



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Aplicación para usuarios de bicicletas: Bikla Zone

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Barrantes Pachas, Andy Joel (0000-0001-5007-1921)

Chávez Campos, Deny Sheyla (0000-0002-3391-8139)

Falconi La Hoz, Michelle Anabella (0000-0001-5715-4869)

Martínez Olivos, Michelle Jasmín (0000-0001-8870-7729)

Paredes Alvarado, Ana Lorena (0000-0002-4064-6776)

ASESOR

Quedas Lobatón, Guillermo Martin (0000-0001-7407-078X)

Lima, 22 de febrero de 2021

DEDICATORIA

A Dios por brindarnos la fortaleza y el deseo de seguir con nuestro crecimiento profesional superando cada uno de los obstáculos presentados, a nuestras familias las cuales nos acompañaron en este largo camino de mucho esfuerzo y sacrificio, a nuestros compañeros de estudios con los cuales asumimos este gran reto y a todas las personas que de cierta manera estuvieron involucradas cooperando durante el proceso de investigación.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor académico Guillermo Martín Quedas Lobatón, por compartir sus invaluable conocimientos y experiencias, reforzando nuestro aprendizaje y orientarnos de la mejor manera para culminar con éxito nuestra investigación.

A todos los profesores que nos asignaron en las distintas materias los cuales contribuyeron en nuestra formación académica y profesional.

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por habernos instruido profesionalmente.

Y a todas las personas que colaboraron con esta investigación proporcionándonos importantes aportes.

RESUMEN

El caótico tráfico de nuestra ciudad y sumado a eso, la crisis sanitaria por la que atraviesa actualmente el país ha llevado a que gran parte de la población use la bicicleta no solo con un fin recreacional, sino también, como un medio de transporte más sostenible logrando tener un impacto directo y positivo con la salud y el cuidado del medio ambiente.

El tema resulta importante debido a que hemos encontrado una gran oportunidad de negocio, el cual la experiencia de viaje del ciclista es fundamental para enfocar y proponer soluciones a sus necesidades.

De acuerdo con esta premisa, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar, exponer y sustentar el modelo de negocio de la aplicación “Bikla Zone”, el cual ofrece como propuesta de valor: un servicio integral, especializado, con una plataforma amigable, de navegación intuitiva, rápida y dinámica, consolidando un amplio abanico de funciones, los cuales brinden solución, facilitando y simplificando las necesidades del ciclista.

El método de investigación utilizado en el presente trabajo es mixto, puesto que se recogieron y se analizaron datos cuantitativos, así también como cualitativos, los cuales corresponde a la recopilación y análisis de entrevistas a profundidad.

Dicha investigación abarca lo siguiente: aspectos generales del negocio, planeamiento estratégico, investigación del mercado, plan de marketing, plan de operaciones, estructura organizacional y recursos humanos, plan económico y financiero y finalmente conclusiones.

Palabras claves: App, Bikla Zone, bicicleta, ciclista

ABSTRACT

The chaotic traffic of our city and added to that, the health crisis that the country is currently experiencing has led a large part of the population to use the bicycle not only for recreational purposes, but also as a more sustainable means of transport. achieving a direct and positive impact on health and care for the environment.

The issue is important because we have found a great business opportunity, in which the cyclist's travel experience is essential to focus and propose solutions to their needs.

In accordance with this premise, the present research work aims to develop, expose, and sustain the business model of the “Bikla Zone” application, which offers as a value proposition: a comprehensive, specialized service, with a friendly platform, intuitive, fast, and dynamic navigation, consolidating a wide range of functions, which provide solutions, facilitating and simplifying the cyclist's needs.

The research method used in this work is mixed, since quantitative data were collected and analyzed, as well as qualitative ones, which correspond to the collection and analysis of in-depth interviews.

This research includes the following: general aspects of the business, strategic planning, market research, marketing plan, operations plan, organizational structure and human resources, economic and financial plan and finally conclusions.

Keywords: App, Bikla Zone, Bicycle, Cyclist

TABLA DE CONTENIDOS

2.	Aspectos generales del negocio.....	11
2.1.	Idea /Nombre del negocio.....	11
2.2.	Descripción del servicio a ofrecer.....	11
2.3.	Equipo de trabajo	15
3.	Planeamiento estratégico.....	18
3.1	Análisis Externo	18
3.1.1	Análisis PESTEL.....	19
3.2	Análisis Interno	30
3.2.1	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	30
3.2.2	Análisis FODA.....	31
3.2.2	FODA Cruzado	33
3.3	Visión.....	34
3.4	Misión	34
3.5	Estrategia Genérica	34
3.6	Objetivos Estratégicos	35
4.	Investigación / Validación de mercado	35
4.1	Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis	35
4.1.1	Modelo de entrevista	36
4.1.2	Tipos de hallazgos identificados	37
4.2	Resultado de la investigación	48
4.3	Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	49
5.	Plan de marketing	50
5.1.	Planeamiento de objetivos de marketing	50
5.1.1	Corto plazo:.....	50
5.1.2	Mediano plazo:.....	51
5.1.3	Largo plazo:.....	51
5.2.	Estrategias de marketing	51
5.2.1.	Segmentación	51
5.2.2.	Posicionamiento	53
5.3	Mercado Objetivo	55
5.3.1.	Tamaño de mercado	55

5.3.2.	Tamaño de mercado disponible.....	56
5.3.3.	Tamaño de mercado operativo (target)	59
5.3.4.	Potencial de crecimiento del mercado.....	59
5.4.	Desarrollo y estrategia de marketing mix	61
5.4.1.	Estrategia de servicio	61
	<i>Matriz de Ansoff</i>	61
5.4.2.	Diseño de producto.....	62
5.4.3.	Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)	63
5.4.4.	Estrategia comunicacional.....	65
5.4.5.	Estrategia de distribución	66
5.5	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	66
5.6	Presupuesto de Marketing	68
6.	Plan de operaciones.....	70
6.1.	Políticas Operacionales.....	70
6.1.1	Calidad	70
6.1.2	Procesos.....	71
6.1.3	Planificación	72
6.1.4	Inventarios	73
6.2.	Diseño de Instalaciones.....	73
6.2.1	Localización de las instalaciones	73
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	76
6.2.3	Distribución de las instalaciones	76
6.3.	Especificaciones Técnicas del servicio	77
6.4.	Mapa de Procesos y PERT.....	82
6.5	Planeamiento de la Producción.....	86
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	86
6.5.2	Gestión de la calidad	86
6.5.3	Gestión de los proveedores	87
6.6	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	89
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	94
7.	Estructura organizacional y de recursos humanos	95
7.1.	Objetivos organizacionales	95
7.2.	Naturaleza de la organización.....	95
7.2.1.	Organigrama.....	95
7.2.2.	Diseño de puestos y funciones	96

7.3. Políticas organizacionales	100
7.4. Gestión Humana	100
7.4.1. Reclutamiento.....	100
7.4.2. Selección, contratación e inducción	101
7.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.....	101
7.4.4. Motivación	102
7.4.5. Sistema de remuneración	102
8. Plan económico - financiero.....	103
8.1. Supuestos generales	103
8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles), depreciación y amortización.....	105
8.3. Proyección de ventas	106
8.4. Proyección de costos y gastos operativos	106
8.5. Cálculo de capital de trabajo.....	109
8.6. Estructura y opciones de financiamiento	110
8.7. Estados financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)	111
8.7. 1 Estado de situación – Balance General	111
8.7. 2 Estado de situación – Estado de Ganancias y Pérdidas.....	112
8.8. Flujo Financiero	114
8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.....	116
8.10. Indicadores de rentabilidad	118
8.11. Análisis de riesgo.....	119
8.11.1 Análisis de sensibilidad.....	119
8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)	120
8.11.3 Análisis de punto de equilibrio.....	121
8.11.4 Principales riesgos del proyecto.....	122
9. Conclusiones	124
10. Conclusiones personales.....	125
Referencias Bibliográficas.....	126
Anexos.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe	23
Tabla 2. FODA cruzado.....	33
Tabla 3. Entrevista N°1.....	37
Tabla 4. Entrevista N°2.....	38
Tabla 5. Entrevista N°3.....	38
Tabla 6. Entrevista N°4.....	39
Tabla 7. Entrevista N°5.....	39
Tabla 8: Entrevista N°6.....	40
Tabla 9: Entrevista N°7.....	40
Tabla 10. Entrevista N°8.....	41
Tabla 11. Entrevista N°9.....	42
Tabla 12. Entrevista N°10.....	42
Tabla 13. Entrevista N°11.....	43
Tabla 14. Entrevista N°12.....	43
Tabla 15. Entrevista N°13.....	44
Tabla 16. Entrevista N°14.....	44
Tabla 17. Entrevista N°15.....	45
Tabla 18. Entrevista N°16.....	45
Tabla 19. Entrevista N°17.....	46
Tabla 20. Entrevista N°18.....	46
Tabla 21. Entrevista N°19.....	47
Tabla 22. Entrevista N°20.....	47
Tabla 23. Comparativo de características vs la competencia.....	54
Tabla 24. Población estimada y proyectada, 1995,2020 y 2030.....	55
Tabla 25. Perfil de personas según Lima Metropolitana.....	57
Tabla 26. Detalle de unidades descargadas y suscripciones vendidas del App en un año.....	67
Tabla 27. Proyecciones en 5 años de las descargas y suscripciones vendidas del App.....	68
Tabla 28. Presupuesto de Marketing.....	69
Tabla 29. Proyección de presupuesto de Marketing.....	70
Tabla 30. Método: Por Ponderación	75

Tabla 31. Tiempo de Suscripción y pago por Susxry.....	85
Tabla 32. Tiempo de Inicio de Ruta	85
Tabla 33. Cotización de proveedor de Human Tech	87
Tabla 34. Cotización de proveedor de DOAPPS	87
Tabla 35. Tablas de activos tangibles e intangibles	89
Tabla 36. Tabla de cotización de muebles con la empresa Promart	92
Tabla 37. Tabla de cotización de muebles con la empresa Sodimac.....	92
Tabla 38. Estructura de proyección en 5 años de los costos de producción	94
Tabla 39. Estructura de gastos de administración y ventas proyectados en 5 años.....	94
Tabla 40. Sistema de remuneración mensual.....	102
Tabla 41. Estructura de gastos RR.HH.....	103
Tabla 42. Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación y amortización.....	105
Tabla 43. Proyección de ventas en 5 años.....	106
Tabla 44. Proyección de costos de producción en 5 años.....	107
Tabla 45. Proyección de gastos de administración y ventas en 5 años.....	108
Tabla 46. Capital de trabajo inicial.....	109
Tabla 47. Capital de trabajo adicional.....	109
Tabla 48. Capital de trabajo inicial requerido.....	110
Tabla 49. Porcentaje de participación por tipo de financiamiento.....	110
Tabla 50. Estructura de financiamiento de terceros.....	110
Tabla 51. Cuadro de servicio de la deuda.....	111
Tabla 52. Estado de Situación - Balance General.....	111
Tabla 53. Estado de Situación - Estado de Ganancias y Pérdidas.....	112
Tabla 54. Flujo de caja de libre disponibilidad - Primer año.....	113
Tabla 55. Flujo de caja de libre disponibilidad - Cinco años.....	113
Tabla 56. Flujo de Caja en el primer año.....	114
Tabla 57. Flujo de Caja en de los 3 últimos meses del primer año.....	115
Tabla 58. Flujo de Caja de los 5 años proyectados.....	115
Tabla 59. Cálculo de Beta Apalancada.....	116
Tabla 60. Cálculo del COK.....	117
Tabla 61. Cálculo del WACC.....	118
Tabla 62. VPN y TIR.....	118
Tabla 63. TIR vs COK.....	119
Tabla 64. Flujo de caja optimista.....	120
Tabla 65. Flujo de caja pesimista.....	121
Tabla 66. Cálculo del punto de equilibrio	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Business Model Canvas	12
Figura 2: Evolución del PBI del Perú entre los años 2002 y 2019	21
Figura 3: Evolución mensual del PBI del Perú del año 2020 respecto al 2019.....	22
Figura 4: Evolución del dólar frente al sol desde enero 2008 hasta marzo 2020	24
Figura 5: Evolución mensual del dólar frente al sol durante el 2020.....	24
Figura 6: Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas enero- agosto 2020	26
Figura 7: Las 5 fuerzas de Porter	30
Figura 8: Estrategia Genérica.....	34
Figura 9: Distribución de personas según NSE 2020.....	56
Figura 10: Resultados de Fan Page	58
Figura 11: Efectos del Covid-19	60
Figura 12: Matriz Ansoff	61
Figura 13: Prototipo - APP Bikla Zone	62
Figura 14: Cuadro comparativo de la competencia	64
Figura 15: Piezas gráficas	65
Figura 16: Diseño interior y exterior WeWork	74
Figura 17: Diseño interior y exterior WeWork	74
Figura 18: Diseño interior	76
Figura 19: Diseño interior	77
Figura 20: Diseño interior	77
Figura 21: Características de sus principales funciones	79
Figura 22: Características de sus principales funciones	80
Figura 23: Características de sus principales funciones	81
Figura 24: Mapa de Procesos	82
Figura 25: Organigrama de Flujo - Suscripción.....	83
Figura 26: Organigrama de Flujo - Inicio de Ruta	84
Figura 27: Especificaciones y precio - Laptop.....	90

Figura 28: Especificaciones y precio - impresora	90
Figura 29: Modelo de diseño de oficina	91
Figura 30: Modelo de silla de oficina	92
Figura 31: Modelo de escritorio de oficina	93
Figura 32: Modelo de estante de oficina	93
Figura 33: Organigrama	95
Figura 34: Proyección Dólar Perú 2021	104
Figura 35: Formulación de Beta Apalancada.....	116
Figura 36: Formulación del COK.....	117

2. Aspectos generales del negocio

2.1. Idea /Nombre del negocio

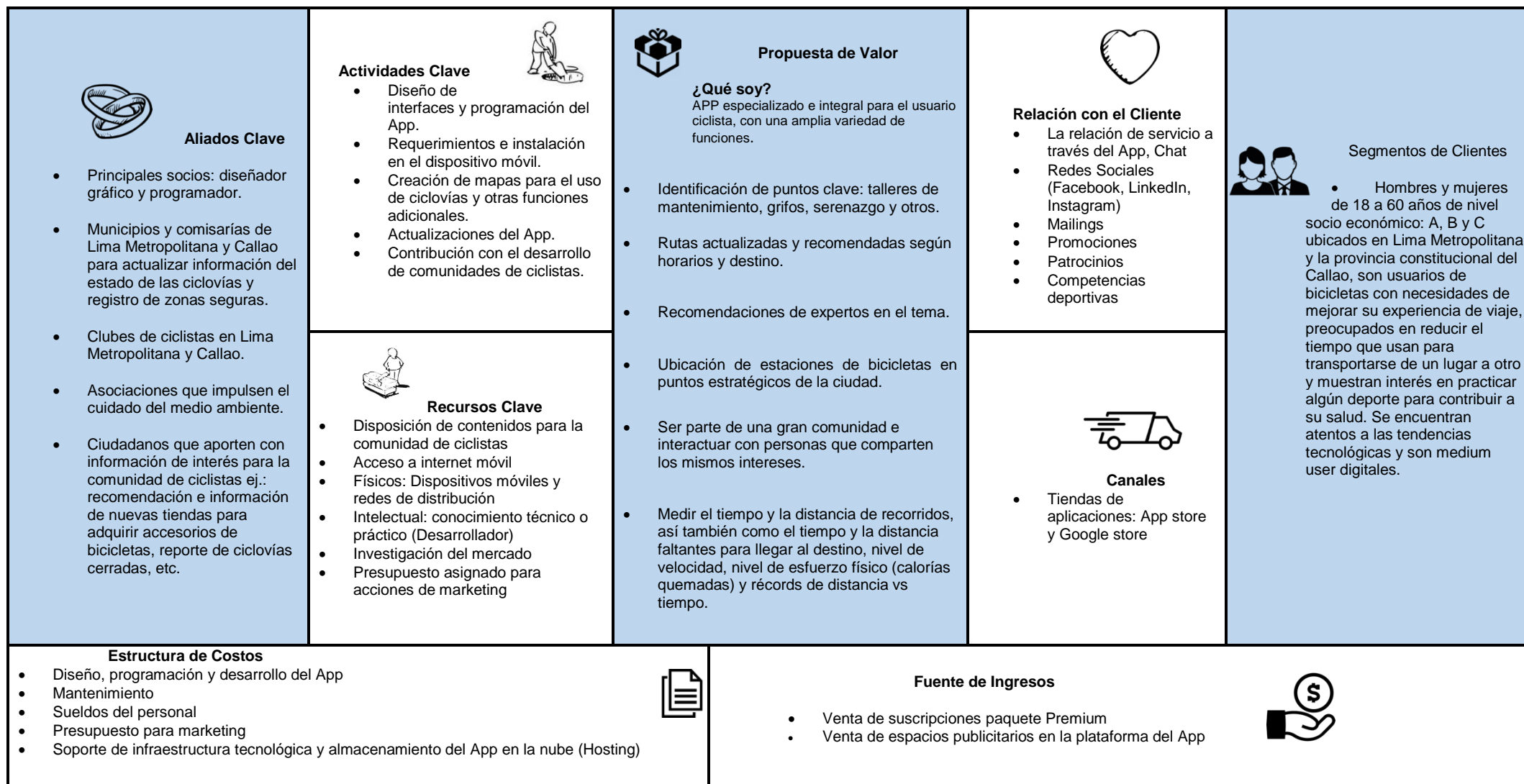
Bikla Zone es un aplicativo social de tránsito para usuarios ciclistas el cual ofrece las mejores rutas y actualizaciones en tiempo real, asistida por GPS. Además, te brinda la opción de conteo de kilómetros, indicador de calorías quemadas cada viaje, entre otras funciones.

2.2. Descripción del servicio a ofrecer

Se trata de una APP¹ denominada “Bikla Zone”, de plataforma amigable, desarrollado para navegar de forma intuitiva, rápida y dinámica, diseñado específicamente para usuarios ciclistas el cual aporta varios beneficios a través de su amplio abanico de funciones tales como: acceso a mapas con las rutas actualizadas y recomendadas según horarios y destino, identificación de estacionamientos seguros, talleres de mantenimiento, locación de grifos, compartir ubicación, alerta de accidentes y/o ciclovías obstruidas, tiendas de accesorios y repuestos para bicicletas, registro de velocidad, registro de distancia, registro del tiempo que lleva recorrer hasta el lugar de destino, indicador de nivel de esfuerzo físico (indicador de calorías quemadas) y récords de distancia vs tiempo. Adicionalmente se proporcionará contenido de interés para el perfil del usuario (ciclista) y tendrá la oportunidad de formar parte de una gran comunidad en el cual podrá interactuar con personas que comparten los mismos intereses a través del chat. El acceso del APP será mediante la descarga de las tiendas APP Store o Play de manera gratuita y también de pago (membresía Premium).

¹ APP: es la abreviatura de la palabra inglesa Application, la *App*, es una aplicación de software diseñada para ejecutarse en los smartphones.

Figura 1 Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

Problema central

Para evitar el caótico tráfico vehicular y la pérdida de tiempo en trasladarse de un lugar a otro, las personas han optado por utilizar otro medio de transporte, el cual contribuye a la vez con el cuidado del medio ambiente y también con su salud, nos referimos al uso de la bicicleta. Bajo esta premisa, se ha identificado que no existe una plataforma que englobe todas las necesidades de un ciclista. Por consiguiente, vamos a satisfacer esta necesidad de manera integral, la APP “Bikla Zone” unificará todos estos requerimientos en un solo lugar con la finalidad de mejorar la experiencia de viaje del usuario ciclista.

Cadena de Valor

- Aliados Clave

En este bloque nos referimos a las personas, empresas e instituciones que aportan valor al negocio como socios estratégicos.

A continuación, se detallan los siguientes:

Diseñador y programador: ambos son piezas fundamentales para el desarrollo de nuestra APP, puesto que el diseño visual es un factor determinante para muchos usuarios que utilizan las aplicaciones, no solo debemos enfocarnos en un diseño atractivo, sino también que sea de uso intuitivo e interactivo. De la misma manera, para el buen desempeño de la APP es importante considerar a un programador el cual se encargue de las actualizaciones correspondientes.

Autoridades, Clubes y ciudadanos:

Los recursos que podemos obtener de dichos aliados, es básicamente el de contar con información actualizada para proporcionar contenido en el tiempo oportuno, para lo cual se mantendrá una comunicación activa con todos los involucrados. Los municipios contribuirán con la información de apertura o cierre de ciclovías, convocatoria de competencias, etc. Las comisarias proporcionaran el reporte de robos de bicicletas y asaltos en ciclovías, así también como el reporte de accidentes. Los clubes de ciclistas tendrán un espacio donde podrán comunicar su convocatoria de competencias a manera de incentivar dicho deporte y los ciudadanos tendrán la oportunidad de reportar algún incidente y/o experiencia en su viaje con la bicicleta, recomendaciones de tiendas de accesorios, entre otros.

- **Actividades Clave**

Dentro de las principales actividades tenemos las siguientes:

- ✓ Realización del diseño y programación, será atractivo y de fácil entendimiento para conseguir mayor alcance.
- ✓ Para generar relaciones con nuestros clientes, es necesario realizar la descarga del APP Bikla Zone.
- ✓ Para asegurar el buen funcionamiento es necesario realizar actualizaciones del APP.
- ✓ Poner a su disposición del ciclista el abanico de funciones que ofrece Bikla Zone.
- ✓ Incentivar el uso del transporte sostenible (bicicleta), mejorando la experiencia de las comunidades de ciclistas.

- **Recursos Clave**

Los insumos que necesita la empresa para desarrollar el servicio son los siguientes:

- ✓ Recursos físicos: dispositivos móviles, redes de distribución (App Store y Google play) y acceso a internet móvil.
- ✓ Recursos intelectuales: conocimiento técnico o práctico (desarrollador).
- ✓ Recursos de información: investigación previa del mercado, disposición de contenidos referido a ciclistas.
- ✓ Recursos financieros: asignar el 10 % de ganancias para realizar acciones de marketing.

- **Propuesta de Valor**

Nuestra propuesta de valor es mejorar la experiencia del ciclista ofreciendo un amplio abanico de funciones que brinde soluciones a sus necesidades, el cual se encuentre todas en una misma plataforma.

