticas de asistentes a este evento en años anteriores.

Los horarios según cantidad de asistentes se han definido en dos categorías:

- Bajo flujo de asistentes 12:00 a 13:00 y de 18:00 a 19:00
- Alto flujo de asistentes 13:00 a 18:00

Tomando en consideración los flujos de asistentes se ha definido una estrategia para evaluar como afecta la demanda la disminución en el precio. Los precios de las actividades para el público asistente a la pista serán los siguientes:

- Pista Palo y astilla \$2.000.- por pareja por 2 carreras, en horario de 12:00 a 15:30
- Gran salto colchón inflable \$1.000.- por persona por 2 saltos, en horario de 12:00 a 15:30
- Pista Palo y astilla \$1.000.- por pareja por 2 carreras, en horario de 15:30 a 19:00
- Gran salto colchón inflable \$500.- por persona por 2 saltos, en horario de 15:30 a 19:00

Ratio a evaluar Elasticidad= % de Variación de Demanda / % de variación de Precio.

Este ejercicio nos permitirá tener una estimación de cómo podrían comportarse nuestros clientes frente a cambios en el precio, políticas a evaluar según nuestro éxito para convocar asistentes en nuestro futuro parque.

### **3.7 Aspectos relevantes del modelo de negocios**

Como una forma de poder medir el éxito de nuestra propuesta de valor hemos considerado sumamente necesario el poder medir nuestro principal elemento diferenciador, la mejora del vínculo, a través de actividades complementarias dentro y fuera del parque. Es así como promocionaremos actividades relacionadas tales como mecánica de bicicletas, clínicas para mejorar la técnica, prueba de equipamiento demo y otras que fomenten la relación e interacción padres-hijos. También premiaremos actividades complementarias fuera del parque tales como lavado de autos, cocinar juntos, etc. Todas estas actividades se verán reflejadas a

través de redes sociales y nuestra plataforma web-app, las cuales se indexarán en un ratio que entregará diferentes premios y algunos otros beneficios, como carreras gratis en las pistas, invitaciones a eventos, etc.

En las siguientes imágenes podemos ver algunas ideas de contenidos y metodología de lo propuesto en medición del vínculo.

Figura 3-2: Ejemplo pieza gráfica de práctica en conjunto



Fuente: Elaboración propia

Figura 3-3: Ejemplo de insignias por actividades en conjunto



Fuente: Elaboración propia

Figura 3-4: Ejemplo de opción de fotos para ganar insignias



Fuente: Elaboración propia

### 3.8 Riesgos y Recompensas

Haciendo un análisis de los posibles riesgos en cuanto al desarrollo e implementación de nuestro proyecto nos hemos dado cuenta que nuestro equipo no cuenta con un especialista top y reconocido del mountain bike nacional e internacional, es por eso que nos hemos propuesto identificar a lo menos un embajador que sea parte de nuestro proyecto y nos dé una mayor llegada a nivel comunicacional tanto con los deportistas como con las marcas. Por ello ya hemos

tomado contacto con Rojo Racing, el primer equipo escuela de mountain bike liderado por Ignacio Rojo quien será uno de nuestros pilares para el piloto y proceso de validación.

Otro de los riesgos principales de nuestro proyecto es que es fácil de copiar, como barrera de entrada y activo estratégico tenemos el acuerdo marco entre nuestro equipo y el partner mall. Otra estrategia que vamos a evaluar es la aplicación de propiedad intelectual a nuestro proyecto, donde podríamos aplicar un licenciamiento mixto basado en el diseño, manual de uso, derechos de patente en un comienzo para el territorio nacional.

Como tercer riesgo hemos evaluado la posibilidad de una baja afluencia de clientes por la alta disponibilidad de servicios alternativos, tema que esperamos subsanar principalmente gracias a nuestra propuesta de valor, marketing y el hecho de ubicarnos en sitios aledaños a malls lo que nos asegura una cantidad mínima de potenciales clientes.

Para el equipo que está detrás de este proyecto la mismidad es una de las principales recompensas, somos unos apasionados por el deporte y creemos que la creación de vínculos a través de él vale la pena el esfuerzo.