- **Relación con el Cliente**

La relación con los clientes se va a establecer de la siguiente manera:

- ✓ Redes sociales: Facebook, LinkedIn e Instagram.
- ✓ Promociones: se realizarán sorteos de membresías Premium y se ofrecerá 45 días de prueba del servicio.
- ✓ Envío de mailings con oferta del paquete Premium y también de espacios publicitarios.
- ✓ Atención a través del chat.

- ✓ Competencias deportivas y patrocinios.

Canales

Los canales de venta de la APP Bikla Zone, son a través de las tiendas de aplicaciones: App Store y Google Store.

Segmentos de Clientes

Hombres y mujeres de 18 a 60 años, nivel socio económico: A, B y C ubicados en Lima Metropolitana y la provincia constitucional del Callao, usuarios de bicicletas que presentan necesidades de mejorar su experiencia de viaje, se preocupan en reducir los tiempos que utilizan para trasladarse de un lugar a otro y muestran interés en practicar algún deporte para contribuir con su salud. Se encuentran atentos a las tendencias tecnológicas y son medium user digitales.

Estructura de Costos

Para el desarrollo y la estructura de costos de nuestra APP Bikla Zone, se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Desarrollo del App: diseño y programación
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Sueldos del personal
- ✓ Presupuesto asignado para las acciones de marketing
- ✓ Soporte de infraestructura tecnológica y almacenamiento del App en la nube (Hosting).

Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos serán dos:

- ✓ Venta de suscripciones paquete Premium: S/9.90 (mensual).
- ✓ Venta de espacios publicitarios en la plataforma del App.

2.3. Equipo de trabajo



Deny Sheyla Chavez Campos (Jefatura de sistemas)

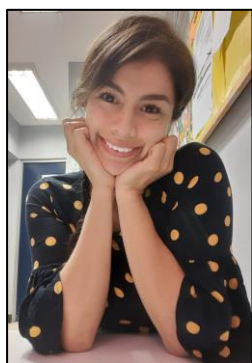
Profesional técnica de la carrera de Diseño Gráfico en SENATI y próxima egresada de la carrera de Marketing en la Universidad de Ciencias Aplicadas. Analista de Diseño y Marketing con 5 años de experiencia en el rubro de retail y salud, con conocimiento en marketing digital, trade marketing y fotografía. Experiencia en gestión de

productos, desarrollo de imagen de marca, alianzas comerciales y producción de eventos. Capacidad de manejo de equipos de trabajo y motivación. Habilidades en planificación y organización.



Michelle Falconi La Hoz (Jefatura de administración y finanzas)

Profesional técnica de la carrera de Marketing en Instituto San Ignacio De Loyola cursando el 9 no ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con amplia experiencia en ventas, facturación y tesorería. Soy una persona comunicativa, y apoyo mucho a mis compañeros. Con gran capacidad de liderazgo y destreza en la evaluación de objetivos, solución de problemas en un entorno dificultoso; con amplio criterio para tomar decisiones. Empatía para relacionarse a todo nivel, trabajo en equipo, responsable y dinámica en el entorno interpersonal.



Michelle Martínez Olivos (Jefatura de administración y finanzas)

Estudiante del 9 no ciclo de la carrera de Administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Poseo más de 5 años de experiencia en el sector financiero y el área comercial. También, he laborado en el sector educativo. Mis principales habilidades son la rápida y acertada toma de decisiones para la resolución de problemas, así como, también, mi profundo compromiso con el satisfactorio desarrollo de los objetivos.



Andy Barrantes Pachas (Gerente General)

Estudiante del 9 no ciclo de la carrera de Administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuento con experiencia en el área de logística y fraudes en el sector financiero. Además, poseo la capacidad de análisis en casos complejos, y alto compromiso con el cumplimiento de mis objetivos y metas. Me

caracterizo por tener habilidad para el arte y creación. Mi rol actual es analizar casos de fraudes bancarios y determinar el curso de este.



Lorena Paredes Alvarado (Jefatura de Marketing)

Profesional técnica especializada en Marketing Práctico del Instituto Peruano de Marketing (IPM). Con más de 10 años en el rubro de maquinaria pesada, desempeñándome en las áreas de Marketing y Comercial. Actualmente curso el 9 no ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Me gusta estar en constante aprendizaje, cuento con conocimientos del SEACE, SAP. Soy una persona proactiva, empática, con disposición para trabajar en equipo, buena actitud, habituada a trabajar bajo presión y con deseos de afrontar nuevos retos. En cuanto a mis habilidades blandas se encuentra la destreza de interpretación de las necesidades del mercado para crear oportunidades de negocio, con un enfoque estratégico, comercial e integral.

3. Planeamiento estratégico

3.1 Análisis Externo

Según Wheeler & Hunger (2007), el análisis del entorno general o entorno ambiental incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir en las decisiones de largo plazo. (p. 73).

Para Hill, Jones & Schilling (2015), el análisis externo representa el segundo componente de la administración estratégica. La esencia del análisis externo es poder detectar las amenazas y oportunidades estratégicas que existen en el entorno donde opera la organización y ver cómo estos afectan el logro de la misión y visión. Para analizar el exterior de una empresa es importante entender que se debe hacer dos tipos de análisis importantes el primero es el macro es decir aquellos elementos que afectan a todos los sectores y a todas las industrias y el segundo también es macro, pero acotado de forma específica a la industria.

La complejidad de realizar actualmente estos análisis se debe a que ahora en tiempos de globalización no solo afectan elementos nacionales sino internacionales ya sea por cadenas de conexión con proveedores, clientes o incluso leyes específicas en cada región dependiendo de la industria en donde opera la empresa. (p. 17).

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías, según David (2003), 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas y 5) fuerzas competitivas. Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación de estas fuerzas permite encontrar y evaluar las oportunidades y amenazas que pueden afectar el cumplimiento de la misión, el cambio en el diseño de estrategias y en algunos casos más graves hasta el cambio de objetivos estratégicos. El aumento de la complejidad de este tipo de análisis radica en la globalización que afecta cadenas de suministros y cadenas de información a nivel mundial producto del Tratado de Libre Comercio, Acuerdos Comerciales, entre otros. (p, 80).

Para efectos de realizar el análisis del Entorno General o Macroentorno nos basaremos en el análisis PESTEL.

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Entorno Político

Las decisiones políticas de los gobiernos por los que ha atravesado el Perú en las últimas décadas han marcado el destino de la nación. Desde Alberto Fujimori que fue sentenciado por crímenes de lesa humanidad hasta el cuestionable gobierno del expresidente Pedro Pablo Kuczynski el cual renunció a su cargo tras los escándalos de corrupción, dejando en el poder al exmandatario Martín Vizcarra que fue vacado de su cargo por el Congreso de la República a solo cinco meses de las nuevas elecciones presidenciales. Sin embargo, fue justamente este último acontecimiento el cual provocó el estallido de una crisis política innegable, ya que el congreso eligió a un nuevo mandatario el cual estaba relacionado con delitos de corrupción. Asimismo, para la población era evidente que el nuevo gobierno asumió el poder para trabajar a favor de intereses propios en lugar de hacerlo hacia los intereses colectivos del país.

Esos eventos desencadenaron una ola de protestas a nivel nacional, que terminaron con la pérdida de dos vidas humanas y múltiples heridos. Tras ello, el nuevo presidente Manuel Merino quien solo se mantuvo en el poder durante cinco días anunció su renuncia al cargo y fue sucedido a votación del congreso por el actual presidente Francisco Sagasti, con el cual el Perú suma cuatro presidentes en los últimos cinco años.

Por otro lado, es importante mencionar que todos estos conflictos se desarrollaron en medio de una crisis sanitaria ocasionada por el Coronavirus, ya que el gobierno no supo adoptar políticas sólidas que permitan controlar la pandemia.

Los factores políticos influyen fuertemente en el desarrollo de la economía, ya que las empresas dependen de diversas políticas de Estado para tener un crecimiento sostenible, por ello en medio de la coyuntura el gobierno proporcionó un subsidio económico a las empresas afectadas por la pandemia a través del programa Reactiva Perú. Este beneficio genera un alivio para muchas empresas, ya sean de tecnología u otro rubro, pues genera una oportunidad para no tener pérdidas considerables o en el

peor de los casos quebrar indefectiblemente, sin embargo, también puede convertirse en una amenaza para otros, ya que sugiere la oportunidad para que nuevos competidores ingresen al mercado.

En cuanto a las legislaciones el gobierno ha decretado diversas medidas como el toque de queda o la prohibición de acudir a reuniones familiares o sociales según D.S. N° 116-220-PCM, sin embargo, ha promovido las actividades al aire libre y la prohibición de circulación de vehículos particulares en días específicos, lo cual ha generado un notable incremento de ciclistas en las calles y diferentes necesidades de consumo relacionadas a esta actividad. Esto sin lugar a duda es considerado una oportunidad para penetrar este mercado a través de una herramienta tecnológica innovadora que proporcione soluciones integrales a las necesidades del potencial consumidor.

Por lo expuesto anteriormente, es posible afirmar que el Perú se encuentra en un escenario de tensión política constante, que ha disminuido ligeramente en los últimos meses a raíz del cambio de gobierno, pero que innegablemente incrementará mientras más próximas se encuentren las nuevas elecciones presidenciales. Esta situación repercute de manera negativa la inversión privada; es decir dificulta el desarrollo de nuevas empresas o de las vigentes en el mercado; sin embargo, también genera oportunidades sobre todo para empresas de tecnología como Bikla Zone.

3.1.1.2 Entorno económico

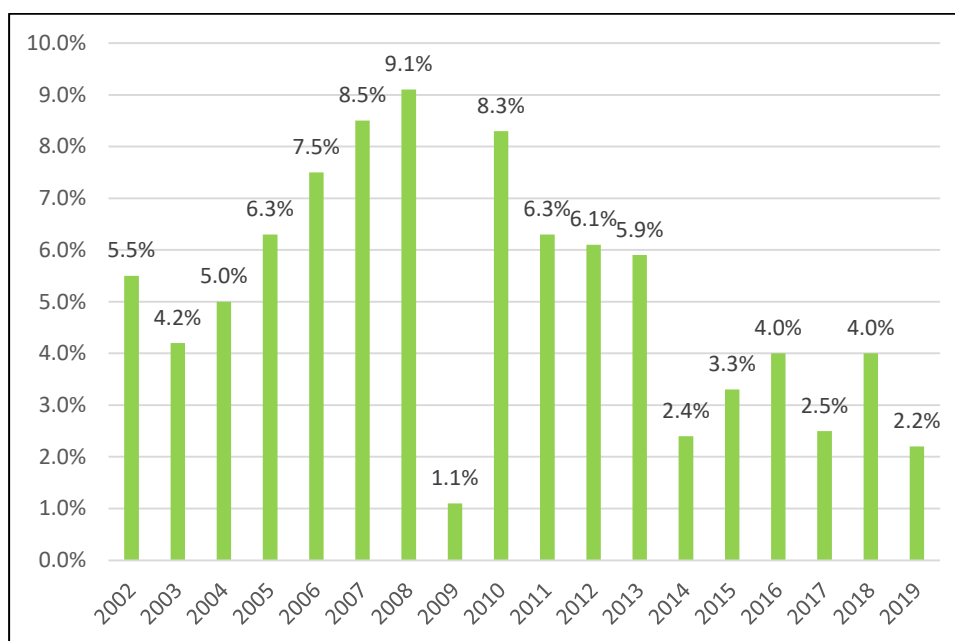
La economía global se ha visto seriamente golpeada por la pandemia y el Perú no ha sido ajeno a esta situación. De hecho, el país ha sufrido la mayor recesión de América Latina durante el 2020 después de Venezuela. Sin embargo, es importante mencionar que se ha mantenido durante casi dos décadas en un crecimiento constante, incluso en la crisis del 2009.

Al analizar brevemente la situación económica nacional con respecto al entorno internacional durante los últimos años, es posible dividirla en dos segmentos. En primer lugar, desde el 2002 al 2013 el país mantuvo un constante crecimiento del PBI que en promedio rondaba el 6.1 % anual respecto a años anteriores, ya que se mantuvieron políticas macroeconómicas sensatas que iban acorde a la situación global. Posteriormente, entre 2014 y 2019 el crecimiento del PBI fue más lento a una

tasa aproximada 3.2 %, debido principalmente a la caída internacional del precio de materias primas, lo que conllevó a una disminución de la inversión privada extranjera y la reducción del consumo. (Banco Mundial, octubre 2020).

Figura 2

Evolución del PBI del Perú entre los años 2002 y 2019

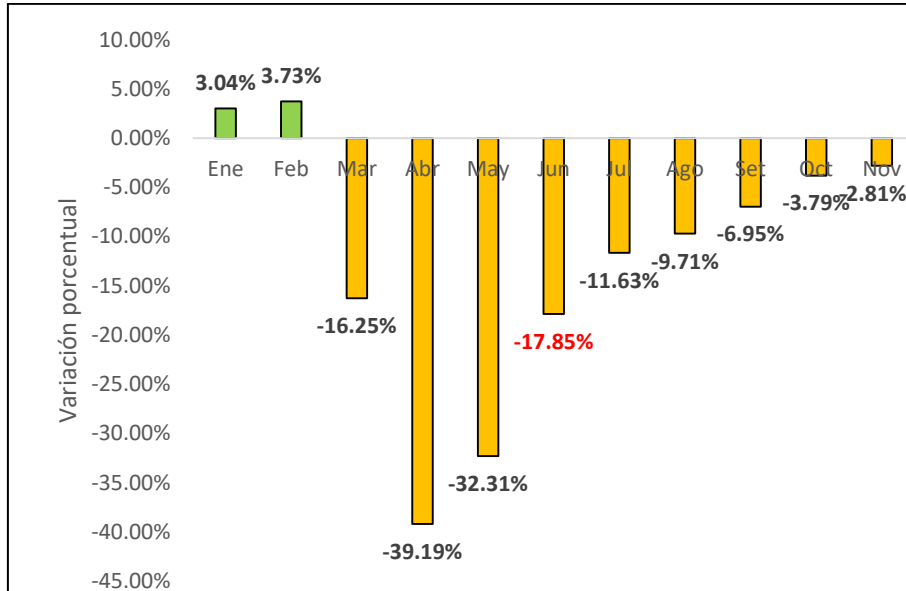


Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Banco Mundial 2020

En la actualidad la pandemia por Covid-19 ha repercutido significativamente en la economía mundial. En América latina, el Perú fue una de las primeras naciones de la región en tomar medidas económicas que redujeran el impacto negativo; sin embargo, estas disposiciones no pudieron evitar un descenso del PBI de -17 % al cierre del primer semestre del 2020. (El País, setiembre 2020)

Figura 3

Evolución mensual del PBI de Perú del año 2020 respecto al 2019



Fuente: Elaboración propia en base a los reportes del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)2020

A pesar de lo antes mencionado, entidades internacionales como el Banco mundial, a través de su informe “Perspectivas económicas mundiales” estimó que el país tendrá un crecimiento del PBI de 7.6 % en el presente año. Dicho crecimiento se estima, estará principalmente determinado por el aumento del precio del cobre y las políticas monetarias internacionales flexibles.

A pesar de que, la proyección es menor en comparación de otras entidades como el Banco Central de Reserva y el MEF que estiman un crecimiento de 11.5 % o 10 %, el Perú se encuentra por encima de otros países de Sudamérica como Colombia (4.9 %), Chile (4.2 %), Argentina (4.9 %) e incluso Brasil (3 %). (Gestión, enero 2021)

Tabla 1*Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe*

(Variación porcentual anual, a menos que se indique otra cosa)	2018	2019	2020e	2021p
PIB a precios de mercado (USD de 2010)				
Argentina	-2,6	-2,1	-10,6	4,9
Belice	2,1	-2,0	-20,3	6,9
Bolivia	4,2	2,2	-6,7	3,9
Brasil	1,8	1,4	-4,5	3,0
Chile	3,9	1,1	-6,3	4,2
Colombia	2,5	3,3	-7,5	4,9
Costa Rica	2,7	2,1	-4,8	2,6
Dominica	0,5	8,6	-10,0	1,0
República Dominicana	7,0	5,0	-6,7	4,8
Ecuador	1,3	0,1	-9,5	3,5
El Salvador	2,4	2,4	-7,2	4,6
Granada	4,1	2,0	-12,0	3,0
Guatemala	3,2	3,8	-3,5	3,6
Guyana	4,4	5,4	23,2	7,8
Haiti ^a	1,7	-1,7	-3,8	1,4
Honduras	3,7	2,7	-9,7	3,8
Jamaica	1,9	0,9	-9,0	4,0
México	2,2	-0,1	-9,0	3,7
Nicaragua	-4,0	-3,9	-6,0	-0,9
Panamá	3,7	3,0	-8,1	5,1
Paraguay	3,2	-0,4	-1,1	3,3
Perú	4,0	2,2	-12,0	7,6
Santa Lucía	2,6	1,7	-18,0	8,1
San Vicente y las Granadinas	2,2	0,4	-5,0	0,0
Suriname	2,6	0,3	-13,1	-1,9
Uruguay	1,6	0,2	-4,3	3,4

Fuente: Previsiones económicas -Banco Mundial 2020

Otro punto muy relevante al analizar la situación económica del Perú es sin lugar a duda la evolución del dólar. Las fluctuaciones en el valor del dólar juegan un rol muy importante tanto en diversas economías globales como en la nacional. Atrás quedaron aquellos tiempos de la década de los 80's donde políticas monetarias nacionales como el dólar MUC afectaban gravemente la economía, ya que no obedecían al valor comercial de esta divisa en el mercado internacional.

El valor de la moneda nacional respecto al dólar ha tenido diversas fluctuaciones a lo largo de los últimos años, como por ejemplo a inicios del 2013 cuando registró su punto más bajo (2.54 Soles) hasta recuperarse a mediados de marzo del año pasado (3.53 Soles) antes que la pandemia comenzara a influir fuertemente en el valor de la moneda internacional.

Figura 4

Evolución del Dólar frente al Sol desde Enero 2008 a Marzo 2020

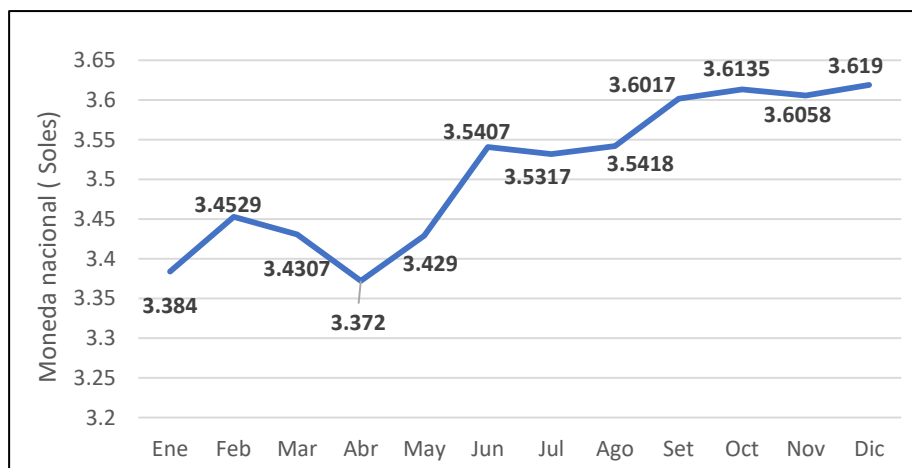


Fuente: Diario el Comercio 2020 en base a los datos del BCRP

A finales del 2020 la divisa extranjera cerró con un alza de 9.20 % frente al sol peruano. El alza del dólar respecto a la moneda local se ve influenciado por diversos factores, entre ellos principalmente la pandemia de Coronavirus, la cual motivó a una mayor demanda internacional de esa moneda. Asimismo, la crisis política impulsó al dólar a niveles históricos llegando a su tope máximo a mediados de noviembre con un valor aproximado de 3.669 Soles.

Figura 5

Evolución mensual del Dólar frente al Sol durante el 2020



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del portal Investing.com

En ámbitos internacionales los analistas prevén que el valor del dólar descenderá progresivamente hasta ajustar su precio a medida que disminuya la pandemia y el nuevo gobierno de los EE. UU asuma la presidencia. En la actualidad el dólar se cotiza a 3.615 Soles en el mercado interbancario. (BCRP, enero 2021)

La evolución del dólar y su valor respecto al Sol peruano juega un rol fundamental al analizar la situación económica. Al mantener un precio elevado genera ligera desventaja, en vista que el precio del software de programación digital para la creación de Apps y otras herramientas se manejan en dólares con lo cual se requerirá de una inversión más elevada en Soles.

Por otro lado, las tasas de empleo también han tenido una variabilidad en los últimos años, por ejemplo, entre 2008 y 2018 la población económicamente activa en el Perú (PEA) se incrementó de 57 % a 62.2 % según datos del INEI. A finales del 2019 la población ocupada con empleo a nivel nacional alcanzó los 13 millones 171, 700 personas, lo cual reflejó un incremento de 2.9 % respecto al año anterior. Ese mismo año, solo en Lima Metropolitana la PEA estaba conformada por 5 millones 260,300 personas.

Durante los primeros meses del 2020 en Lima Metropolitana la PEA ascendió a 5,4 millones de ocupados, que representan el 31,5 % de la población ocupada a nivel nacional. De dicho total, 58 % eran dependientes, 30 % independientes, 7 % familiares no remunerados y 4 % empleadores. (Gestión, junio 2020)

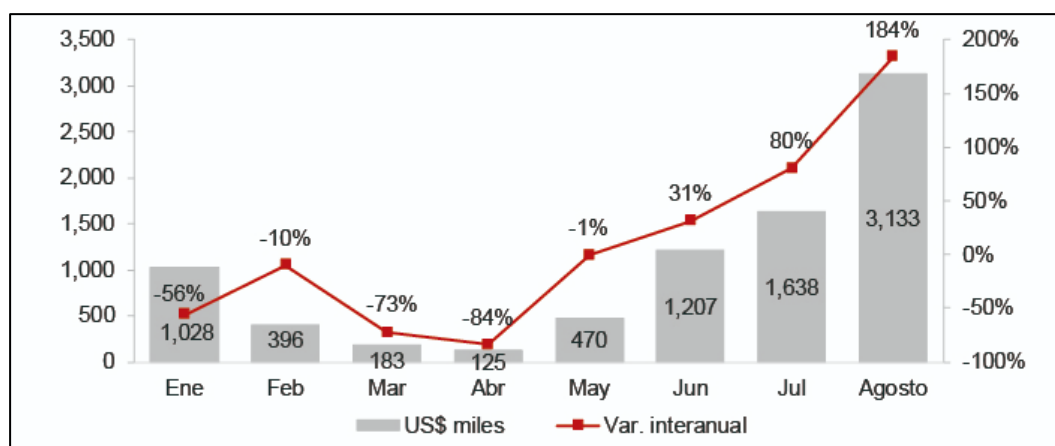
Con las cifras antes mencionadas y los pronósticos de múltiples especialistas era evidente un crecimiento de la PEA en los meses sucesivos; sin embargo, la pandemia derribó todas las estimaciones y desencadenó una oleada de desempleo a nivel nacional. La población ocupada del Perú se redujo en 2,9 millones de personas, sobre todo en las zonas urbanas, es decir, cayó un 17 %, con respecto al mismo trimestre en el 2019.

En el caso de Lima Metropolitana, el desempleo aumentó a 16,4 %, entre agosto y octubre. A inicios de noviembre, la población ocupada de Lima se redujo en 21,5 % y su PEA disminuyó a 3 millones 872,800 trabajadores. (El comercio, noviembre 2020).

El desempleo y la cuarentena generó una caída significativa del consumo en múltiples bienes y servicios. Sin embargo, muchas personas que conservaron su trabajo y/o contaban con recursos, empezaron a comprar múltiples productos para hacer frente a las nuevas circunstancias. Por ejemplo, conforme se levantaron las restricciones establecidas por el gobierno, se potenció la venta de diversos artículos de entretenimiento o deporte como las bicicletas. Según Sunat en agosto de 2020 se importaron 184 % más bicicletas en comparación del año previo.

Figura 6

Evolución de las importaciones de bicicletas mecánicas enero - agosto 2020



Fuente: Sunat. Elaboración: Comex Perú

La adquisición de bicicletas se ha incrementado drásticamente luego del confinamiento. En Lima Metropolitana el incremento de ciudadanos que se trasladan a través de este medio ha crecido de menos del 1 % antes de la pandemia a 4 %, y aunque no parece una cifra significativa lo cierto es que ese crecimiento ha representado que la venta de bicicletas se multiplique en más del 300 % respecto al año pasado. Esto significa que en solo unos meses se han logrado las proyecciones de consumo de este artículo estimadas en casi diez años (Gestión, noviembre 2020).

3.1.1.3 Entorno social

El Perú es un país con amplia diversidad cultural, cada región cuenta con atributos característicos que los diferencian y representan. Sin embargo, podemos afirmar que

Lima Metropolitana concentra la mayor diversidad en vista que cuenta con mayor densidad poblacional a nivel nacional proveniente de todas las regiones. En tal sentido, es importante identificar oportunidades en base a las diferentes necesidades que aquejan a esta población.

La congestión vehicular en la capital es muy alta, por lo que hay gran motivo para trasladarse a través de medios de transporte alternativos como Scooter, motocicleta, bicicleta, etc. Asimismo, cada vez son más los ciudadanos que toman consciencia del cuidado del medio ambiente y por ello manejan bicicleta en lugar de otro vehículo de transporte. Adicionalmente, con las normas establecidas por la pandemia y la prohibición de vehículos particulares los domingos, cientos de personas han decidido adoptar el hábito de manejar bicicleta.

Es una realidad que muchas personas se han quedado desempleadas, sin embargo, también existe una gran parte de la población que desempeña sus labores a través de la modalidad home office. Esta nueva modalidad de trabajo ha generado que los trabajadores ahorren tiempo y dinero, al evitar trasladarse diariamente a su centro laboral; asimismo, las medidas económicas adoptadas por el estado han generado un ingreso adicional a los trabajadores. El confinamiento social y los subsidios del gobierno han promovido el consumo por internet, lo cual puede verse reflejado a detalle en el aumento de bicicletas a través de diversas plataformas digitales.

3.1.1.4 Entorno Tecnológico

Debido a la pandemia que estamos viviendo a causa del coronavirus, muchas empresas se han tenido que adaptar para trabajar desde sus casas de forma remota. Sin embargo, podemos ver una brecha digital bastante amplia vinculada a la infraestructura ya que como se ha observado durante este período de cuarentena la conexión simultánea de las personas desde sus hogares ha causado saturación de las redes (ancho de banda) que están colapsando por su uso indiscriminado.

Sin embargo, la brecha no solo es de infraestructura sino de manejo o dominio de habilidades en herramientas digitales, y el desconocimiento de las herramientas tecnológicas por parte de los usuarios que en una crisis como esta salen a tallar; conjuntamente la falta de preparación de las empresas ante escenarios de contingencia o de continuidad de forma remota utilizando la tecnología. Ha resultado

evidente que muchas empresas no sabían qué hacer cuando se decretó la cuarentena, es decir la capacidad de gestionar riesgos ha sido prácticamente nula, desde saber cuáles son las actividades críticas para sostener al negocio hasta tener provisiones voluntarias en caso de pérdidas económicas por no poder realizar las actividades principales de la empresa. Resulta imprescindible que el uso de las herramientas tecnológicas sirva como base para que las empresas puedan desarrollar Planes de Crisis y Planes de Continuidad del Negocio que les permitan seguir operando remotamente, tratando de no paralizar totalmente sus empresas. Asimismo, esto obliga al gobierno a mejorar la calidad educativa en términos de digitalización y a incentivar el cierre de la brecha de infraestructura digital sobre todo en las zonas rurales del país.

Por otro lado, es importante mencionar el incremento en el uso de smartphones a nivel mundial en los últimos años. Hace 10 años menos de la mitad de la población global contaba con un teléfono inteligente, en la actualidad se estima que el número de usuarios supera los 3,000 millones, lo cual representa al 68 % de la población internacional. En el Perú el 73,4 % de los hogares cuenta con un Smartphone. lo cual refleja un alza de casi ocho puntos porcentuales respecto al 2016 (66 %). (El Comercio, noviembre 2019)

En cuanto al uso de internet un informe del INEI reveló que el 82 % de los peruanos usa internet a través de su celular y que, según grupos de edad, los mayores usuarios de Internet a través de teléfonos celulares pertenecen a la población de 25 a 40 años (93,1 %), seguido del grupo de 41 a 59 años (91,5 %), de 19 a 24 años (87,5 %), de 60 y más años (80,6 %), de 12 a 18 años (63,2 %) y de la población de 6 a 11 años (50,4 %). (Andina, marzo 2019)

3.1.1.5 Entorno ecológico o ambiental

En los días de aislamiento social se observó que la naturaleza volvió a retomar su hábitat y que nuestro medio ambiente se había descontaminado debido a la inmovilización. Si bien hay un beneficio involuntario sabemos que esto no es el foco principal de la población, más aún en un país con una economía basada en la minería y que entrará en una probable recesión. Con lo que la presión para el desarrollo de proyectos mineros va a aumentar y también la presión social por temas ecológicos, por lo que las industrias están tomando mayor conciencia en el uso de material

reciclable para reducir la contaminación, así como adoptar medidas en las fábricas para disminuir el uso de gases tóxicos e incentivar el uso de medios de transporte que ayuden a disminuir la contaminación del medio ambiente.

Esto favorece, sin lugar a duda, al incremento de nuevos usuarios de nuestra plataforma, puesto que al incentivar la conciencia ambiental muchas personas optarán por el uso de un medio de transporte no contaminante, y eso a su vez a comunidades de ciclistas.

3.1.1.6 Entorno legal

Las ciudades se han convertido en el espacio de desarrollo económico y social más importante debido a la gran confluencia de ciudadanos que existe en ellas. Según la División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, desde el año 2007 se ha registrado un aumento considerable en relación con la vida urbana, puesto que más de la mitad de la población mundial radica en ciudades y se ha pronosticado que ello aumente en un 60 % para el año 2030. (Tida - UNMSM, agosto 2020).

El Perú no es ajeno a la realidad internacional y por ello también ha visto un incremento en el uso e implementación de ciclovías en los últimos años. Tras la promulgación de la ley N° 30936 que regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible, la compra de este artículo ha ido en aumento, ya que se implementarán diversas políticas públicas para el diseño y construcción de nuevas ciclovías en los próximos meses. Asimismo, la ley promoverá la educación vial tanto en las instituciones públicas como privadas. (RPP, junio 2020)

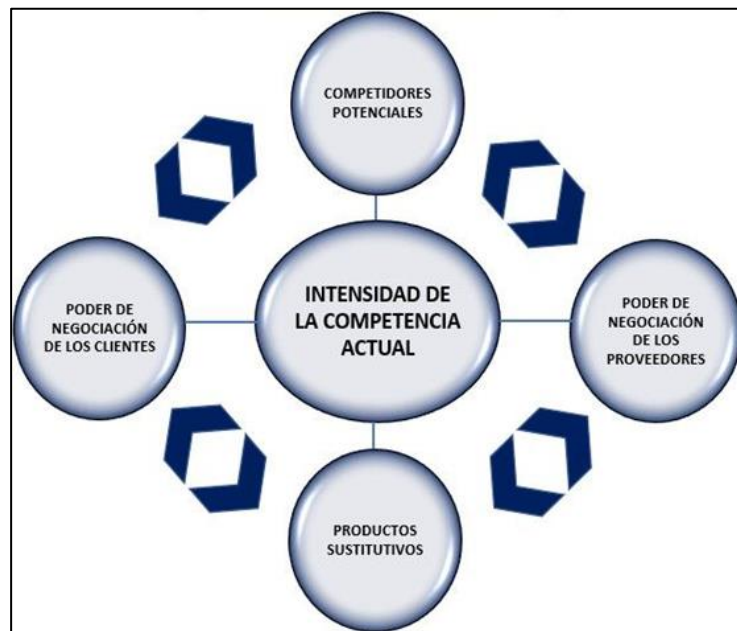
Por otro lado, el reglamento promoverá que los trabajadores lleguen en bicicleta a su centro de labores y con ello se les otorgue flexibilidad horaria, de vestimenta, días libres o remuneraciones extras.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 7

Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores (usuarios que adquieren la membresía y/o espacios publicitarios) es considerado **medio**, en la actualidad existe mucha información en las diversas plataformas digitales el cual enriquece el conocimiento de los usuarios. Asimismo, los usuarios solicitan a través de sus redes sociales recomendaciones de los sitios de búsqueda más destacados el cual contribuye en su toma de decisiones.

3.2.1.2 Rivalidad entre competidores actuales

La rivalidad entre competidores es considerado **medio**, puesto que existen diversas APP. A continuación, se detallan las 5 principales:

1. **Strava**, la cual organiza, analiza, registra la ruta entre otras funciones.
2. **Wikiloc**, descubre, planifica rutas, es compatible con otros deportes al aire libre, así también como proporciona mapas de manera offline.

3. **Relive**, comparte rutas a través de fotografías y comentarios.
4. **Komoot**, planifica, comparte y lleva el histórico de rutas.
5. **Bici Repair**, pone a disposición información sobre cada parte de una bicicleta y cómo solucionar averías en el caso de no tener un taller cerca.

La APP que se propone en el presente trabajo, se centra en los clientes desatendidos por la competencia, lo cual se diferencia en brindar soluciones integrales y cubrir en gran parte sus necesidades, sin tener que acudir a varios sitios de búsqueda.

3.2.1.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es considerada **bajo**. Hasta el momento en el mercado peruano a pesar del crecimiento del uso de bicicletas no se ha desarrollado un aplicativo similar al que proponemos, por lo que podemos estimar que, en el corto plazo la posibilidad de aparición de nuevos competidores es baja.

3.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es considerado **medio**, puesto que actualmente existe una alta oferta de programadores activos en el mercado, sin embargo, se busca que el aplicativo tenga un alto desarrollo de contenidos, para lo cual se requiere contratar además de un programador especializado un diseñador con amplia experiencia.

3.2.1.5 Riesgo de productos sustitutos

El riesgo de productos sustitutos es **bajo**, puesto que el Waze y Google Maps son APPS especializadas únicamente para calcular las mejores rutas y no brinda toda la variedad de funciones y beneficios que se propone en el aplicativo para ciclistas.

3.2.2 Análisis FODA

3.2.2.1 Fortalezas

- APP que facilita la experiencia del ciclista, trayendo consigo varios beneficios a través de un amplio abanico de funciones (registro, análisis de desempeño, sistema GPS, etc.).

- Servicio rápido, práctico e innovador.
- Aporta contenidos interesantes los cuales generan interacción con el usuario.
- Es un canal directo que conecta con el ciclista.
- Se cuenta con aliados claves tales como: municipio, comisaría, clubes de ciclistas y asociaciones que impulsan el cuidado del medio ambiente

3.2.2.2 Oportunidades

- Alta demanda del uso de bicicletas.
- Consumidores más exigentes con la búsqueda de soluciones que le demanden el menor tiempo posible.
- Mercado insatisfecho.
- Desarrollo y crecimiento de las comunidades de ciclistas.
- Predisposición de las autoridades por realizar inversión para la construcción de ciclovías, lo cual motivará a un mayor número de usuarios a utilizar la bicicleta como un medio de transporte seguro.
- Alta demanda del uso de la tecnología.
- Wi- Fi gratis.

3.2.2.3 Debilidades

- Su distribución depende de las tiendas APP store o Google Play.
- La APP solo se puede descargar en smartphones.
- Ocupa espacio de almacenamiento y consume los datos del dispositivo móvil.
- Depende del acceso a internet.

3.2.2.4 Amenazas

- Aparición de nuevos competidores.
- Ambiente político inestable.
- Situación económica actual del país.

3.2.2 FODA Cruzado

Tabla 2
FODA Cruzado

		INTERNO				
		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)		
FODA CRUZADO		F1	Facilita la experiencia del ciclista con un amplio abanico de funciones (registro, análisis de desempeño, sistema GPS, etc.).	D1	Su distribución depende de las tiendas App Store o Play Store.	
		F2	Servicio rápido, práctico e innovador.	D2	La App solo se puede descargar en smartphones.	
		F3	Aporta contenidos interesantes los cuales generan interacción con el usuario.	D3	Ocupa espacio de almacenamiento y consume los datos del dispositivo móvil.	
		F4	Es un canal directo que conecta con el ciclista.	D4	Depende de acceso a internet.	
		F5	Se cuenta con aliados claves tales como: municipio, comisaría, clubes de ciclistas y asociaciones que impulsen el cuidado del medio ambiente.			
EXTERNAS	OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
	O1	Alta demanda del uso de bicicletas.	F1, O3: Dicho aplicativo brinda soluciones integrales con un mayor número de funciones que el de la competencia actual. Se reponteciará la comunicación a través de las redes sociales para la captación del mercado insatisfecho. F2, O2: Mantener el estándar de la plataforma para que los usuarios puedan encontrar de una manera óptima soluciones inmediatas. F3, F4, O6: Mantener información actualizada de las nuevas tecnologías, así también, como con las noticias relacionadas con los ciclistas para generar un contenido de calidad el cual incentive el uso de la App. F4, O1: Realizar promociones para incentivar la venta de suscripciones de membresías premium con el fin de fidelizar a clientes actuales y potenciales. F5, O4, O6: Mantener una comunicación activa con todos los aliados claves para asegurar el aprovechamiento de las funcionalidades de la App.		D3, D4, O7: Proporcionar un mapa con las ubicaciones de los sitios exactos que brindan Wi Fi gratuito para que de esta manera los usuarios puedan tener cierta facilidad en el uso de funcionalidades gratuitas del App.	
	O2	Consumidores más exigentes con la búsqueda de soluciones que le demanden el menor tiempo posible.				
	O3	Mercado insatisfecho.				
	O4	Desarrollo y crecimiento de las comunidades de ciclistas.				
	O5	Predisposición de las autoridades por realizar inversión para la construcción de ciclovías, lo cual motivará a un mayor número de usuarios a utilizar la bicicleta como un medio de transporte seguro.				
	O6	Alta demanda del uso de tecnología.				
	O7	Wi Fi gratis.				
	AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
	A1	Aparición de nuevos competidores.	F5, A1: Proponer un incentivo diferente para los cada tipos de aliados claves con el fin de fidelizarlos y contrarrestar que se vayan con la competencia. Ej: Personal de la comisaría y/o municipio, cupones de descuento para consumo en restaurantes; descuentos para afiliación de membresía para los ciclistas y asociaciones que cuiden el medio ambiente.		D3, A1: Buscar la forma de que el aplicativo ocupe el menor espacio posible para que de esta manera nuevos usuarios se motiven a descargarlo y utilizarlo.	
A2	Ambiente político inestable.	D4, A1: Evaluar la opción de descarga del App sin conexión a internet.				
A3	Situación económica actual del país.					

Fuente: Elaboración propia

3.3 Visión

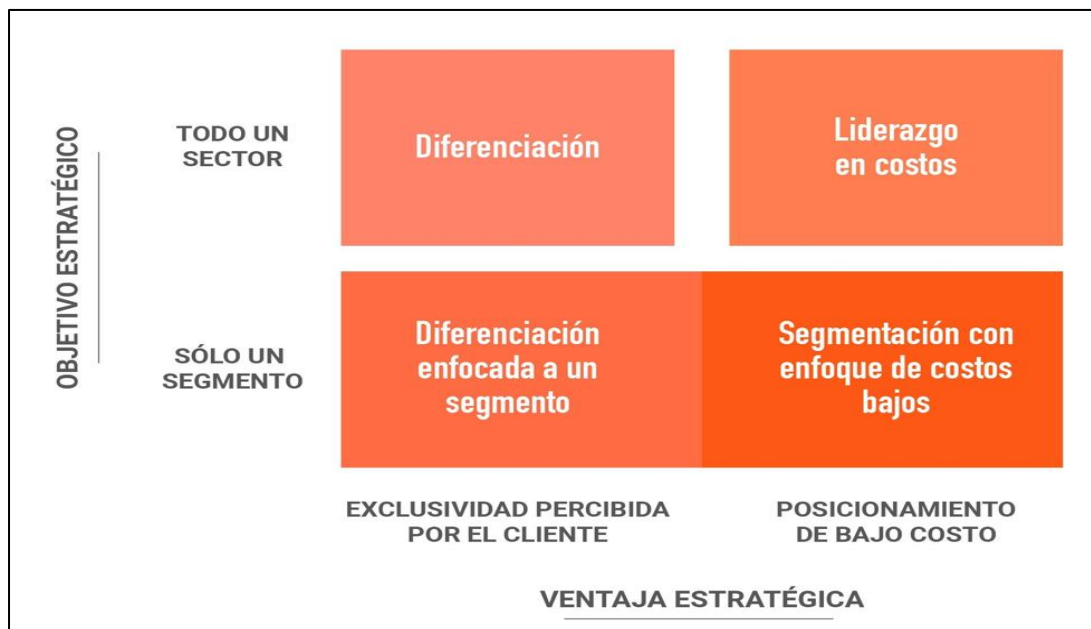
Ser un referente del ciclismo, con alta influencia en el uso de bicicletas en el país, por medio del desarrollo de la tecnología y el uso de aplicativos móviles, con el objetivo de brindar un servicio integral mediante el acceso a medios de información proporcionando soluciones inmediatas ante las necesidades del ciclista.

3.4 Misión

Convertirnos en la solución y opción de apoyo para los ciclistas fomentando el uso de bicicletas como medio de transporte sostenible y habitual en el país. Ofreciendo un servicio completo, especializado, contribuyendo, además con la mejora de calidad de vida a través de la tecnología. Asimismo, buscamos promover y concientizar el uso de la bicicleta en todo el país, y los beneficios que aporta con la salud y el cuidado del medio ambiente.

3.5 Estrategia Genérica

Figura 8
Estrategias Genéricas



Fuente: Elaboración propia

La estrategia genérica que usaremos según la descripción de Porter para realizar una diferencia competitiva es el enfoque de diferenciación. Esto se sustenta en el tipo de servicio que ofrecerá el APP BIKLA ZONE, ya que es una propuesta diferente para las personas que manejan bicicleta en cualquier ocasión. La propuesta de diferenciación consiste en cubrir todas las necesidades requeridas por los ciclistas peruanos, al ser un mercado emergente, cada día nace una nueva necesidad por cubrir.

El acceso a la APP será de manera rápida y dinámica para el usuario, adaptable a cualquier dispositivo móvil. Por otra parte, el acceso a la APP será mediante dos formas gratuitas (plan básico) y de pago con la suscripción Premium (el cual permite al usuario navegar y utilizar todas las funciones del aplicativo).

3.6 Objetivos Estratégicos

- Obtener 10,000 descargas en el primer trimestre del lanzamiento de la APP.
- Obtener 5,000 suscripciones durante el segundo semestre del año 2021 y aumentar en un 10 % durante el primer trimestre del siguiente año.
- Obtener una frecuencia del uso de la APP de 3 veces a la semana en 6 meses.
- Lograr obtener 10,000 soles de ingreso en espacios publicitario durante el primer año y para el segundo año aumentar en un 25 % durante el primer trimestre.
- Realizar competencias deportivas 3 veces al año con aliados estratégicos.
- Lograr un ROI positivo a partir del segundo semestre del lanzamiento de la APP.

4. Investigación / Validación de mercado

El diseño metodológico está basado en entrevistas realizadas a personas que tienen como interés el uso de la bicicleta. Además, utilizaremos los 9 cuadrantes del Canvas para validar las respuestas de las entrevistas y mejorar la propuesta de valor.

4.1 Diseño metodológico de la investigación/metodología de validación de hipótesis

En la presente investigación, se aplicó una metodología cualitativa, para lo cual se realizaron 20 entrevistas a profundidad, dichas entrevistas consistieron en

preguntas abiertas con el fin de conocer y determinar las mejoras en la experiencia de viaje del ciclista. La interpretación fue una de las principales herramientas para exponer los diversos hallazgos que se fueron presentando durante el proceso de recolección de datos.