De nuestro análisis del mercado obtuvimos una clara conclusión, el outdoor, ciclismo, servicios de entretenimiento han mostrado un claro y gran crecimiento a lo largo del tiempo. Una vez establecidos los manuales, diseños, procesos de construcción, planes de marketing y modelos de negocio es fácil de replicar y escalar tanto a nivel nacional como internacional sobre todo a nivel de franquicias.

Desde hace varios años Chile se ha convertido en un referente a nivel mundial del outdoor, la agitada vida, el estrés diario y las pantallas que nos absorben en todo lugar hacen que el vínculo y el apego sean dos conceptos cada vez más buscados por las personas.

### **3.9 Financiamiento**

Respecto al financiamiento hemos analizado diferentes alternativas, creemos que un financiamiento mixto es la solución para avanzar y concretar el primer parque que nos dará el pie para poder franquiciar y escalar nuestro negocio. Como primera alternativa creemos que Corfo a través de los capitales semilla nos puede dar un primer impulso, nuestra propuesta debe fundamentar muy claramente nuestras capacidades de crecimiento y escalabilidad, puntos que son clave a la hora de ser evaluados por Corfo. El Fondo Nacional Para El Fomento Deportivo a través del Ministerio del Deporte nos permitiría dar este primer paso de una manera diferente ya que estos fondos solo se entregan a empresas o fundaciones sin fines de lucro lo que nos haría replantear uno de los pilares fundamentales de nuestro proyecto. Otros posibles puntos de partida serian donaciones y/o mecenazas con fines deportivos de empresas o personas relacionadas a nuestra actividad que puedan tener un interés a nivel de marketing y/o activaciones, todas las cuales tendrían exenciones tributarias para ellos.

Para una segunda etapa tenemos la posibilidad de hacer crowdfunding y/o presentarnos con capitales de riesgo, ambos con foco en el fomento de proyectos deportivos tales como Lets Fund, Apontoque.

Pensando en nuestro próximo piloto hemos buscado financiamiento principalmente en marcas que quieran relacionarse con nuestra propuesta de valor, además de marcas especializadas del mountain bike, quienes en conjunto aportarán el monto completo a financiar, tenemos 4 alternativas en carpeta de las cuales esperamos dejar dos, una del rubro y otra general.

### **3.10 MVP's y próximo piloto**

Dentro de nuestras actividades de validación hemos realizado innumerables visitas a terreno, entrevistas con deportistas, padres, hijos, ejecutivos de la industria, especialistas del rubro, entre otros. Una vez definida nuestra propuesta de valor realizamos nuestra primera actividad de validación en terreno, aprovechando la pista de bicicross del Club BMX de las Condes, realizamos una intervención al término de sus clases donde padres e hijos pudieron correr mano a mano gracias a algunos obstáculos móviles que añadimos temporalmente en la pista. La actividad fue un éxito de padres pasivos a una orilla de la pista pasamos a desafíos al interior de la pista, risas, abrazos, medallas de premio y muchas ganas de volver fueron los registros de la jornada. Logramos obtener varias conclusiones interesantes principalmente en la interacción y en características que debía tener nuestro diseño para tener aún más interés por parte de los participantes.

Con las lecciones aprendidas de nuestro primer piloto nos acercamos al Parque el Durazno, específicamente en la zona del pump track donde nos acercamos a padres que principalmente acompañaban a sus hijos a practicar mountain bike y los convencimos de participar en esta dinámica de una carrera entre ellos, con el mismo éxito de la vez anterior principalmente por la interacción que se generaba al juntarlos en la misma actividad.

Luego de estas dos activaciones nos dimos cuenta que necesitábamos ir un paso más allá, validar con una pista que realmente entregara este handicap e igualara las condiciones para ambos competidores. Por ello nos dedicamos a buscar alguna empresa o institución que necesitara impulsar la creación del vínculo y el apego, después de múltiples reuniones y varios meses en la búsqueda nos reunimos con el Centro de Padres del Colegio Craighouse quienes para su celebración del día del colegio buscaban actividades que promovieran el vínculo entre seres queridos con un especial foco en el deporte ya que es uno de los valores más importantes para ellos. Luego de varias reuniones realizamos una visita terreno donde pudimos darnos

cuenta de que el emplazamiento es perfecto para la implementación de una pista temporal con las características que necesitamos.