4.1.1 Modelo de entrevista





1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Maneja bicicleta?
4. ¿Crees que Lima está diseñada para andar en bicicleta?
5. ¿Le gustaría utilizar menos transporte y más bicicleta?
6. ¿Cuáles son las razones para no utilizar la bicicleta como medio de transporte?
7. ¿Cuál es el principal uso que le das a tu bicicleta?
8. ¿Qué tipo de bicicleta usa?
9. ¿Cuántas veces utilizas la bicicleta?
10. ¿Cerca de tu casa tienes alguna ciclovía?
11. ¿Está conforme con la cantidad de ciclovías que hay en Lima?
12. ¿Usted cree que debería haber sanciones por el uso indebido de las ciclovías?
13. ¿Le gustaría que fomentaran más el uso de bicicletas?
14. ¿Le gustaría encontrar mapas donde indiquen las ciclovías existentes en Lima?
15. ¿Le gustaría que hubiera más lugares para estacionar las bicicletas y que estos sean seguros?
16. ¿Le gustaría identificar los centros donde reparan bicicletas en caso de emergencia?
17. ¿Le gustaría enterarse de los eventos en los cuales participan los ciclistas y sus familias?
18. ¿Le gustaría contar con artículos personalizados que se encuentren relacionados al uso de bicicletas?
19. ¿Le gustaría contar con información o tips para ciclistas?
20. ¿Le gustaría recibir ofertas de bicicletas y/o accesorios?

4.1.2 Tipos de hallazgos identificados

En este punto se presenta el detalle de las 20 entrevistas realizadas, con el fin de mostrar los tipos de hallazgos encontrados que se obtuvo de cada entrevista. En este caso se ha dividido por el problema identificado, el aprendizaje obtenido y los insights encontrado.

Tabla 3





Entrevista 1

	Entrevista N°1:	Antonio Núñez / 33 años
	Problema Identificado:	- Pierde mucho tiempo en el tráfico de Lima Metropolitana trasladándose de un lugar a otro.
	Aprendizaje:	- Al trasladarse en bicicleta el tiempo que le toma es de 20 minutos. - El tiempo en auto le toma entre 35 a 40 minutos. - Días de semana utiliza su vehículo para trasladarse y fines de semana la bicicleta. - Miraflores y San Isidro son los únicos distritos que están diseñados para andar en bicicleta. - Los vehículos no tienen consideración y respeto por los ciclistas. - Los cruces de avenidas son peligrosos y esto hace que sienta inseguridad en su recorrido.
	Insights:	- La bicicleta es un medio de transporte que le alivia de cierta manera el estrés.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4






Entrevista 2

 Entrevista N°2:	Diana Shuña / 26 años	
 Problema Identificado:	- Pierde mucho tiempo en el tránsito de Lima Metropolitana trasladándose de un lugar a otro.	
 Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - La seguridad ciudad es otro factor preocupante, hay rutas que les parecen segura, pero ha presenciado varios robos. - Utiliza su bicicleta 5 días a la semana. - Utiliza su bicicleta para trasladarse de casa al trabajo (Pueblo Libre a San Isidro). - Le demanda 40 minutos llegar de su casa al trabajo. - En bus le demanda 90 minutos a más llegar a su centro de labores. - Trata de informarse de las rutas a través de su móvil. - No conoce de las ciclovías en Lima, solo está informada de las rutas de San Isidro y Miraflores. - Siente no existe una cultura de respeto al ciclista. - Imprudencia de conductores en Lima, los vehículos irrumpen en las ciclovías, allí es donde se producen los accidentes es por ello por lo que no se siente segura al conducir su bicicleta. 	
 Insights:	<ul style="list-style-type: none"> - El hecho de transportarse en bicicleta en las mañanas, le ayuda mantenerse con energía y renovada. - Se mantiene más saludable. - Medios digitales para información de rutas tipo Waze. - Información de rutas a través de voz. 	

Fuente: Elaboración propia






Tabla 5

Entrevista 3






 Entrevista N° 3:	Jorge Quispe / 25 años	
 Problema Identificado:	-Pierde mucho tiempo en trasladarse de su domicilio a su centro de labores.	
 Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> -No en todos los lugares se puede movilizar en bicicleta. - Los distritos Miraflores y San Isidro son los distritos más preparados para ciclistas. - Existe mucho riesgo para el ciclista, pero todo depende de la zona y de los implementos que deba utilizar. -Sugiere utilizar más vehículos no motorizados, para despejar las vías y ahorrar tiempo. 	
 Insights:	-Aprovecha el tiempo en el tráfico para estudiar y escuchar música.	
 Resultado:	Perseverar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6*Entrevista 4*

 Entrevista N° 4:	Rosario Barranzuela / 39 años	
 Problema Identificado:	-Pierde mucho tiempo diariamente en trasladarse de su domicilio a su centro de labores.	
 Aprendizaje:	<p>-Se traslada en transporte público y hace conexión con moto taxi para llegar más rápido a su destino.</p> <p>-Percibe que ha aumentado el tráfico en los últimos meses y esto debido Al inicio de clase en los colegios.</p> <p>-Para no estar sumergida tanto tiempo en el tráfico de Lima Metropolitana, prefiere alistarse más temprano y evitarse la hora punta.</p> <p>-Lima no está diseñada para tener ciclistas, no existen muchas ciclovías y las rutas son peligrosas.</p>	
 Insights:	-Prefiere caminar para no angustiarse esperando en el tráfico y ahorrar tiempo para para pasar en familia.	
 Resultado:	Perseverar	






Fuente: Elaboración propia**Tabla 7***Entrevista 5*

 Entrevista N° 5:	Lila Arrascue / 22 años	
 Problema Identificado:	-Pierde mucho tiempo sumergida en tráfico de Lima Metropolitana.	
 Aprendizaje:	<p>-Se traslada en transporte público y bicicleta.</p> <p>-Los distritos de Jesús María, San Isidro y Miraflores son los más preparados para tener ciclistas.</p> <p>-Los conductores no tienen respeto por los ciclistas y esto hace que le creen inseguridad al utilizar este medio.</p> <p>-Pierde aproximadamente de 30 a 40 minutos para trasladarse.</p>	
 Insights:	-Deberían aumentar ciclovías para disminuir el tráfico de Lima Metropolitana.	
 Resultado:	Perseverar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8




Entrevista 6



	Entrevista N° 6:	Diana Shuma / 26 años
	Problema Identificado:	- Pierde mucho tiempo en el tránsito de Lima Metropolitana trasladándose de un lugar a otro.
	Aprendizaje:	- La seguridad ciudad es otro factor preocupante, hay rutas que les parecen segura, pero ha presenciado varios robos.
		- Utiliza su bicicleta 5 días a la semana.
		- Utiliza su bicicleta para trasladarse de casa al trabajo (Pueblo Libre a San Isidro).
		- Le demanda 40 minutos llegar de su casa al trabajo.
		- En bus le demanda 90 minutos a más llegar a su centro de labores.
		- Trata de informarse de las rutas a través de su móvil.
		- No conoce de las ciclovías en Lima, solo está informada de las rutas de San Isidro y Miraflores.
	Insights:	- El hecho de transportarse en bicicleta en las mañanas, le ayuda mantenerse con energía y renovada.
		- Se mantiene más saludable.
		- Medios digitales para información de rutas tipo Waze.
		- Información de rutas a través de voz.
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Entrevista 7






	Entrevista N° 7:	Daniel Castro / 25 años
	Problema Identificado:	- Pierde mucho tiempo en trasladarse a su centro de labores.
	Aprendizaje:	- Utiliza la bicicleta para trasladarse a su centro de trabajo y movilizarse a distritos cercanos.
		- Siente tranquilidad al utilizar su bicicleta, ya que puede medir sus tiempos.
		- Lima no está diseñada para transitar en bicicleta, existe mucha imprudencia tanto del peatón como de los buses.
		- Utiliza la bicicleta para trasladarse a su centro de trabajo y movilizarse a distritos cercanos.
		- Siente inseguridad al transportarse, ya que los conductores no están pendientes de las personas que transitan en bicicleta y motocicleta.

		- No existe señalización, y semaforización en puntos estratégicos.
	Insights:	- Información de Vías alternativas, para desahogar el tránsito. - Está dispuesta a suscribirse a una membresía por un servicio de información de rutas.
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10






Entrevista 8

	Entrevista N° 8:	Patricia Vasallo / 30 años
	Problema Identificado:	- Pierde tiempo en trasladarse de un punto a otro.
	Aprendizaje:	- Se traslada en bicicleta a su centro de trabajo, para evitar el tráfico.
		- Utiliza su bicicleta de lunes a sábado.
		- No pierde tiempo al trasladarse por este medio, puede movilizarse y acceder a rutas de fácil acceso.
		- Practico y saludable el montar bicicleta.
		- No existe conciencia para respetar al ciclista, esto genera inseguridad y temor al manejar su bicicleta.
		- No está informada de las ciclovías en el distrito de San Miguel, ni las señalizaciones para el uso de este medio.
	Insights:	- Aprovecha el tiempo en el tráfico escuchar música. - Está dispuesta a suscribirse y pagar un plan mensual ante soluciones que le traigan mejoría y seguridad.
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11





Entrevista 9

	Entrevista N° 9:	Víctor Uribe / 41 años
	Problema Identificado:	- Pierde mucho tiempo diariamente en trasladarse.
	Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza la bicicleta para trasladarse al trabajo. - En promedio se traslada en bicicleta 4 veces por semana. - Reside en el Callao, y siente que distrito no está diseñada para tener ciclistas, las ciclovías existentes no son las adecuadas y las rutas son peligrosas. - No existe una cultura de uso de ciclovías.
	Insights:	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha música mientras conduce su bicicleta, o escucha libros relatados. - Seguro para Bicicletas.
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia






Tabla 12

Entrevista 10






	Entrevista N° 10:	Ronald Madrid / 34 años
	Problema Identificado:	- Pierde mucho tiempo diariamente en trasladarse de su domicilio a su centro de labores.
	Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza la bicicleta para trasladarse al trabajo, del Cercado de Lima a San Miguel. - Utiliza diariamente su bicicleta. - Lima no está diseñada para transitar en bicicleta, esto se debe a que no existe ciclovías, falta cultura vial, y medios para llegar a distintos puntos, tales como puentes para cruzar avenidas grandes y de lato tránsito vehicular. - Siente inseguridad al trasladarse por las calles de Lima, ya que siente que está expuesto a la delincuencia.
	Insights:	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha música mientras conduce su bicicleta, o escucha libros relatados. - Apoyo de la Policía Nacional. - Auxilio mecánico. - Waze para bicicletas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13*Entrevista 11*






	Entrevista N° 11:	Lucia Alva Espinoza / 19 años
	Problema Identificado:	-La falta de seguridad en las calles de Lima Metropolitana sumado al desconocimiento de las mejores rutas.
	Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - Ella utiliza el Google Maps para trasladarse, pero las rutas señaladas no son las más adecuadas. - El tiempo en auto le toma entre 1 hora a más. - Desconoce la ubicación del ciclo vías. - Opina que Miraflores, San Isidro y San Borja son los únicos distritos que están diseñados para andar en bicicleta. - Los vehículos no tienen consideración y respeto por los ciclistas. - Los cruces de avenidas son peligrosos y esto hace que sienta inseguridad en su recorrido. - Maneja por la vereda puesto que ir por la pista le da miedo
	Insights:	-La bicicleta es un medio de transporte que le ayuda con el ejercicio y cuida el ambiente
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia**Tabla 14***Entrevista 12*






	Entrevista N° 12:	Pedro Abanto / 32
	Problema Identificado:	-La falta de seguridad en las pistas lo desanima a utilizar su bicicleta como medio de transporte
	Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de señalización en las ciclovías para su uso. - Percibe que el tráfico y los conductores respetan poco a los usuarios de bicicletas. - Constantes conflictos con los choferes de autos y transportes públicos - Existe mucha inseguridad al transportarse en bicicleta (zonas muy riesgosas). - Utiliza el Waze para trasladarse, pero no indica rutas adecuadas
	Insights:	-Le agradecería que las rutas estén bien señalizadas y los conductores las respeten.
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15*Entrevista 13*

 Entrevista N° 13:	Fiorella Rimarachin / 19 años	
	Problema Identificado:	-Falta de señalización en las ciclovías y rutas adecuadas para bicicletas y lugares para estacionarlas.
	Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los lugares se puede movilizar en bicicleta. - Los distritos Miraflores, San Isidro, San Borja y Jesús María son los distritos más preparados para ciclistas. - Existe mucho riesgo para el ciclista en la ruta (accidente de tránsito) - Utiliza frecuentemente la bicicleta para moverse, pero no hay lugar donde estacionarla (robo)
	Insights:	-Desea seguir utilizando su bicicleta por motivos de ahorro de tiempo y ambientales pero la inseguridad no se lo permite.
	Resultado:	Perseverar






Fuente: Elaboración propia**Tabla 16***Entrevista 14*

 Entrevista N° 14:	Piero Caballero / 22 años	
	Problema Identificado:	-Trabaja cerca a su casa, pero la ruta es muy peligrosa para ir en bicicleta.
	Aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> - Se traslada en transporte privado (taxi) cuando puede hacerlo en bicicleta - Lima no está diseñada para los ciclistas, no existen muchas ciclovías y las rutas son peligrosas. - Utilizaría la bicicleta, pero en verano lo haría sudar mucho. - Falta de un lugar donde dejar su bicicleta en su centro de labores
	Insights:	-Prefiere moverse en transporte privado para evitar sudar, necesitaría una ducha en su centro de labores
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17






Entrevista 15

	Entrevista N° 15:	Melissa Ormeño/ 26 años
	Problema Identificado:	-Falta de seguridad en las rutas y lugares adecuados dónde dejar la bicicleta
	Aprendizaje:	-Falta de seguridad en las calles señala que solo en San Borja y San Isidro - Los distritos Miraflores, San Isidro, San Borja y Jesús María son los distritos más preparados para ciclistas. - Existe mucho riesgo para el ciclista en la ruta (accidente de tránsito) - Utiliza frecuentemente la bicicleta para movilizarse, pero no hay lugar donde estacionarla (robo)
	Insights:	-Desea seguir utilizando su bicicleta, pero la falta de seguridad y dónde dejar su bicicleta se lo impiden
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18






Entrevista 16

	Entrevista N° 16:	Joseph Urbina / 33 años
	Problema Identificado:	-Excesivo tiempo empleado en llegar a su centro de labores por la congestión vehicular.
	Aprendizaje:	- Se traslada en bicicleta durante 50 minutos desde el distrito de San Martín de Porres hasta su trabajo en el cercado de Lima. - Salta de una vereda a otra para eludir la congestión vehicular. - Lima no está diseñada para trasladarse en bicicletas a largo trecho. - La subida con bicicleta en pendientes genera fatiga y la bajada, relajamiento.
	Insights:	- Usa sistema anti pinchazos que solo hay en Bici Center. - Cargar la bicicleta en caso de incidentes y ausencias de talleres para bicicletas.
	Resultado:	Perseverar

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19






Entrevista 17

 Entrevista N° 17:	Nelson Durand / 21 años	
 Problema Identificado:	-Accidentes por no respetar las normas de tránsito genera retrasos en el traslado.	
 Aprendizaje:	- Viajar por ciclovías y estar atento al tránsito vehicular y peatonal.	
	- Promover la educación vial.	
	- Mayor respeto a las normas de tránsito.	
	- Viajar al filo de la vereda.	
 Insights:	- Priorizar el cuidado de los frenos.	
	- Disponer siempre de un inflador	
 Resultado:	Perseverar	

Fuente: Elaboración propia






Tabla 20

Entrevista 18






 Entrevista N° 18:	David Carbajal / 40 años	
 Problema Identificado:	- Congestión vehicular que le cierran el paso y le ocasiona demoras excesivas.	
 Aprendizaje:	- Debe haber ciclovías en las avenidas principales de Lima.	
	- Subir a la vereda para eludir la congestión vehicular.	
	- La bulla y el caos vehicular generan estrés.	
	- No usar la bicicleta cuando está averiada.	
 Insights:	- Mantenimiento constante a la bicicleta.	
	- Plena disposición en probar soluciones de nuevas tendencias.	
 Resultado:	Perseverar	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21*Entrevista 19*

 Entrevista N° 19:	Flor Romero / 43 años	
 Problema Identificado:	- Demasiada congestión vehicular en horas punta que le resta tiempo de permanencia en el gimnasio.	
 Aprendizaje:	- Mucha demora y desvío a la pista auxiliar.	
	- Falta de señalización de tránsito y también en las ciclovías.	
	- Obligación de salir más temprano para evitar la hora punta.	
	- Se debe poner policías de tránsito, más semáforos y/o puentes peatonales.	
 Insights:	- Contar con un directorio de talleres especializados en ciclismo.	
	- Inclinción a probar soluciones nuevas.	
 Resultado:	Perseverar	

Fuente: Elaboración propia**Tabla 22***Entrevista 20*

 Entrevista N° 20:	Armando García / 40 años	
 Problema Identificado:	- Caos y congestionamiento vehicular que generan tardanzas en el trabajo.	
 Aprendizaje:	- Construir ciclovías muy bien señalizadas en las principales avenidas de Lima.	
	- Lima es una ciudad muy desordenada y que carece de ciclovías.	
	- El congestionamiento vehicular obliga a tomar vías alternas.	
	- No arriesgarse a manejar bicicletas malogradas.	
 Insights:	- Necesidad de una APP que prevenga los congestionamientos vehículos.	
	- Instalar cambios de velocidad en la bicicleta.	
 Resultado:	Perseverar	

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultado de la investigación

Se han recogidos los siguientes datos sobre de las entrevistas realizadas en el punto 4.1.

- El 15 % de los usuarios entrevistados identificaron que no hay muchas ciclovías y estacionamientos para bicicletas en la ciudad.
- El 25 % de los usuarios entrevistados indicaron que existe falta de seguridad en las calles de Lima Metropolitana cuando se trasladan con sus bicicletas.
- El 55 % de las personas entrevistadas consideran que el tráfico de Lima Metropolitana y el Callao es demasiado caótico y representa una pérdida de tiempo cuando se movilizan con sus vehículos.
- El 40 % de personas entrevistadas afirman que existe falta de seguridad en Lima, ya que se presentan índices de robo en diferentes zonas de la capital.
- El 15 % de personas entrevistadas indican que existe una gran falta de respeto por parte de los choferes de autos y transporte público hacia los ciclistas
- El 10 % de personas entrevistadas indican que no existen zonas de estacionamiento para bicicletas.
- El 10 % indica que no hay suficientes talleres para bicicleta en Lima Metropolitana y el Callao que cubran las necesidades ante posibles fallas mecánicas (llantas y frenos)

A continuación, se detalla las siguientes problemáticas y necesidades halladas:

- No cuentan con un directorio de talleres especializados en ciclismo.
- Carecen de la función de Waze específicamente para identificar ciclovías.
- Necesidad de contar con una APP que prevenga los congestionamientos.
- Poca promoción de la educación vial.
- Pocos distritos con ciclovías.
- Seguro contra accidentes para bicicletas.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Tendencias:

- Las bicicletas se han convertido en una opción sostenible como medio de transporte.
- Las personas buscan cuidarse antes, durante y después del confinamiento, tomando en cuenta el distanciamiento social en medios públicos con el fin de cuidar de su salud.
- Los conductores de vehículos han presentado un aumento de ansiedad y estrés a causa del confinamiento.
- La búsqueda de actividades físicas en los últimos años ha incrementado, convirtiéndose en una acción importante para las personas ya que, benefician al sistema inmunológico.

Patrones:

- El tráfico de Lima trae como consecuencia el congestionamiento de las principales vías de la ciudad generando horas excesivas de tráfico.
- La falta de educación vial desencadena problemas de comportamiento en conductores y peatones.
- La inseguridad ciudadana afecta a todos los niveles socioeconómicos y trae como consecuencia la angustia de salir a las calles y encontrarse desprotegido.

Conclusiones:

- Nos encontramos bien orientados a la solución que necesitan nuestros futuros clientes, ya que cubrimos el 80 % de la solución que se menciona en las entrevistas mediante la creación de la APP. Estas consisten en: identificar la ubicación de estacionamientos, talleres, grifos, compartir ubicación, alerta de accidentes y/o ciclovías obstruidas, rutas, tiendas.
- Los clientes ahorran entre 30 a 40 minutos utilizando la bicicleta como medio de transporte, según ello se identificó que solo los distritos como Jesús María, San Isidro, Miraflores, San Borja y La Molina cuentan con ciclovías. Por ello, es necesario mantener una comunicación activa con los municipios correspondientes y trabajar en conjunto con el fin de promover el uso de las bicicletas como un medio seguro, asimismo coordinar con las dependencias

correspondientes la habilitación de ciclovías alternas en los distritos donde la carecen con el fin de afianzar la cultura del ciclyng en Lima.

- La seguridad cuando se maneja en las calles de Lima Metropolitana es un factor relevante e importante para los usuarios, por esa razón mediante el APP BIKLA ZONE se desarrollará la sincronización con los semáforos de Lima e impulso de actividades de seguridad vial mediante campañas de concientización con las municipalidades.
- En la actualidad el uso de las bicicletas en Lima incrementó mucho en el último año. En agosto del 2020 la importación de bicicletas mecánicas sumó US \$3.1 millones, esto representa un incremento de 184 % con respecto al 2019 (Gestión, 2020). Por ello, se aprovechará esta gran oportunidad para crear comunidades de ciclistas mediante la App Bikla Zone el cual motive la interacción en foros, chats, asimismo se proporcionará información sobre salud, ejercicios y se reforzará la cultura del uso de la bicicleta.

De acuerdo con la investigación realizada, hemos concluido que la creación y desarrollo de la APP tiene un nicho de mercado el cual podemos atender y cubrir todas sus necesidades.

5. Plan de marketing

5.1. Planeamiento de objetivos de marketing

5.1.1 Corto plazo:

- Posicionar la aplicación dentro del top 10 de su categoría en App Store y Google Play durante el primer año.
- Alcanzar como mínimo el 3 % de participación de mercado al cierre del primer año de operaciones.
- Realizar tres alianzas estratégicas durante el primer año de operaciones, con empresas relacionadas a nuestro sector.
- Conseguir un porcentaje de satisfacción al cliente mayor al 70 % al cierre del segundo semestre

5.1.2 Mediano plazo:

- Duplicar la cantidad de suscripciones de membresía Premium al cierre del segundo año respecto al año anterior.
- Conseguir un mínimo de 5 alianzas estratégicas durante el segundo año.
- Mantener nuestro nivel de satisfacción al cliente por encima del 80 % al cierre del segundo año.
- Alcanzar como mínimo el 10 % de participación de mercado al cierre del primer año de operaciones.

5.1.3 Largo plazo:

- Posicionarnos dentro del top 5 de nuestra categoría en App Store y Google Play al cierre del quinto año de operaciones
- Alcanzar como mínimo el 15 % de participación de mercado

5.2. Estrategias de marketing

5.2.1. Segmentación

La segmentación de mercado tiene como objetivo dividir a los clientes potenciales en diferentes grupos, de tal manera que podamos dirigir nuestras acciones con mayor efectividad. En base a las principales variables se ha segmentado a nuestro público objetivo de la siguiente manera:

- a. Geográfica: Personas que residan en cualquier distrito de Lima Metropolitana y la provincia constitucional Callao

Existen muchas personas que residen en la capital que poco a poco están tomando consciencia de los beneficios que sugiere el manejo de bicicleta.

- b. Demográfica: Hombres y mujeres entre 18 y 60 años.

A raíz de la pandemia personas de todas las edades han decidido optar por el hábito de manejar bicicleta como alternativa ante el caos vehicular, como oportunidad de acuerdo a las normas establecidas por el gobierno y como una forma de ejercitarse de manera frecuente.

Las personas que manejan bicicleta en Lima Metropolitana con mayor frecuencia se encuentran entre los 25 a 30 años. (Miranda, 2017). Sin embargo, esta práctica está aumentando su acogida en personas de 30 a 40 años y ligeramente entre 45 y 60 años en los últimos meses.

- c. Psicográfica: Personas del NSE A, B y C que cuenten con un dispositivo móvil smartphone y les agrada trasladarse en bicicleta.

Las personas del NSE A, B y C cuentan con mayor capacidad adquisitiva, con lo cual pueden adquirir la suscripción Premium.

- d. Conductual: Personas que manejen bicicleta por lo menos 3 veces a la semana y usen aplicativos móviles con frecuencia.

La frecuencia de manejo y uso de aplicaciones es vital para determinar el público al cual estará dirigido nuestro servicio.

Luego de definir la segmentación, a continuación, desarrollaremos la estrategia a emplear.

Existen principalmente cuatro estrategias de segmentación. Entre ellas, podemos mencionar a la estrategia de marketing masivo, personalizada y concentrada y diferenciada. Se ha optado por esta última, ya que de acuerdo con las condiciones del mercado y las características del consumidor resultará más conveniente.

En base a la estrategia elegida anteriormente, es importante profundizar en la segmentación de nuestro público.

Perfil A

Personas que utilizan aplicativos móviles y emplean su bicicleta únicamente como medio alternativo de transporte para dirigirse a su centro de labores, estudios u otros.

Perfil B

Personas que adicionalmente del perfil A, que manejan bicicleta con mayor frecuencia e intensidad como forma de ejercitarse diariamente y mantenerse saludables, por lo

tanto, su necesidad de un aplicativo móvil con variadas funciones es mayor que el anterior segmento.

5.2.2. Posicionamiento

En este punto se analizará todo lo relacionado con la estrategia de posicionamiento de nuestro aplicativo móvil.

Antes de describir nuestra estrategia es importante mencionar que la diferenciación es fundamental para el desarrollo del posicionamiento, por ello nuestro aplicativo móvil será distinto de otros en diferentes aspectos.

En primer lugar, existen múltiples aplicativos móviles similares en el mercado local con fuerte presencia como Strava, Relive y Bici Repair, las cuales se presentan entre las más populares en Lima Metropolitana. Sin embargo, no cuentan con muchas de las características que ofrecerá Bikla Zone. Por ejemplo, la aplicación Bici Repair está enfocada principalmente en ofrecer manuales, trucos y consejos sobre reparación de bicicletas, mientras que nuestra App además de ello mostrará a los usuarios los talleres de reparación más cercanos de acuerdo con su ubicación en tiempo real.

Por otro lado, Relive se enfoca en realizar videos en 3D sobre las rutas del usuario ya sea en bicicleta, caminata u otros con el propósito de compartirlo en diversas plataformas digitales o registrar sus métricas de recorrido. En tal sentido, ya que no está enfocada principalmente personas que manejan bicicleta sino en cualquier usuario que se traslade de un punto a otro, no ofrece un mapa con rutas activas o estadísticas que se ajusten a las necesidades específicas de los ciclistas; asimismo su actividad general está enfocada en que el usuario haga un video en 3D de su recorrido y lo comparta en redes sociales.

Finalmente, la aplicación con mayor presencia local es Strava la cual permite compartir rutas, ver kilómetros recorridos, medición de ritmo cardiaco, retos diarios, opción de fotos para compartir en redes y acceso a clubs de ciclismo. En ese sentido nuestra estrategia de posicionamiento estará enfocada en comunicar a nuestros clientes potenciales a través de diversos medios que sumado a las características que ofrece la competencia, Bikla Zone les permitirá conocer las rutas más rápidas y con menor afluencia a fin de evitar las vías congestionadas, en reparación o peligrosas, y reducir

el tiempo de llegada a su destino. Asimismo, existirán diversas funciones, en las cuales el usuario podrá ver la distancia recorrida, calorías quemadas, velocidad, histórico de rutas, sugerencia de rutas, distancia a recorrer en función de las calorías que desean quemar y acceso a una comunidad de ciclistas con los cuales podrá interactuar.

Tabla 23

Comparativo de características vs la competencia

Características	Bikla zone	Strava	Relive	Bici repair
Manuales de reparación de bicicleta	SI	X	X	SI
Mapa de talleres de reparación y/o accesorios en tiempo real	SI	X	X	SI
Compartir ruta en redes sociales	SI	SI	SI	X
Compartir fotos en redes sociales	SI	SI	SI	X
Registro de kilómetros recorridos	SI	SI	SI	SI
Retos diarios	SI	SI	SI	X
Distancia a recorrer en función de las calorías que desean quemar	SI	X	X	X
Registro de velocidad y tiempo	SI	SI	SI	X
Histórico de rutas	SI	SI	SI	X
Medición de ritmo cardíaco	SI	SI	X	X
Acceso a club de ciclistas	SI	SI	X	X
Guía de rutas más rápidas y con menor afluencia en tiempo real	SI	X	X	X
Registro de calorías quemadas	SI	SI	X	X
Sugerencia de nuevas rutas	SI	X	X	X
Registro de récords personales distancia vs tiempo	SI	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

En vista que anteriormente en la estrategia de segmentación elegimos dos tipos de perfil de cliente (A y B), nuestra estrategia de posicionamiento atacará cada uno de ellos considerando las siguientes variables:

- Según el estilo de vida:

Con esta estrategia enfocaremos la publicidad en base al estilo de vida de nuestro consumidor objetivo, a fin de que se sienta identificado con nuestra marca.

- Basada en el consumidor:

A través de la interacción de los usuarios con el aplicativo conseguiremos que sean los mismos clientes quienes recomienden nuestro servicio.

- En función de sus características:

A través de esta estrategia mostraremos los principales atributos con los que contará nuestro servicio y que nos distinguen de la competencia

5.3 Mercado Objetivo

5.3.1. Tamaño de mercado

Para identificar el tamaño de mercado se utilizará la información de la población estimada y proyectada por el INEI² en el año 2020.

Tabla 24

Población estimada y proyectada, 1995,2020 y 2030

Departamento	Población			Población máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Total	24 242 600	32 625 948	35 792 079	2061	39 793 386
Amazonas	375 202	426 806	428 576	2026	430 305
Áncash	1 036 065	1 180 638	1 216 561	2030	1 216 561
Apurímac	416 711	430 736	414 184	2020	430 736
Arequipa	1 006 567	1 497 438	1 755 684	2030	1 755 684
Ayacucho	550 262	668 213	661 885	2021	670 579
Cajamarca	1 368 052	1 453 711	1 417 012	2021	1 455 245
Prov. Const. del Callao	704 064	1 129 854	1 319 706	2030	1 319 706
Cusco	1 127 101	1 357 075	1 439 741	2030	1 439 741
Huancavelica	425 733	365 317	290 010	2004	471 337
Huánuco	719 741	760 267	715 363	2006	787 626
Ica	620 601	975 182	1 189 708	2030	1 189 708
Junín	1 159 999	1 361 467	1 388 418	2030	1 388 418
La Libertad	1 386 270	2 016 771	2 277 363	2030	2 277 363
Lambayeque	1 013 016	1 310 785	1 419 648	2030	1 419 648
Lima	7 001 163	10 628 470	12 214 119	2030	12 214 119
Loreto	789 261	1 027 559	1 087 623	2030	1 087 623
Madre de Dios	77 878	173 811	234 432	2030	234432
Moquegua	139 967	192 740	211 157	2030	211 157
Pasco	255 024	271 904	252 048	2006	286112
Piura	1 505 035	2 047 954	2 277 711	2030	2 277 711
Puno	1 174 525	1 237 997	1 148 667	2005	1 303 201
San Martín	618 293	899 648	1 003 377	2030	1 003 377
Tacna	241 795	370 974	430 642	2030	430 642
Tumbes	170 804	251 521	286 684	2030	286 684
Ucayali	359 471	589 110	711 760	2030	711 760

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Estimaciones y Proyecciones de la Población por Departamento, 1995.2030- Boletín de Análisis Demográfico N° 39

² INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Estimaciones y Proyecciones de la Población.

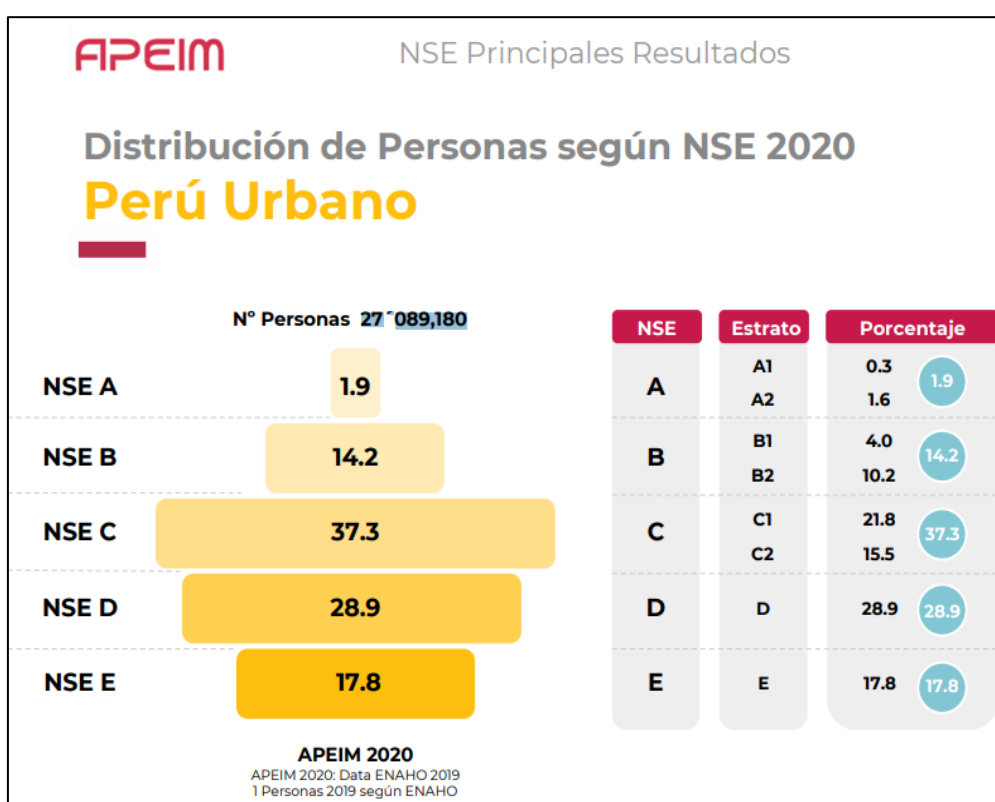
Con ello hemos identificado una población proyecta en el Perú de 32'625,948 de habitantes en todo el Perú.

5.3.2. Tamaño de mercado disponible

Para la identificación del tamaño de mercado disponible utilizáramos la fuente de APEIM.

Figura 9

Distribución de personas según NSE 2020



Fuente: APEIM 2020

Según el estudio realizado por APEIM en el año 2020, la cantidad de habitantes del Perú que pertenecen al sector urbano de los NSE A, B y C es de 27'089,180. Asimismo, se identificó que de ese grupo el 1.9 % pertenece al NSE A, el 14.2 % al NSE B y un 37.3 % al NSE C, obteniendo un total de 53 %. En números obtenemos un mercado disponible de 14'465,622 habitantes del NSE A, B y C.

Tabla 25

Perfil de personas según Lima Metropolitana

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.3%	44.5%	48.7%	48.8%	48.8%	48.8%	47.7%	48.2%
	Mujer	51.7%	55.5%	51.3%	51.2%	51.2%	51.2%	52.3%	51.8%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados	<= 12	18.4%	15.9%	13.8%	18.5%	17.7%	19.9%	21.1%	27.6%
	13 - 17	7.9%	6.3%	7.0%	7.9%	7.3%	8.8%	8.8%	8.5%
	18 - 25	13.4%	11.1%	13.1%	13.5%	12.8%	14.7%	13.3%	16.2%
	26 - 30	7.3%	6.6%	7.0%	7.6%	7.5%	7.7%	7.0%	7.6%
	31 - 35	6.8%	5.1%	7.0%	6.6%	6.5%	6.8%	7.5%	5.4%
	36 - 45	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%	13.3%	13.2%	13.1%	11.8%
	46 - 55	12.0%	15.1%	13.9%	12.4%	12.9%	11.5%	10.0%	8.2%
	56+	21.0%	26.7%	25.0%	20.3%	22.1%	17.4%	19.2%	14.7%
¿Cuál es su estado Civil o conyugal? (De 12 años a más)	Conviviente	20.8%	9.0%	13.7%	20.8%	19.6%	22.8%	28.2%	29.7%
	Casado(a)	24.8%	41.8%	33.9%	24.0%	26.0%	20.7%	16.7%	12.0%
	Viudo(a)	4.8%	4.5%	4.5%	4.9%	4.9%	4.8%	5.2%	4.0%
	Divorciado(a)	1.0%	3.4%	1.7%	0.9%	1.1%	0.5%	0.3%	0.3%
	Separado(a)	9.7%	4.2%	7.4%	9.7%	9.0%	11.0%	10.9%	18.4%
	Soltero(a)	39.0%	37.1%	38.7%	39.7%	39.3%	40.3%	38.8%	35.6%
Afiliación al Sistema de Salud (Rpta. Múltiple)	EsSalud	36.4%	62.4%	53.2%	36.6%	40.6%	30.1%	21.2%	13.0%
	Seguro Privado de Salud	4.0%	36.5%	9.0%	1.2%	1.7%	0.3%	0.1%	0.0%
	Entidad Prestadora de Salud	2.4%	25.1%	5.2%	0.6%	0.7%	0.3%	0.1%	0.0%
	Seguro FFAA/Policiales	2.7%	2.2%	6.2%	2.2%	2.5%	1.8%	0.8%	0.3%
	Seguro Integral de Salud (SIS)	29.8%	1.7%	10.9%	30.0%	24.9%	38.3%	46.1%	54.8%
	Seguro Universitario	0.6%	0.7%	1.1%	0.7%	0.8%	0.4%	0.2%	0.0%
	Seguro Escolar Privado	0.1%	0.3%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	Otro	0.7%	6.3%	1.5%	0.3%	0.4%	0.1%	0.0%	0.0%
No Afiliado	28.2%	10.8%	23.6%	29.8%	30.0%	29.4%	31.7%	31.9%	
Situación laboral (De 14 años a más)	Independiente 1/	18.9%	8.6%	14.5%	19.4%	19.2%	19.7%	23.4%	23.9%
	Dependiente 2/	37.2%	46.4%	38.6%	37.4%	37.0%	37.9%	34.0%	35.3%
	No Trabaja/No remunerado 3/	41.2%	38.8%	43.1%	40.8%	41.2%	40.2%	40.9%	39.7%
	Dueño PYME 4/	2.7%	6.2%	3.8%	2.4%	2.6%	2.2%	1.7%	1.0%

1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo
 2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar
 3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados
 4/ Empleador o patrono

Fuente: APEIM 2020

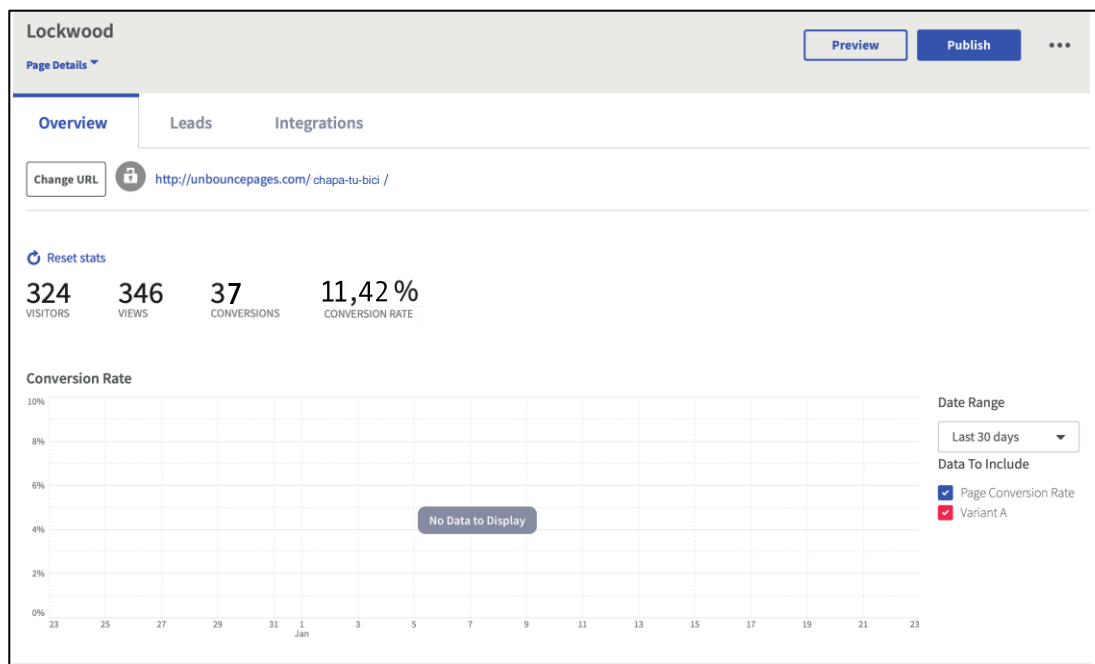
Para identificar la cantidad disponible de mercado según la edad de nuestro público objetivo que oscila entre los 18 a 60 años, utilizaremos las cifras indicadas por el APEIM en el 2020. Según ello, podemos estimar que un 60.5 % de habitantes de Lima Metropolitana y Callao se encuentra entre dichos rangos de edad.

El porcentaje de 60.5 % representa 8,751,701 con respecto al cálculo anterior. Es decir que contamos con un mercado disponible de dicha cantidad de habitantes.

Para el siguiente ejercicio multiplicaremos esta cantidad por una tasa de conversión de 11.42 % obtenida en la validación de idea de negocio obtenida a través de nuestra landing page. Con ello aproximamos la cantidad de personas que estarían dispuestas a utilizar la APP.

Figura 10

Resultados del Fans page (Chapa tu bici)



Fuente: Unbounce Chapa tu Bici

El resultado nos brinda un mercado objetivo de 999,444 personas.

Tamaño de mercado estimado	8,751,701
Tasa de conversión	11.42%
Tamaño de mercado final	999,444

5.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Según el tamaño de mercado obtenido de 999,444 personas, calculamos que la capacidad operativa del APP durante su primer año de lanzamiento será de un 90 %. Con ello, obtenemos 899,500 usuarios a los cuales impactaremos directamente. Asimismo, se buscará realizar mejoras y actualizaciones continuas al sistema operativo de la APP, con el fin de llegar a un mercado más amplio.

5.3.4. Potencial de crecimiento del mercado

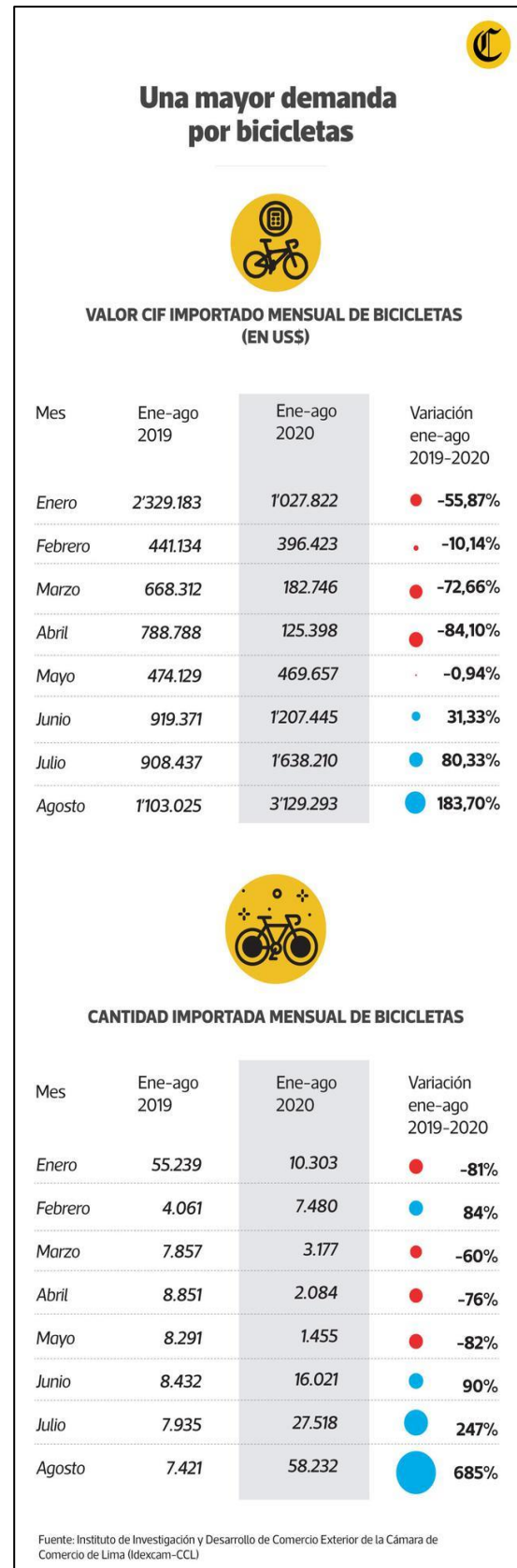
El crecimiento del mercado de bicicletas en el Perú se ha evidenciado en los últimos meses. Las entrevistas realizadas evidenciaron la gran necesidad de las personas por contar con un espacio donde se respete a los ciclistas, mayor cantidad de ciclovías, conocimiento y respeto por parte de los peatones y conductores. Esto refleja una gran condición de crecimiento para este mercado, ya que existe necesidad por parte del mercado.