Figura 3-5: Propuesta comercial piloto Craighouse Day



**Experiencia deportiva para compartir y fomentar la creación de vínculos entre padres - hijos y amigos**

La actividad se enmarca dentro de la celebración del *Craighouse day*, a realizarse en noviembre de 2019. El programa contempla las siguientes actividades:

1. Circuito de obstáculos cronometrado tipo dual por donde circula por un carril el padre y por el otro el hijo.  
Considera un circuito de 150 m. de longitud aprox., con obstáculos que serán instalados en el terreno demarcado para ambas pistas.  
Tipo de obstáculos: rollers, curvas, saltos, tarimas, zonas de equilibrio.

Valor:

- Montaje	\$ 150.000 (1 día x 4 personas)
- Día del evento	\$ 2.000.000 (circuito montado, monitores y desmontaje)
- Cronometraje	\$ 400.000

2. Instalación de "Big air bag" en la zona baja del circuito para que los asistentes salten y puedan practicar tanto niños como adultos, principiantes como expertos.

Valor Big air bag	\$ 450.000
Incluye personal encargado de la rampla, bolsa, motor y generador	

3. Gastos generales \$ 200.000

**Valor Total: 3.200.000 + IVA**

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al piloto actualmente continuamos con reunión para acotar el financiamiento y el alcance, y esperamos un cierre durante mes de Agosto.

### 3.11 Conclusiones

Si regresamos al inicio de esta tesis y su objetivo principal podemos concluir que tenemos una propuesta de modelo de negocio que crea valor a través del vínculo entre padres e hijos/as fomentando en apego a través de actividades deportivas entretenidas. Hemos planteado una forma de captar valor muy variada, ticket carrera, suscripción, servicios de valor agregado, marketing y franquicias, lo que nos permitirá cambiar el foco según el feedback de nuestros clientes y la tracción en las diferentes modalidades.

Analizando nuestro mercado podemos concluir que nuestro proyecto está inmerso en un área que muestra un crecimiento sólido y sostenido en los últimos 10 años, esto nos permite mirar con optimismo nuestras estimaciones de ocupación y ventas, ya que a pesar de estén significativamente desviadas de la realidad, podríamos tener espacio para iterar buscando nuevas formas de penetrar y atraer clientes.

Nuestros ejercicios de validación en terreno, redes sociales y a través de reuniones nos muestran que hay interés de parte de casi todos con los que hemos conversado, generando tracción a nivel de piloto y partner mall que sin duda son nuestros dos pasos claves a seguir y consolidar. Esto nos permite validar el planteamiento del problema y la propuesta de valor.

Ahora dando una mirada global considerando las tres áreas desarrolladas por el equipo, Diseño, Marketing y Modelo de Negocios podemos concluir que se ha logrado el objetivo del proyecto de diseñar una experiencia de competencia en bicicleta entre padres e hijos/as en un entorno que los nivela para un desafío en igualdad de condiciones

Una vez finalizado el proyecto, al analizar los descubrimientos y aprendizajes obtenidos desde los tres pilares desarrollados para esta innovación experiencial; el diseño del circuito, modelo de negocio y plan de marketing, podemos concluir lo siguiente:

- Tanto para los socios estratégicos como para los potenciales clientes la propuesta de valor genera gran interés.
- Se ha logrado la construcción de un modelo escalable que cumple con los criterios de innovación propuestos y que consiste en el diseño del parque y su manual de implementación, el modelo de negocio y el plan comunicacional de la propuesta de valor.
- La innovación en la experiencia es escalable a otras disciplinas. Experimentar con otros deportes o actividades de entretención aparece como una oportunidad interesante de explorar en un futuro próximo.

Para nosotros como equipo es de gran interés concretar este proyecto. Por esta razón los pasos a seguir, fuera de la actividad de graduación, son la implementación de un circuito piloto de la mano de un socio estratégico durante el mes de noviembre. Esto nos permitirá obtener una nueva validación para seguir mejorando la propuesta de valor

.