Una causa de este incremento de las bicicletas es la proliferación del virus del COVID-19 ya que, las personas buscan otros medios de transporte con el fin de evitar exponerse a ambientes propensos al contagio. Asimismo, la encuesta realizada por Lima como Vamos, indica que existe un 45 % de personas que pueden usar la bicicleta bajo ciertas condiciones y un 25 % si usa la bicicleta porque es una opción confiable como medio de transporte.

Por otro lado, la bicicleta como medio de transporte es más usado en países de Europa. Según el índice de Copenhagense del 2019, nos indica una lista de las ciudades amigables para la bicicleta, por ejemplo, Copenhague (capital de Dinamarca), Utrecht (países Bajos), Ámsterdam (capital de Países Bajos), Amberes (Bélgica) y Estrasburgo (Francia).

Figura 11

Los efectos del COVID-19



Por otro lado, según el cuadro presentado se puede identificar un incremento en la importación de bicicletas de hasta un 685 % de entre enero del 2019 al agosto del 2020.

Según el análisis de Mercado Libre Perú, señalo que las ventas de bicicletas y productos que están relacionados al ciclismo han aumento en un 285 %.

Estos estudios nos dan un panorama atractivo donde se puede desarrollar nuestro aplicativo. Es fundamental adaptarnos a los cambios de las futuras tendencias que están relacionadas con el uso de la bicicleta.

5.4. Desarrollo y estrategia de marketing mix

5.4.1. Estrategia de servicio

Los gustos y necesidades del consumidor han ido variando a lo largo del tiempo y este tipo de transiciones no hace más que ofrecer interesantes oportunidades, las cuales favorecen la aparición de nuevos productos. Bajo esta premisa, entre los cambios que contemplamos en estos últimos años, ésta la preocupación por mantener una buena salud y el de consumir productos ecológicos. Por consiguiente, nuestro servicio “Bikla Zone” considera las características deseadas por el usuario (ciclista).

Nuestra estrategia de servicio está orientado al **desarrollo de nuevos productos**, el cual ofrece un APP atractivo e innovador para el mercado existente.

Figura 12

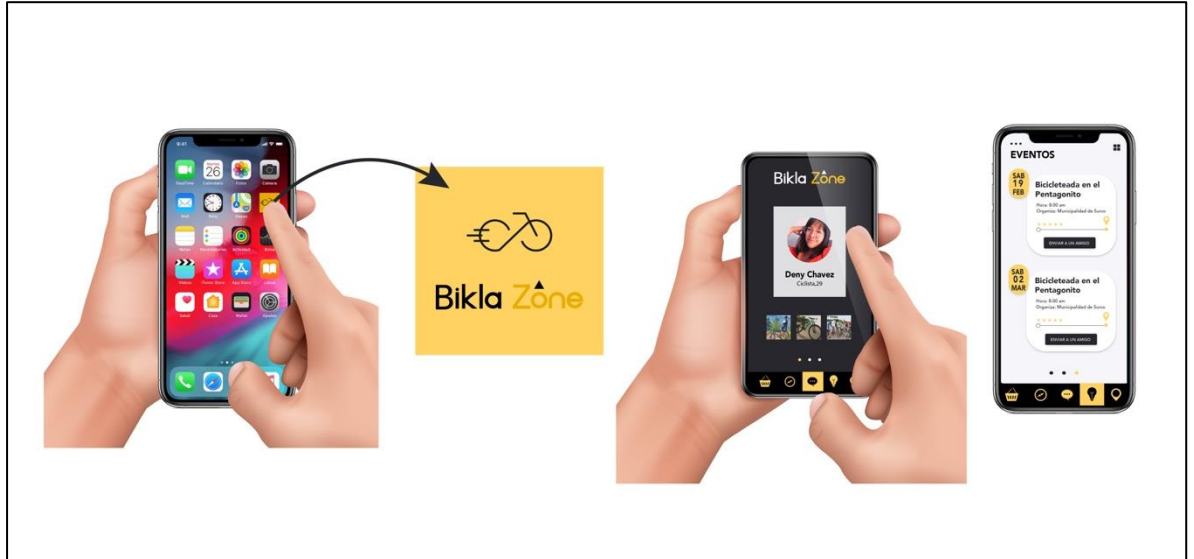
Matriz de Ansoff



5.4.2. Diseño de producto

Figura 13

Prototipo - APP Bikla Zone



Fuente: Elaboración propia

Nuestro diseño de servicio la aplicación “Bikla Zone” está dirigido específicamente a la gran comunidad de ciclistas que existe actualmente en Lima Metropolitana y la provincia del Callao. La APP cubrirá estratégicamente la mayor parte de sus necesidades para mejorar la experiencia de viaje, ofreciendo como valor principal la reducción de tiempo, también contribuye con la salud, puesto que promover el uso de bicicletas trae consigo varios beneficios tales como; mejora la economía, favorece el distanciamiento social, aumenta la capacidad cardiovascular, brinda autonomía, produce bienestar general e incentiva la preservación del medio ambiente.

Dicha aplicación consistirá en realizar su descarga a través de las tiendas APP Store y Google Play de manera gratuita y también habrá la opción de pago para el caso de acceder al paquete Premium. Su plataforma es amigable, diseñada para navegar de forma intuitiva, rápida y dinámica. La transacción se realizará a través de los sistemas de pago móviles Visa y PayPal.

Asimismo, la plataforma ofrecerá una variedad de funciones tales como: acceso a mapas con las rutas actualizadas y recomendadas según horarios y destino, identificación de estacionamientos seguros, talleres de mantenimiento, locación de grifos, compartir ubicación, alerta de accidentes y/o ciclovías obstruidas , tiendas de accesorios y repuestos para bicicletas, registro de velocidad, registro de distancia, registro del tiempo que lleva recorrer hasta el lugar de destino, indicador de nivel de esfuerzo físico (indicador de calorías quemadas) y récords de distancia vs tiempo. También se proporcionará contenido de interés para el perfil (ciclista) y formará parte de una gran comunidad en el cual podrá interactuar con usuarios que comparten los mismos intereses a través del chat.

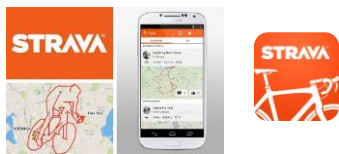


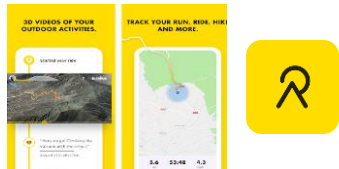
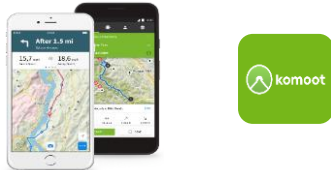
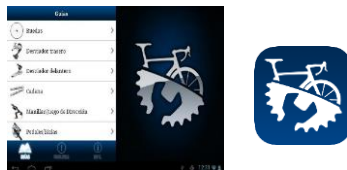
5.4.3. Estrategia de precios (análisis de costos, precios de mercado)

Bikla Zone es una Startup³, es por tal motivo que creemos conveniente utilizar la **estrategia de penetración** con la finalidad de ganar rápidamente participación de mercado, buscando ganancia por cantidad de ventas (membresías Premium).

³ Startup: es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales

Figura 14

Cuadro Comparativo de la competencia

Marca	Características	Tiempo de prueba	Tarifa	Diseño
Strava	Organiza, analiza, registra la ruta	30 días	S/ 25.98	
Wikiloc	Descubre, planifica rutas, es compatible con otros deportes al aire libre, así también como proporciona mapas de manera offline	30 días	S/ 28.99	
Bikla Zone	Acceso a mapas con las rutas actualizadas y recomendadas según horarios y destino, identificación de estacionamientos seguros, talleres de mantenimiento, locación de grifos, comisariías, compartir ubicación, alerta de accidentes y/o ciclovías obstruidas, tiendas de accesorios y repuestos para bicicletas, registro de velocidad, registro de distancia, registro del tiempo que lleva recorrer hasta el lugar de destino, indicador de nivel de esfuerzo físico, indicador de calorías quemadas y récords de distancia vs tiempo. Adicionalmente se proporcionará contenido de interés para el perfil del usuario (ciclista, oportunidad de formar parte de una gran comunidad en el cual podrá interactuar con personas que comparten los mismos intereses	45 días	S/ 18.90	
Relive	Comparte rutas a través de fotografías y comentarios	30 días	S/ 24.99	
Komoot	Planifica, comparte y lleva el histórico de rutas.	30 días	S/ 29.99	
Bici Repair	Pone a disposición información sobre cada parte de una bicicleta y cómo solucionar averías en el caso de no tener un taller cerca.	30 días	S/ 15.80	

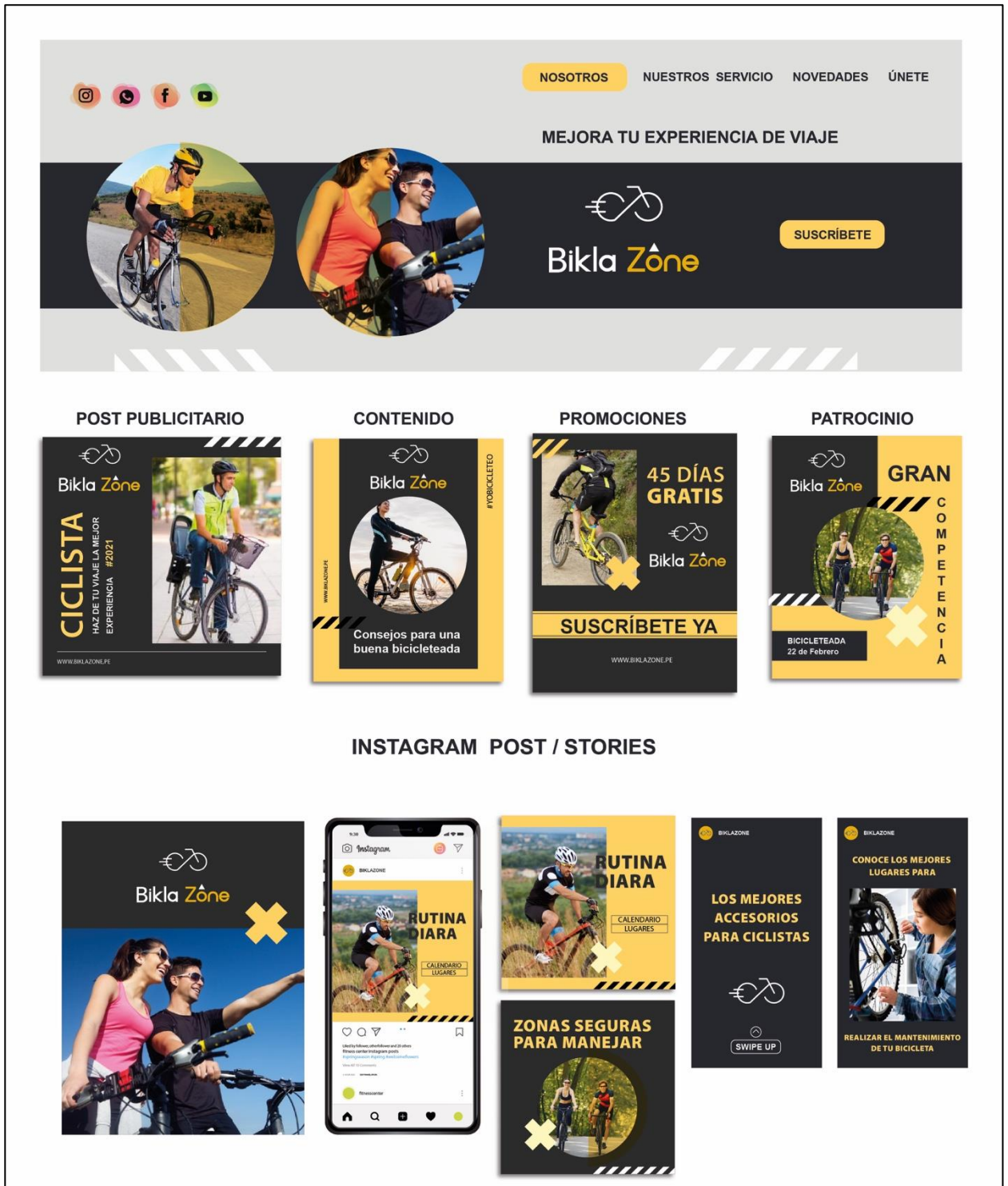
Fuente: Recopilada base de datos de la competencia

5.4.4. Estrategia comunicacional

Las comunicaciones se realizarán de la siguiente manera:

Figura 15

Piezas gráficas



Fuente: Elaboración propia

Marketing digital:

La inversión inicial para la comunicación del lanzamiento de la APP “Bikla Zone” se asignará a las siguientes plataformas: Página web, landing page, redes sociales tales como; Facebook, LinkedIn e Instagram. Asimismo, se asignará un presupuesto para utilizarlo en Google Ads.

Promociones: Para fidelizar a los usuarios existentes se realizará sorteos de membresía Premium gratis por todo un año. En el caso de los nuevos usuarios se les otorgará prueba gratis para el uso de la plataforma por 45 días.

Marketing directo: Se aprovechará el registro de datos captado en los eventos, patrocinios y competencias para realizar envío de mailings, ofreciendo descuentos en la suscripción de membresía Premium, así también como descuentos para espacios publicitarios (banners, pop up, carrusel, etc.)

Eventos y patrocinios: Se contemplará en el plan de marketing la participación en competencias deportivas para tener mayor exposición de marca. También se trabajará en conjunto con aliados estratégicos (marcas deportivas, bebidas energizantes, entre otros).

5.4.5. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se va a utilizar será la del comercio en línea o también llamado e-commerce y la distribución de la APP como anteriormente se mencionó será mediante las tiendas APP Store (iOS) y/o Google Store (Android), con el fin de abarcar los principales sistemas operativos.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Mediante el siguiente cuadro queremos proyectar la cantidad de clientes que esperamos atender.

Consideremos que, por ser una nueva APP para ciclistas, lograremos alcanzar una suscripción del 3 % de 899,500 usuarios proyectados en el primer año, esto

representa un universo de 25,532 usuarios, los cuales son distribuidos de manera equitativa por cada mes.

Por otro lado, el precio de la suscripción será de S/18.90, esto representa una estrategia de precio de introducción por ingreso al mercado.

Tabla 26

Detalle de unidades descargadas y suscripciones vendidas del APP en un año

(Expresado en soles)

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
APP	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90	18.90

UNIDADES VENDIDAS												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
APP	385	462	554	665	798	1,038	1,349	1,754	2,280	3,420	5,130	7,695
TOTAL	385	462	554	665	798	1,038	1,349	1,754	2,280	3,420	5,130	7,695

(Expresado en soles)

VENTAS CON IGV												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
APP	7,277	8,732	10,478	12,574	15,089	19,615	25,500	33,150	43,094	64,642	96,962	145,444

(Expresado en soles)

VENTAS SIN IGV												
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TOTAL	6,167	7,400	8,880	10,656	12,787	16,623	21,610	28,093	36,521	54,781	82,172	123,257

(Expresado en soles)

IGV VENTAS												
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TOTAL	1,110	1,332	1,598	1,918	2,302	2,992	3,890	5,057	6,574	9,861	14,791	22,186

Fuente: Elaboración propia

Por lo antes mencionado consideramos que, los suscriptores irán creciendo en un 20 % en el mes 1, 2, 3, 4 y 5, 30 % en el mes 6,7,8 y 9, 50 % en el mes 10,11 y 12. El crecimiento será progresivo debido a las acciones de marketing que se realizarán durante el año incrementado a un 50 % en el último trimestre debido a la demanda por compra de fiestas de fin de año y ya que muchos optarán por el medio de transporte más seguro debido a la coyuntura actual.

Después de plantear las ventas mensuales del año 2021, estimaremos las ventas para los 4 años siguientes. El crecimiento de las ventas ira aumentadando de manera progresiva; es decir, crecera en 10 % cada año, 3 % según crecimiento del target y un 7 % debido al crecimiento como producto de la gestión de ventas/participación de mercado. Ello se sustenta, debido a que no solo el Perú, si no el mundo entero, los suscriptores irán creciendo de manera anual ya que, muchos optarán por el

medio de transporte más seguro y con menos riesgo de contagio frente al Covid-19.

Tabla 27

Proyección en 5 años de las descargadas y suscripciones vendidas del APP

(Expresado en soles)

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
18.9	18.90	18.90	18.90	18.90

PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS EN 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
25,532	28,085	30,894	33,983	37,381
25,532	28,085	30,894	33,983	37,381

(Expresado en soles)

PROYECCIÓN DE VENTAS CON IGV EN 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
482,555	530,811	583,892	642,281	706,509

(Expresado en soles)

PROYECCIÓN DE VENTAS SIN IGV EN 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
408,945	449,840	494,824	544,306	598,736

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Para el desarrollo de las proyecciones mencionadas en el punto 5.5, implementaremos un agresivo plan de marketing, el cual abarcará un plan de comunicación y medios digitales.

En el siguiente cuadro se muestra las acciones a realizar, sustentando dichas acciones con nuestros objetivos estratégicos y enfocándonos en acciones digitales.

Tabla 28

Presupuesto de Marketing mensual para el año 2021

PRESUPUESTO DE MARKETING MENSUAL AÑO 2021

(Expresados en soles)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Medios digitales												
Freelance Community Manager	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00	930.00
Pauta digital	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	900.00	900.00	900.00	900.00	1,200.00	1,200.00
Google Ads	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	900.00	900.00	900.00	900.00	600.00	600.00
Influencers	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00	5,745.00
	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00	8,475.00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Marketing para los siguientes 4 años

Para la realización de la proyección del presupuesto de marketing de los siguientes 4 años, se está considerando un incremento del 3 % cada año, con el fin de abarcar en el crecimiento del mercado.

Tabla 29

Proyección de presupuesto de Marketing para 5 años

PROYECCIÓN DE PRESUPUESTO DE MARKETING PARA 5 AÑOS					
<i>(Expresados en soles)</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad Digital (pauta digital facebook, instagrma y google ads)	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Community Manger y Influencers	80,100	82,503	84,978	87,527	90,153
Acciones de Marketing	101,700	104,103	106,578	109,127	111,753

Fuente: Elaboración propia

6. Plan de operaciones

6.1. Políticas Operacionales

Las políticas operacionales de Bikla Zone, están orientadas a ofrecer una plataforma amigable, el cual se navegue de forma intuitiva, rápida y dinámica, unificada con diversas funciones para mejorar la experiencia de viaje del ciclista.

6.1.1 Calidad

- ✓ De acuerdo con el detalle de las funciones y los beneficios que ofrece Bikla Zone, se caracteriza por su excelencia, asegurando el buen desempeño de sus funciones para brindar soluciones integrales en el tiempo oportuno. Para lograrlo, se mantendrá una actualización constante de información y se realizarán procesos de pruebas de descargas con la finalidad de garantizar un manejo rápido y dinámico.
- ✓ Bikla Zone, brinda un servicio integral, con un precio accesible para el caso de la suscripción de la membresía Premium.

- ✓ Se mantendrá una comunicación activa con los clientes, con el fin de conocer de cerca sus necesidades, así también como con los trabajadores, proveedores y autoridades correspondientes (municipales, policiales), entre otros.
- ✓ Se proporcionará información actualizada de interés para el perfil de ciclista, tales como: apertura de nuevas tiendas de accesorios, recomendaciones para el buen mantenimiento de bicicletas, convocatoria de competencias, entre otros.
- ✓ A modo de medir su eficiencia y desarrollo de la APP Bikla Zone, se realizará de manera frecuente encuestas para medir el servicio, donde se calificará con una puntuación de (1) el cual representa muy malo y (5) muy bueno, a modo de conocer la experiencia del usuario con la APP y proponer y ejecutar mejoras para el mismo. Asimismo, dichas calificaciones estarán activas para que todos los usuarios puedan tener acceso con la finalidad de incentivar la interacción entre la comunidad de ciclista y conocer su opinión respecto con la navegación de la APP.

6.1.2 Procesos

- ✓ Mantener una descarga rápida no mayor a 5 segundos tanto para acceder a la APP, como para utilizar su amplio portafolio de funciones.
- ✓ Para el registro de nuevo usuario se solicitará lo siguiente: correo electrónico y contraseña (6 caracteres) o el registro a través de su Facebook.
- ✓ Para el ingreso de los datos de perfil se solicitará: nombres y apellidos completos, edad y foto.
- ✓ Bikla Zone pone a disposición de los usuarios la gran mayoría de sus servicios de forma gratuita, también ofrece el servicio de suscripción (Premium) sujeto a una tarifa flat de S/18.90 incluido IGV, el cual se accede a través de un proceso de compra, inmediatamente después de la facturación el usuario ingresa su tarjeta de crédito y realiza la cancelación mediante los sistemas de pago móviles Visa y PayPal.
- ✓ El mantenimiento de la aplicación se considerará realizarlo en horarios de menor tráfico para que de esta manera no se vea afectado nuestro público objetivo.
- ✓ La disposición del servicio será 24/7 los 365 días del año.
- ✓ Se realizará el proceso de verificación de datos cada 4 meses, con el fin de garantizar la seguridad de información de los usuarios, también se solicitará la protección de información a los proveedores con los que se comparta la data.

- ✓ Se mantendrá un acuerdo formal, mediante la generación de un contrato donde se especificará que el personal de soporte técnico se hará responsable de presentar un plan de contingencia ante posible presencia de fallas en la plataforma, a manera de ofrecer soluciones rápidas y efectivas.
- ✓ Se realizará el debido registro y actualización de información de base de datos de clientes.
- ✓ La aplicación deberá contar con controles de seguridad de accesibilidad y confidencialidad.

6.1.3 Planificación

- ✓ El diseño de la App Bikla Zone, se aprobará de manera formal con registro de firmas de la jefatura a cargo y de los responsables del proyecto.
- ✓ Se programarán visitas semanales con el fin de captar nuevos clientes (empresas) que desean contratar espacios publicitarios.
- ✓ El programador maquetará y programará todas las pantallas y material visual de la App, respetando las pautas de diseño aprobado.
- ✓ Antes de realizar el lanzamiento de la App, se debe realizar el control de calidad en el cual involucra contenidos, gráficos y funciones.
- ✓ En la realización de pruebas, se deberá contar con la participación de todos los involucrados, para que se defina, se apruebe y se ejecute lo acordado.
- ✓ Durante el proceso de desarrollo de la App la jefatura correspondiente es el responsable de garantizar el cumplimiento de los lineamientos acordados en la etapa de diseño.
- ✓ Se organizará reuniones mensuales con socios estratégicos con la finalidad de establecer acuerdos para participar en conjunto y lograr mayor exposición de marca.
- ✓ La Gerencia Comercial realizará el seguimiento y control de las ventas de manera diaria.
- ✓ Se presentará un reporte quincenal del estatus de cumplimientos de objetivos.
- ✓ La fuerza de ventas de manera semanal reportará lo incidentes sucedidos a manera de mejorar y realizar buenas prácticas.

- ✓ Las jefaturas correspondientes, cada quincena y antes del cierre de mes revisarán los resultados de ventas, tanto de espacios publicitarios como de las nuevas suscripciones de membresías Premium.
- ✓ Se determinará un plan de contingencia en el caso se presente problemas en la navegación de la aplicación: copias de respaldo del servidor en la nube, soporte técnico: para la orientación general de las funcionalidades de la APP el tiempo de respuesta será no mayor a 24 horas y para el caso de indisponibilidad del sistema el tiempo de respuesta será de 1 hora.
- ✓ Se mantendrá el cumplimiento de requisitos para la elección de proveedores ejemplo: empresa constituida mínimo con 3 años de antigüedad, no figurar en Infocorp, entre otros. Así también como el debido registro de datos en el formato establecido.
- ✓ Se realizará en los 3 primeros meses de lanzamiento, un registro de efectividad de medios, para de esta manera tener mayor eficiencia con la inversión asignada a las acciones de marketing.
- ✓ Calificar de manera cuatrimestral a los proveedores comprometidos con el funcionamiento de la APP, así también como brindarles una retroalimentación para el mejoramiento del servicio.
- ✓ Cotejar el buen desempeño de los trabajadores cada 6 meses mediante indicadores, así también como brindarles una retroalimentación para asegurar su buen desempeño.

6.1.4 Inventarios

Bikla Zone es una Startup el cual ofrece un servicio, por tal motivo no considera una implementación de almacén. Sin embargo, sí contempla el inventario de sus activos fijos tales como: mobiliarios, teléfonos móviles las cuales no son parte del proceso productivo a excepción de las laptops.

6.2. Diseño de Instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Para nuestras instalaciones tenemos en consideración dos alternativas, en donde tendremos instalados el área administrativa y operativa para realizar nuestras actividades.

Alternativa 1: WeWork Miraflores

Dirección: Avenida José Larco 1232, Miraflores Lima 15074

Web: <https://www.wework.com/es-LA/buildings/jose-larco-1232-lima>

Figura 16

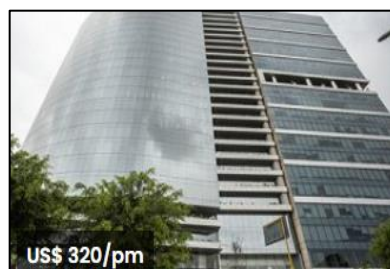
Diseño interior y exterior WeWork



Fuente: WeWork

Figura 17

Diseño interior y exterior WeWork



Fuente: WeWork

Alternativa 2: Regus Lima Central Tower

Dirección: Av. El Derby 254, Santiago de Surco 15023, Santiago de Surco.

Web: <https://www.regus.com/es-mx/peru/lima>

Comentarios:

Las oficinas de WeWork se separan mediante contrato trimestral. La membresía incluye recepción de correo y paquetería, 10 créditos para reservar salas de reuniones hasta 10 horas, 600 impresiones en blanco y negro y 100 a color por mes. La modalidad que manejan es pago mensual (primer mes + garantía equivalente al valor de la mensualidad). La mensualidad es de \$ 320.00

Sin embargo, las oficinas de Regus, el contrato es mensual cuenta con Coworking y el precio es de \$ 300.00 mensual, también cuentan con espacios de oficinas privadas y el precio es de \$ 320.00 mensuales.

Para poder elegir la localización más conveniente para nosotros realizamos una tabla con puntos a evaluar.

Tabla 30

Método: Por Ponderación

Cantidad de Puntos a Evaluar	Factor de Localización	Ponderación del factor (%)	Alternativas		
			WeWork Oficinas Privadas	Regus Oficinas Privadas	Regus CoWorking
1	Distancia de Empleados	18	2	4	4
2	Disponibilidad de Oficinas	22	2	3	5
3	Proximidad con proveedores	10	4	5	5
4	Estacionamiento	15	5	5	5
5	Disponibilidad de recursos en las oficinas	15	5	5	5
6	Sala de reuniones	20	5	5	4
		100	23	27	28

Escala de medición de alternativas	5	Óptimo
	4	Muy Bueno
	3	Bueno
	2	Regular
	1	Malo

Fuente: Elaboración propia

Para determinar que oficinas nos convenía más nos guiamos en primer lugar por el precio y nuestra condición, por lo cual escogimos el Start Up, minimizando gastos. Asimismo, otro punto es la cercanía de nuestros socios a las oficinas y la disponibilidad inmediata del alquiler, por lo cual nuestra elección fue **Regus CoWorking**.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Regus CoWorking cuenta con oficinas con hasta 7 puestos de trabajo compartidos, escritorios independientes uno al lado del otro. Asimismo, cuenta con sala de reuniones (previa disponibilidad), estacionamiento. También cuentan con los servicios básicos como impresión, dirección fiscal y mensajería.

Cada socio o empleado contara con un espacio (escritorio) en donde podrá colocar sus implementos de trabajo como laptop, útiles de oficina, impresoras entre otros, para que puedan desempeñar su trabajo a diario.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

Las oficinas como anteriormente se mencionaron, cuentan con 7 puestos, por el cual nosotros usaremos 5 puestos.

Como se visualizar en la figura N° 18 la fila de tres y la fila de dos de lado derecho, para así no incomodar a las demás personas y podamos trabajar lo más cerca posible.

Figura 18

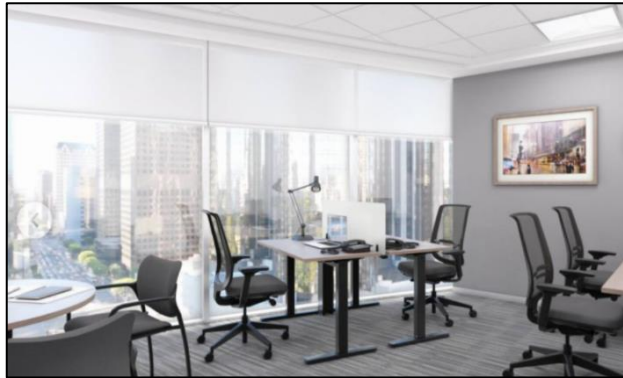
Diseño interior



Fuente: Regus

Figura 19

Diseño interior



Fuente: Regus

Asimismo, usaremos las salas de reuniones cada vez que tengamos que tomar decisiones y no perturbar a los demás en el desarrollo de sus actividades. Además, se usarán en caso se presente reunión con proveedores o posibles clientes.

Figura 20

Diseño interior



Fuente: Regus

6.3. Especificaciones Técnicas del servicio

- ✓ El rendimiento de la App carga de manera rápida y a la vez permite mostrar un indicador de su avance en el caso que se dilate más de 3 segundos.
- ✓ Para el caso de los datos personales de los usuarios, estos mismos se guardarán en el almacenamiento interno de la App.

- ✓ La App Bikla Zone, permite el ahorro de energía con el uso de modo App stand by.
- ✓ Respecto a la calidad visual, Bikla Zone proporciona gráficos de alta calidad para los diversos tipos de pantalla y permite distribuir la pantalla de manera horizontal como vertical.
- ✓ La APP Bikla Zone, conserva el último estado que realizó el usuario al abandonar el primer plano y, asimismo, evita la pérdida accidental de datos a causa de la navegación hacia atrás.
- ✓ De acuerdo con la colaboración del Ingeniero de Software Gabriel Benavente, nuestra APP Bikla Zone, soportaría una cantidad de 10,000 a más conexiones en simultáneo, considerando el tipo de arquitectura establecida. Asimismo, para comprobarlo se realiza un test de estrés el cual indica su máximo rendimiento.
- ✓ El tipo de arquitectura que se considera en el desarrollo de la aplicación es Serveless, la cual permite realizar modificaciones, adicionar funcionalidades y escalar con la demanda de los usuarios.
- ✓ Mitigación de riesgo: personal tercerizado realiza la validación y diagnóstico del problema presentado, ya sea por motivos de funcionalidad, atributos de calidad, entre otros, proceden inmediatamente con la validación de códigos, reintenta y desactivan por algunos segundos si fuera necesario, todo ello tratando de brindarle una respuesta y solución en el menor tiempo posible.
- ✓ Espacio de almacenamiento 12 MB.

A continuación, se detalla la característica de sus funciones principales:

Figura 21

Características de sus principales funciones

Item	DISEÑO	CARACTERÍSTICAS DE LAS FUNCIONES
1	 <p>The image shows a hand holding a smartphone with an arrow pointing to a yellow square logo. The logo features a stylized bicycle wheel and the text 'Bikla ZONE'.</p>	<p>Logo: Se consideró el color amarillo en el diseño puesto que representa la energía, en el caso del deporte del ciclismo contribuye con la actividad física, alegría y la salud. Nombre: se consideró la palabra bicla como abreviatura de bicicleta el cual fue modificado por la letra K y la palabra zone (zona) el cual representa una de las actividades principales de este deporte (traslado de una zona a otra), la imagen de la bicicleta es lo más representativo de nuestro negocio.</p>
2	 <p>The image shows a hand holding a smartphone displaying the main screen of the app. It features the app name 'Bikla ZONE', a user profile picture of 'Dany Chavez', and a bottom navigation bar with icons for home, messages, profile, and location.</p>	<p>Pantalla principal: La APP Bikla Zone, recibirá a los usuarios con un mensaje de bienvenida el cual tendrá una duración de 3 segundos, este tiempo puede variar de acuerdo a la velocidad del servicio de internet del usuario. También en esta misma pantalla se podrá acceder al perfil del usuario (nombre y foto)</p>
3	 <p>The image shows a hand holding a smartphone displaying the main menu. It features the app name 'Bikla ZONE', the word 'TIENDAS', and three menu items: 'REPUESTOS', 'ACCESORIOS', and 'HERRAMIENTAS', each with a dropdown arrow. A bottom navigation bar is also visible.</p>	<p>Menú principal: Se desplegará una lista en la parte lateral (derecho) donde se podrá encontrar todas las funciones que ofrece la APP Bikla Zone.</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Características de sus principales funciones

<p>4</p>		<p>Mapas: Se proporcionará mapas con las rutas actualizadas y recomendadas según horarios y destino, también se mantendrá un registro de velocidad, distancia Y registro del tiempo que lleva recorrer hasta el lugar de destino, así también como el registro e indicador de nivel de esfuerzo físico (calorías quemadas) y récords de distancia vs tiempo.</p>
<p>5</p>		<p>Identificación de servicios autorizados y recomendados: Se proporcionará información actualizada de los estacionamientos de biciletas seguros, talleres de mantenimiento y locación de grifos, así también como el acceso a la función de compartir ubicación.</p>
<p>6</p>		<p>Mensajes de alerta: La APP Bikla Zone enviará mensajes de alerta reportando accidentes y/o ciclovías obstruidas, asimismo, los usuarios tendrán la opción de reportar este tipo de incidentes teniendo activo el modo alerta.</p>

Fuente: Elaboración propia

Figura 23

Características de sus principales funciones

<p>7</p>		<p>Tiendas: Se tendrá acceso al registro de tiendas de accesorios y repuestos para bicilcetas. También en esta pantalla se ofrecerá espacios publicitarios para las empresas y/o personas interesadas.</p>
<p>8</p>		<p>Entérate: Se compartirá contenido de calidad, con información actualizada por ejemplo: recomendación de accersorios que no debe faltar para un viaje seguro, anuncio de competencias, entre otros.</p>
<p>9</p>		<p>Chat: Será fácil buscar y encontrar a tus conocidos, a través del chat la comunicada de ciclistas tendrá una mejor comunicación e interacción entre ellos.</p>

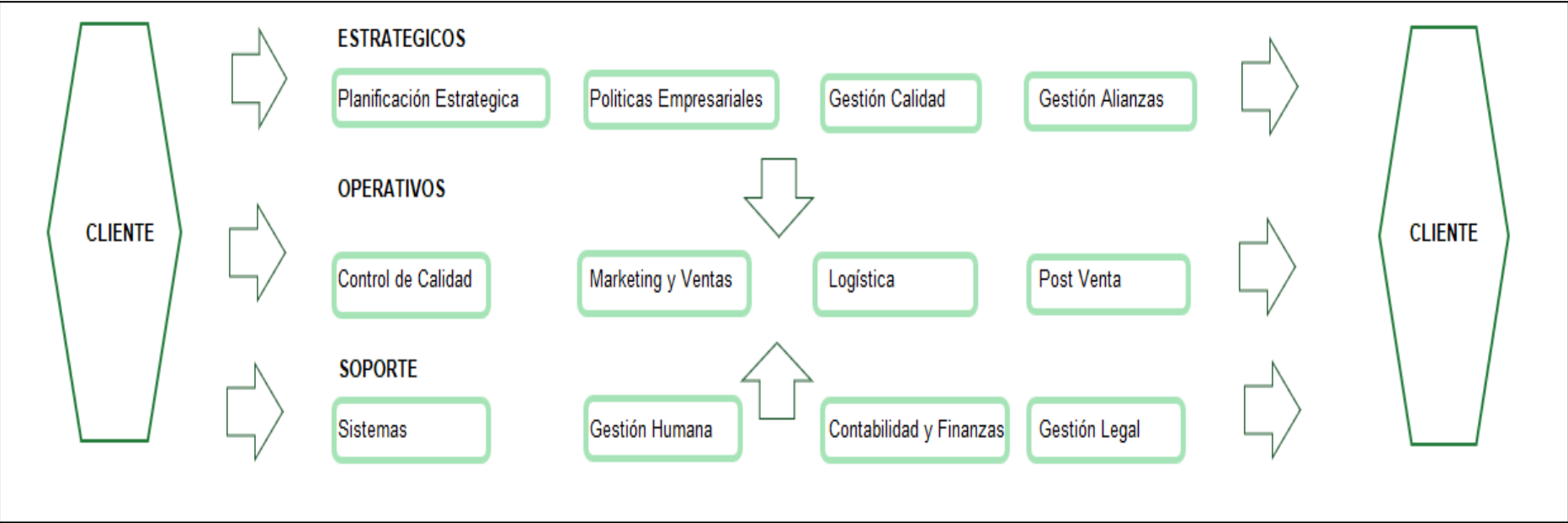
Fuente: Elaboración propia

6.4. Mapa de Procesos y PERT

A continuación, mediante el mapa de procesos mostramos la experiencia e interacción del usuario en el uso de la aplicación de las Apps.

Figura 24

Mapa de Procesos

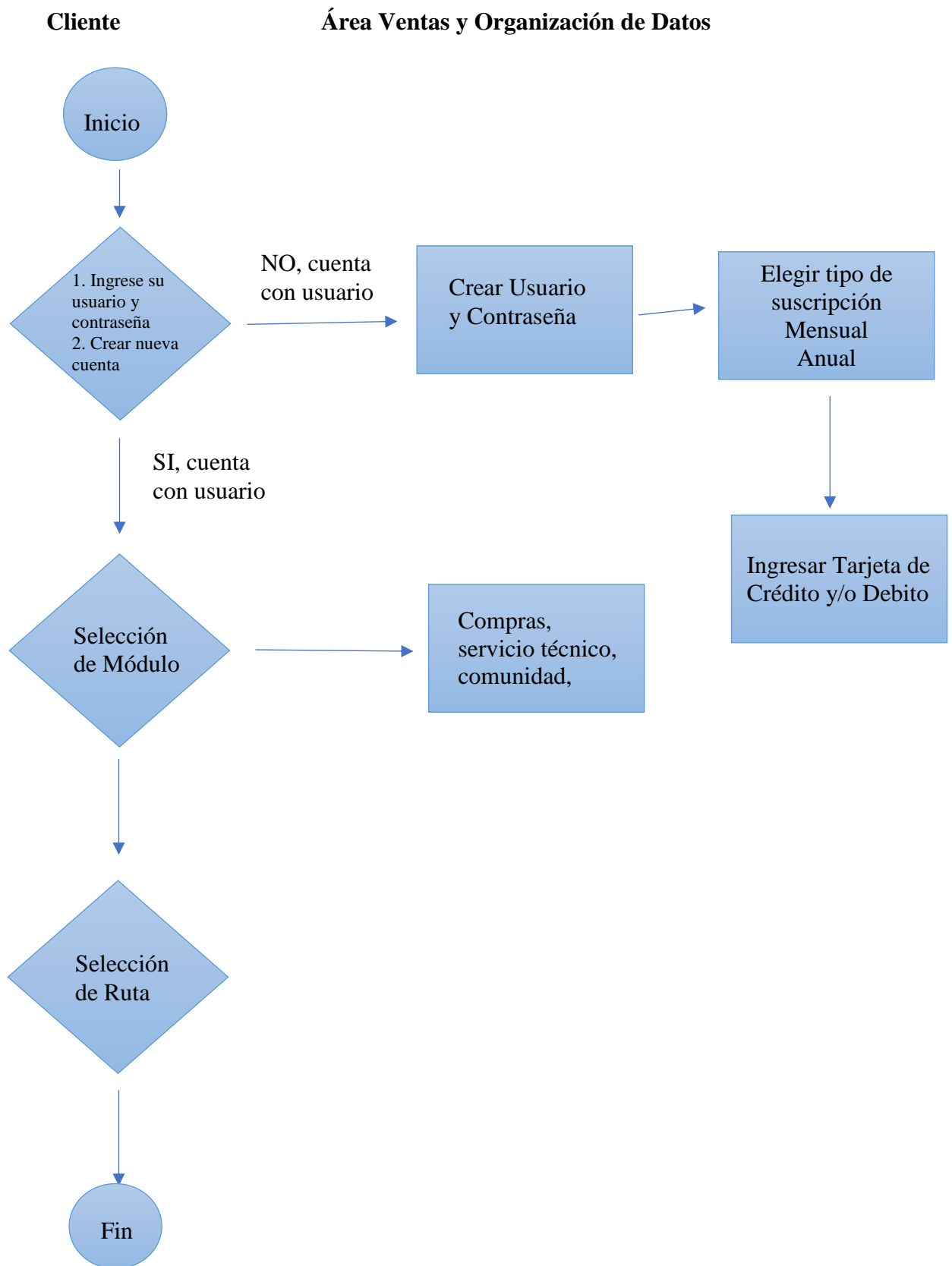


Fuente: Elaboración propio

A continuación, mediante el mapa de procesos mostramos la experiencia e interacción del usuario en el uso de la aplicación de las Apps.