## BIBLIOGRAFIA

Aguayo, F., Kimelman, E. y Correa, P. (2012) “Estudio sobre la Participación de los Padres en el Sistema Público de Salud de Chile”. Informe Final. Chile: Cultura Salud/MINSAL, pp.9-10.

Barker, Gary, Verani, Fabio “La Participación del Hombre como Padre en la Región de Latinoamérica y el Caribe”. Brasil 2008

Criterio Insights, Betty Ho (2018). Recuperado de [https://www.criteo.com/insights/build-a-modern-customer-loyalt"y-program/](https://www.criteo.com/insights/build-a-modern-customer-loyalt)

Cobra, M. H. N. (1997). Marketing básico: una perspectiva brasilera. 4. ed. Sao Paulo, Atlas.

Fogarty, Kate, Evans, Garret D. “The Hidden Benefits of Being an Involved Father” Publicado: Dic. 1999. Rev: Jul. 2005, Nov. 2009

Forbes, Sallie Burnett Forbes Councils member (2019). Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/01/22/is-it-time-to-add-gamification-to-your-loyalty-strategy/#2e724c3c52b3>

Halligan, Brian & Dharmesh, Shah. (2009) “Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs”.

Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). Principios de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson

Lindon, D., et al. (2000). Mercator: teoria y practica del marketing. 9. ed. Lisboa, Publicaciones Don Quijote, p. 105.

Morales, Juana (2017). Reportaje de calidad de vida. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/importancia-de-pasar-tiempo-con-los-hijos-158056>

Olavarría, J. (2001). “Y Todos Querían Ser (Buenos) Padres”. Santiago de Chile: FLACSO.

Pérez Cortés, Francisca, Olhaberry, Marcia. “Involucramiento del Padre en la Crianza: Una Mirada Trídica de las Relaciones Familiares Tempranas” (Rec: junio 2013 – Acep: febrero 2014)

Pleck, J. & Masciadrelli, B. (2004). Paternal involvement by U. S. residential fathers: Levels, sources and consequences. In M. E. Lamb (Ed.), *The role of the father in child development* (4th ed.), 222–270. New York: Wiley.

Sánchez-Miguel, Pedro A., Leo, Francisco M., Sánchez-Oliva, David, Amado, Diana, García-Calvo, Tomás. “The Importance of Parents’ Behavior in their Children’s Enjoyment and Amotivation in Sports” *Journal of Human Kinetics* volume 36/2013, 169-177

Scheffler, T. & Naus, P. (1999). “The Relationship Between Fatherly Affirmation and a Woman’s Self-Esteem, Fear of Intimacy, Comfort with Womanhood and Comfort with Sexuality.” *The Canadian Journal of Human Sexuality* 8:1, 40-45.

Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff. “La guía de Scrum” (2013). Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>

Stanton, William & Etzel, M. (1999). "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed.

Stern, Daniel (1985) “El Mundo Interpersonal Del Infante”

Tronick, E. (1989) “Emotions and emotional communication in infants.”

Tenorio De Aguiar, Sheila, Santelices, María Pía, Pérez, Carola, “Apego, Sensibilidad Paterna y Patrón de Interacción del padre con su Primer bebé.” *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, vol. XVIII, núm. 1, abril, 2009, pp. 51-58

UCI BMX Track Guide – Version on 30th November 2017

Universidad de La Rioja, Influencia paterna en la actividad física del adolescente. Recuperado de <https://www.unirioja.es/apnoticias/servlet/Noticias?codnot=2955&accion=detnot>

Valdés, T. (2007) “Igualdad de oportunidades y equidad de género. Aportes y desafíos para las políticas públicas”. *Fundación Chile* 21

Valenzuela, Eduardo, Wiegand, Pilar, “Paternidad en Chile: Una evaluación.” *Instituto de Sociología, PUC.*, 2015

Sylleros, Álvaro (2010). “Identidad, interacción y forma. Metodología cíclica para la innovación aplicada al desarrollo de un instrumento musical electrónico”. Recuperado de <https://diseno.uc.cl/publicacion/identidad-interaccion-y-forma-metodologia-ciclica-para-la-innovacion-aplicada-al-desarrollo-de-un-instrumento-musical-electronico/>