Figura 25

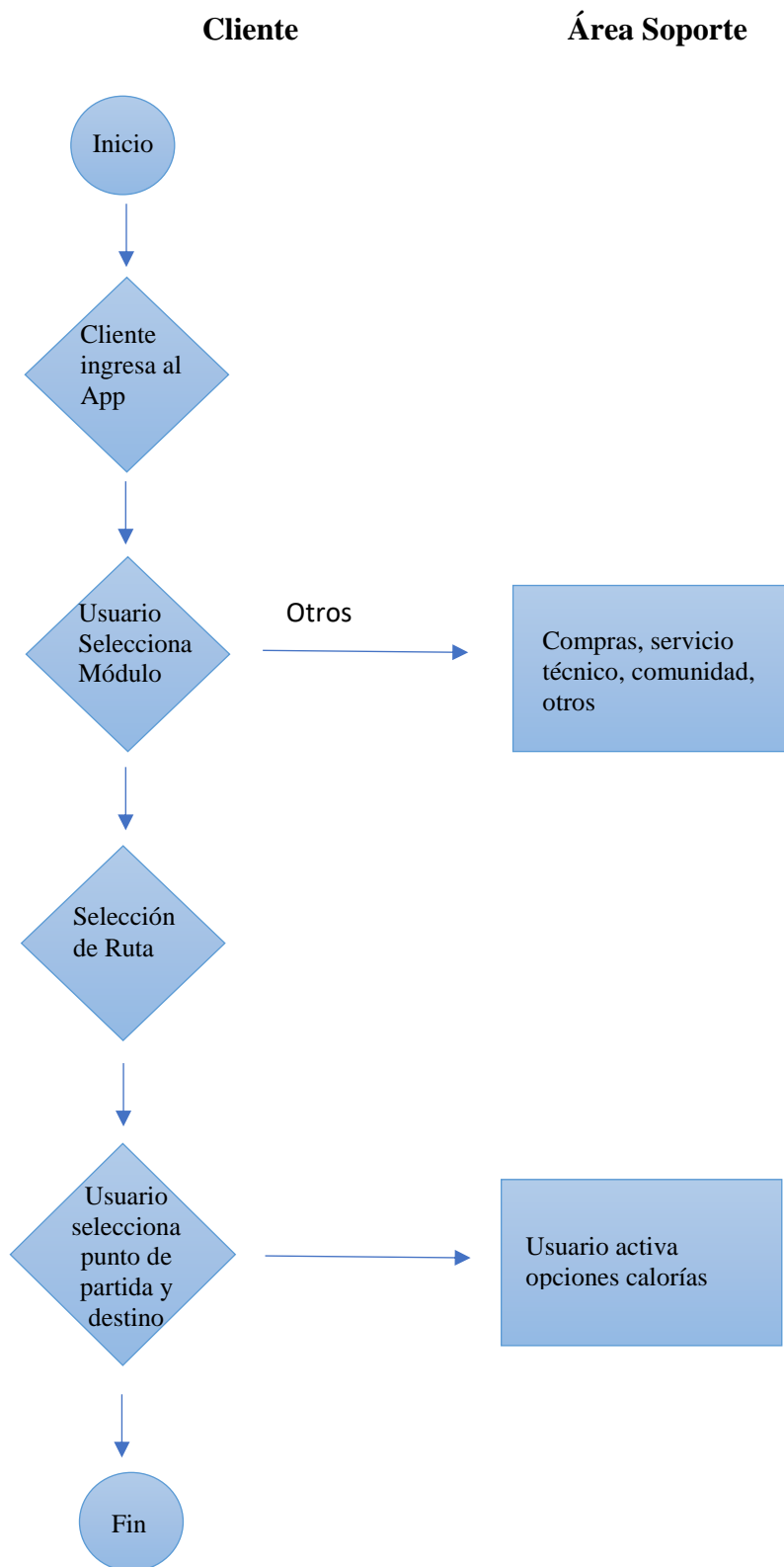
Organigrama de Flujo - Suscripción



Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Organigrama de Flujo - Inicio de Ruta



Fuente: Elaboración propia

Luego, de tomar como base la técnica de revisión y evaluación de programas PERT (Program Evaluation and Review Technique) analizamos dos etapas, la primera corresponde al tiempo de suscripción del App y la segunda etapa corresponde al tiempo de módulo de rutas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 31

Tiempo de Suscripción y pago por Susxry

Tiempo de Suscripción y pago por Susxry			
Dist. (pies)	Tiempo (min)	Simbología ○⇄◇□▽	Descripción del proceso
			Usuario tiene el movil
	0.50		Usuario descarga el App
	0.05		Usuario ingresa al App
	1.00		Usuario crea su cuenta
	0.20		Usuario elige paquete
1.00	1.00		Usuario ingresa tarjeta de credito
	0.05		Usuario accede al App
1.00	2.80		TOTALES

Tiempo con valor agregado = tiempo de operaciones/ tiempo real

78.57%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Tiempo de Inicio de Ruta

Tiempo de Inicio de Ruta			
Dist. (pies)	Tiempo (min)	Simbología ○⇄◇□▽	Descripción del proceso
			Usuario tiene el movil
	0.05		Usuario ingresa al App
	0.10		Usuario selecciona módulo (rutas)
	1.00		Usuario selecciona punto de partida y destino (inicio - fin)
	0.05		Usuario activa opciones calorías
	0.05		Usuario inicia ruta
	1.25		TOTALES

Tiempo con valor agregado = tiempo de operaciones/ tiempo real

88.00%

Fuente: Elaboración propia

- En la primera figura N° 31 observamos que el posible cliente se demorara 2.80 minutos en ingresar a la plataforma considerando que tiene su tarjeta de crédito a la mano, en caso no la tenga el tiempo podría variar en 3.80 minutos aproximadamente.

- En la segunda figura N° 32, observamos el tiempo posible del cliente en ingresar al App y empezar su ruta de inicio a fin, el tiempo calculado es de 1.25 minutos aproximadamente.

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

La empresa se ubica en el sector de servicio, ya que la APP brinda soluciones a los clientes. Por esta razón no cuenta con ninguna gestión para compras y/o stock para su desarrollo, debido que es un servicio intangible y bajo una plataforma virtual.

La única implementación que se realizará será la de la plataforma, sus procesos de mantenimiento, actualización, asistencias y extensiones. Estas acciones serán fundamentales para la performance de la APP. Asimismo, con el fin de mantenernos a la vanguardia de la tecnología y los cambios que implica este desarrollo, se contara con la gestión y compra de un upgrade para las maquinas, para poder almacenar información relevante.

6.5.2 Gestión de la calidad

Para el desarrollo de la gestión de calidad de la APP, trabajaremos los siguientes puntos como consignas prioritarias durante el uso de la APP BLIKLA ZONE. Usabilidad: La APP actualiza su interfaz cada 4 meses con el fin de realizar actualizaciones que permitan al usuario una navegación rápida y sencilla. Asimismo, dicha mejoras se realizan de acuerdo con el desarrollo de los nuevos cambios del mercado al cual nos dirigimos.

Seguridad: Desde este punto realizamos acciones de confidencialidad de datos, con el fin de que dicha información no presente acciones de fraude o robo. Para ello, se realizará controles y seguimientos a los datos personales de los usuarios, la verificación del usuario, la cantidad de perfiles que puede tener un usuario y el autoguardado de las operaciones y actividades realizadas.

Pruebas de rendimiento: Evaluamos y tomamos medidas correctivas sobre las acciones realizadas por los usuarios con el fin de identificar el abandono de la aplicación a causa de las caídas de sistema o el tiempo de espera excesivo, el alto consumo de batería y la velocidad en que desenvuelve cada sistema operativo.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Para la gestión de proveedores, se ha realizado una exhaustiva selección para identificar las mejores propuestas enfocadas en resultados y costos. En las siguientes líneas se mostrará las opciones de proveedores, con respecto a precio y tiempo estimado para realizar el servicio.

Tabla 33

Cotización de proveedor de Ruptivo

Ruptivo		
Servicio	Costo estimado	Tiempo Estimado
Diseño de base de datos	2.000,00	5 días
Programación del lado del servidor	1.005,00	1 mes
Programación del lado del cliente	15.000,00	1 mes
Configuración de servidor	6.500,00	1 semana
Implementación de APP	5.000,00	2 días
Total	16.005,00	2 meses, 2 semanas

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 34

Cotización de proveedor de DOAPPS

DOAPPS		
Servicio	Costo estimado	Tiempo Estimado
Diseño de base de datos	15.000,00	14 días
Programación del lado del servidor	18.000,00	2 1/2 meses
Programación del lado del cliente	18.000,00	1 1/2 mes
Configuración de servidor	12.000,00	4 semana
Implementación de APP	14.000,00	7 días
Total	77.000,00	5 meses, 3 semanas

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con las tablas mostradas, se seleccionó como proveedor para el desarrollo de la **APP a Ruptivo**, ya que presenta una propuesta eficiente con respecto al costo y

tiempo. Asimismo, la empresa cuenta con experiencia desarrollando APP para marcas reconocidas en el mercado nacional.

La empresa Ruptivo se encargará de desarrollar la aplicación bajo los sistemas operativos de Android y iOS. Asimismo, monitorean sus desenvolvimientos y mantenimiento con el fin de que la APP sea amigable, fácil de usar y brinde una buena experiencia a los usuarios.

- **Descripción de empresa:** Ruptivo es un servicio en demanda que diseña y construye aplicaciones para la web, móvil, integración RPA, seguridad informática y transformación digital.
- **Servicios ofrecidos:** Desarrollo de aplicación, interfaz, investigación y experiencia de usuario, análisis de información de páginas y mantenimiento mensual.
- **Tiempos de entrega del proyecto:** 2 meses, 2 semanas
- **Acuerdo de servicio por contingencia:** 8 días
- **Tiempo de pago por servicio realizado:** 30 días
- **Costo de servicio:** S/ 16,005.00 soles sin IGV. Esto incluye el desarrollo y creación desde cero para los sistemas operativos iOS y Android. El precio de mantenimiento anual será de S/ 6,500.00 sin IGV.
- Asesor comercial: 954 481 983
- Web: <https://www.ruptivo.com>

- **Proveedor de servidor (Hosting) – Amazon Web Service**

El proveedor de hosting es Amazon Web Service, ya que es uno de los líderes del sector hosting, bajo esta plataforma se permite proteger, almacenar, restaurar, la capacidad y seguridad de datos. Amazon nos proporciona características de administración y configuración de control de acceso.

- Costo mensual: S/ 350.00
- Web: <https://aws.amazon.com/es/s3/pricing/?nc=sn&loc=4>

- **Proveedor de Dominio – Go Daddy**

El Desarrollo de la Web es importante para la presencia de marca y por ello se optara por adquirir el dominio a través de Go Daddy.

- Web: <https://pe.godaddy.com>

- **Proveedor de servicio de internet - Claro**

Se ha seleccionado a Claro como proveedor de servicio de internet, ofreciéndonos el plan duo (internet y telefonía fija).

- Velocidad de descarga ilimitada 240 Mbps
- Velocidad máxima de subida 25 Mbps
- Llamadas ilimitadas a claro + 100 min nivel nacional
- Precio mensual de S/ 210.00

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

La inversión de activos fijos de Bikla Zone se encontrará dividida bajo los activos tangible e intangibles, ya que comparten ambos activos para el proceso productivo.

Tabla 35

Tablas de activos tangibles e intangibles

ACTIVOS FIJOS											
TASAS DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS TANGIBLES											
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (\$/)	Dep. Mensual (\$/.)
Laptop Acer	S/ 1,998.00	5	9,990	SI	1,798	11,788		20%	5	1,998	167
Impresora Laser	S/ 634.75	1	635	SI	114	749		20%	5	127	11
Equipos de telefonía	S/ 727.97	5	3,640	SI	655	4,295		20%	5	728	61
Muebles de oficina	S/ 2,994.49	1	2,994	SI	539	3,533		20%	5	599	50
TOTAL TANGIBLES			17,259		3,107	20,366				3,452	288

INTANGIBLES											
TASAS AMORTIZACION INTANGIBLES											
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (\$/)	Amort. mensual (\$/.)
Licencia de software Office	S/ 219.49	5	1,097	SI	198	1,295		20%	5	219	18
Licencia de software Bikla Zone	S/ 683.65	1	684	SI	123	807		20%	5	137	11
Patente de marca	S/ 534.99	1	535	SI	96	631		20%	5	107	9
Total Intangibles			2,316		417	2,733				463	39
TOTAL ACTIVOS FIJOS			19,575		3,524	23,099				3,915	326

Fuente: *Elaboración propia*

Nota: Según el artículo 23, la inversión en bienes de uso cuyo costo por unidad no sobrepase de un cuarto (1/4) de la unidad impositiva tributaria podrá considerarse como gasto del ejercicio en que se efectúe y por ende no se depreciará.

Figura 27

Especificaciones y precio – Laptop (Valor referencial)



ACER LAPTOP A515-55-52W0 INTEL CORE I5 512GB 12GB
SKU: 2004251534893P
★★★★★ (Sin Calificaciones)
Laptop A515-55-52W0 de Acer. Procesador Intel Core i5-1035G1. 12GB de memoria RAM. 512GB de almacenamiento SSD. WiFi 6. Pantalla FHD 1920 x 1080


Normal S/3,299
Internet **S/2,599**

Complementa tu compra

Fuente: Página web de Ripley

Figura 28

Especificaciones y precio - impresora



HP IMPRESORA MULTIFUNCIONAL SMART TANK 519
SKU: 2004242053259P
★★★★★ (Sin Calificaciones)
Máxima libertad de impresión. Para altos volúmenes a ultra bajo costo. Incluye botellas de tinta para imprimir hasta 12.000 páginas.

Normal S/799
Internet **S/749**

★ Con tarjeta Ripley acumulas 599 RipleyPuntos CO

Consulta disponibilidad de despacho
departamento
Selecciona tu departamento

Fuente: Página web de Ripley

Para la elección del espacio de trabajo, se evaluó en el punto 6.2.1 los posibles proveedores, según ello se definió como proveedor a Regus, el cual nos brindará una oficina ubicada en la Av. El Derby 254, Santiago de Surco 15023, Santiago de Surco. En dicho espacio de trabajo se implementarán con los siguientes mobiliarios.

Mobiliarias:

- Silla de escritorio
- Escritorios
- Estante para guardar documentos

La cantidad de mobiliarios elegidos durante los primeros años será de un alcance estimado, dichos activos aumentaron con el transcurso del crecimiento de la empresa.

Figura 29

Modelo de diseño de oficina



Fuente: Página web de regus

Para la implementación de la mobiliaria de la oficina, se realizó la comparación de precios con dos proveedores (Promart y Sodimac), con el fin de elegir al que mejor se adecua a los costos que pueda cubrir la empresa.

Tabla 36

Tabla de cotización de muebles con la empresa Promart

Expresado en moneda nacional

MUEBLES COTIZADOS CON PROMART			
Mueble	Precio	Cantidad	Total
Silla de escritorio	159.00	5	795.00
Escritorio	499.90	5	2,499.50
Estante (librero)	239.00	1	239.00
Total			3,533.50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37

Tabla de cotización de muebles con la empresa Sodimac

Expresado en moneda nacional

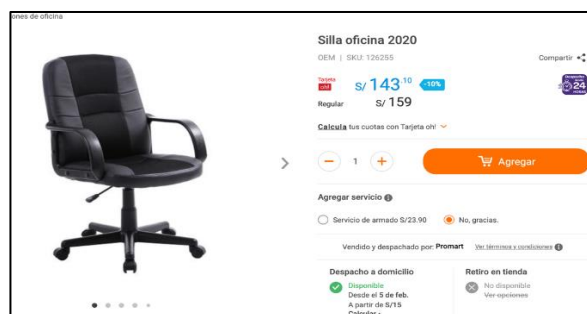
MUEBLES COTIZADOS CON SODIMAC			
Mueble	Precio	Cantidad	Total
Silla de escritorio	249.90	5	1,249.50
Escritorio	599.90	5	2,999.50
Estante (librero)	399.99	1	399.99
Total			4,648.99

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los cuadros presentados, se decidió elegir los mobiliarios del proveedor Promart, ya que brinda precios accesibles y acorde al alcance de la empresa. Asimismo, se muestra los modelos adquiridos por el proveedor.

Figura 30

Modelo de silla de oficina



Fuente: Página web de Promart

Figura 31

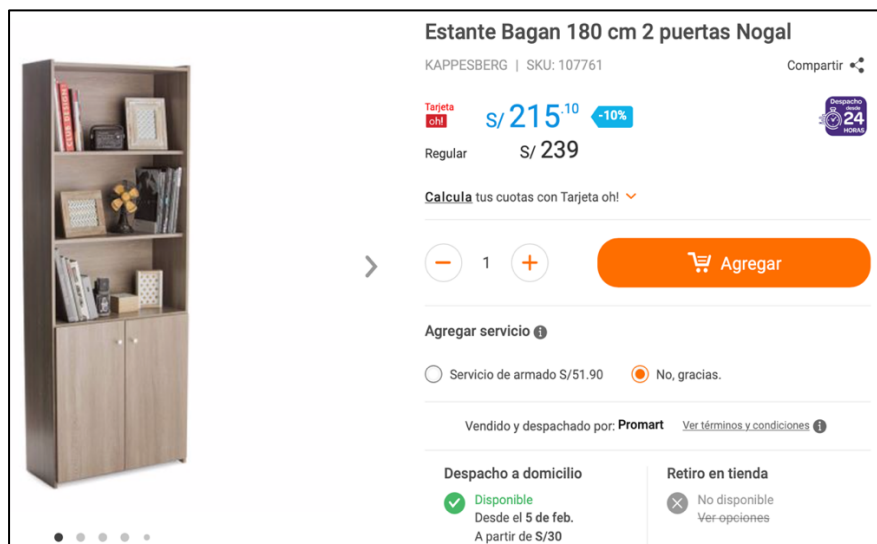
Modelo de escritorio de oficina



Fuente: Página web de Promart

Figura 32

Modelo de estante de oficina



Fuente: Página web de Promart

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Tabla 38

Estructura de proyección en 5 años de los costos de producción

PROYECCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN 5 AÑOS					
(expresados en soles)	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
COSTOS FIJOS					
Licencia de Google Play Store	91.09	91.09	91.09	91.09	91.09
Licencia de App Store	360.74	360.74	360.74	360.74	360.74
Desarrollo del APP	3,201.00	3,201.00	3,201.00	3,201.00	3,201.00
Mantenimiento del APP	6,500.00	7,475.00	8,596.25	9,885.69	11,368.54
Dominio (godaddy)	139.90	139.90	139.90	139.90	139.90
Sistema de facturación electrónica	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Costo de servidor (Amazon web service)	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Merchandising y Material POP	6,099.00	7,013.85	8,065.93	9,275.82	10,667.19
Total Costos Fijos	21,291.73	23,181.58	25,354.91	27,854.23	30,728.46
COSTOS VARIABLES					
Costo por Transacción de App Store/ Google play	144,766.56	159,243.21	175,167.53	192,684.29	211,952.71
Total Costos Variables	144,766.56	159,243.21	175,167.53	192,684.29	211,952.71
TOTAL	166,058.29	182,424.79	200,522.44	220,538.52	242,681.17
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN CON IGV	166,058	182,425	200,522	220,539	242,681
IGV	25,255	27,828	30,588	33,641	37,019
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	140,304	154,597	169,934	186,897	205,662

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39

Estructura de gastos de administración y ventas proyectados en 5 años

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS EN 5 AÑOS					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de oficinas	13,978	13,978	13,978	13,978	13,978
Servicio de internet y telf. Fijo	2,520	2,730	2,730	2,730	2,730
Servicio de telefonía celular	2,860	3,098	3,098	3,098	3,098
Asesoría Legal	9,000	9,900	10,890	11,979	13,177
Útiles de oficina	2,470	3,003	3,003	3,003	3,003
Tot. Gastos afectos a IG	30,828	32,709	33,699	34,788	35,986
IGV	4,703	4,989	5,140	5,307	5,489
Total gastos sin IG	26,125	27,719	28,558	29,481	30,496
GASTOS NO AFECTOS AL IG					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisión por ventas	4,089	4,498	4,948	5,443	5,987
Publicidad (facebook, instagram y google)	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
TOTAL NO AFECTOS A IG	25,689	26,098	26,548	27,043	27,587
Gastos de ventas (Marketing)	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Acciones de marketing	80,100	82,503	84,978	87,527	90,153
TOTAL NO AFECTOS A IG	80,100	82,503	84,978	87,527	90,153
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IG	131,915	136,321	140,085	144,052	148,237

Fuente: Elaboración propia

7. Estructura organizacional y de recursos humanos

7.1. Objetivos organizacionales

- Captar al mejor talento que permita lograr con mayor eficiencia y eficacia las metas de la organización en los próximos tres años.
- Potenciar las habilidades de TI de los colaboradores a través de capacitaciones cada tres meses.
- Medir y maximizar el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos
- Fomentar el uso de la aplicación en todos los colaboradores y sus allegados a través de diversas actividades
- Desarrollar estrategias de Employer Branding con el objetivo de mejorar nuestra reputación organizacional como empresa empleadora y atraer candidatos más calificados.

7.2. Naturaleza de la organización

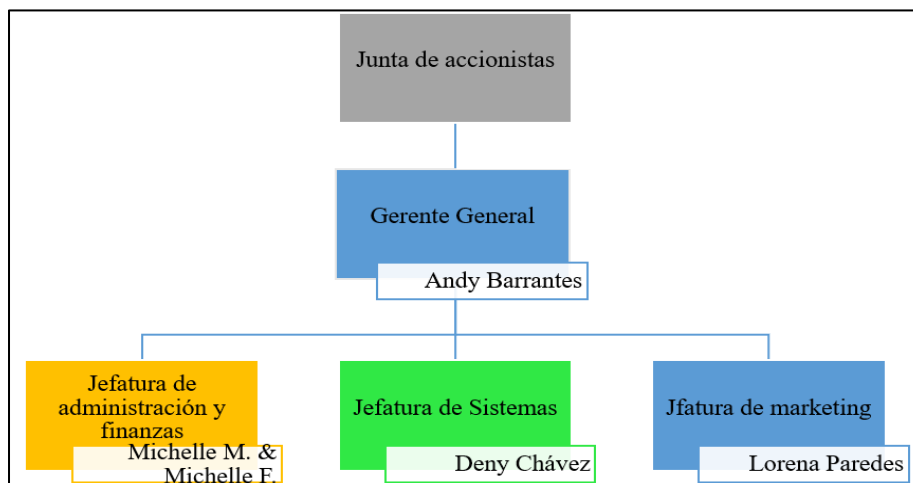
Nuestra organización será constituida e inscrita en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), este tipo de sociedad es ideal para la naturaleza de nuestra empresa, ya que facilita obtener créditos a largo plazo, se pueden emitir acciones según las necesidades momentáneas de la empresa, permite operar sin directorio, etc. En cuanto al régimen tributario, inicialmente nos registraremos ante la SUNAT bajo el régimen MYPE Tributario (RMT).

Por otro lado, nuestra estructura estará conformada por cinco socios, los cuales se encargarán inicialmente de desarrollar labores administrativas y de marketing.

7.2.1. Organigrama

Figura 33

Organigrama



Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Diseño de puestos y funciones

- **Gerente general**

Objetivo de puesto
Dirigir, liderar y representar a la organización para lograr los objetivos propuestos y el crecimiento sostenible.
Perfil del puesto
<ul style="list-style-type: none">- Titulado en Administración de Negocios, Ingeniería o similares- Cinco años de experiencia como Gerente General en empresas del rubro- Especialización en Finanzas- Deseable contar con MBA o Maestría en Habilidades Gerenciales- Microsoft Office nivel avanzado- Inglés nivel Avanzado- Conocimiento Contable- Contar con Conocimientos de mercado y TI- Buenas relaciones gerenciales con otras compañías y autoridades (deseable)
Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none">- Dirigir y controlar las actividades a fin de lograr el cumplimiento de las metas organizacionales- Liderar y supervisar el desarrollo de planeación estratégica- Analizar el desempeño de la empresa y definir nuevas estrategias de negocio- Administrar de manera eficaz y eficiente los recursos de la empresa- Tomar decisiones vitales para el crecimiento de la organización- Conducir de forma estratégica en el corto, mediano y largo plazo, manteniendo el liderazgo- Representar a la empresa como persona jurídica
A quien reporta
<ul style="list-style-type: none">- Junta de accionistas

- **Jefe de administración y finanzas**

Objetivo de puesto
Maximizar las ganancias y lograr un óptimo nivel de rentabilidad y sostenibilidad financiera
Perfil del puesto
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional universitario en Administración, Finanzas o Contabilidad o afines. - Deseable maestría en negocios - Tres años de experiencia en posiciones similares como de jefe o Gestor de Administración y Finanzas en empresas del rubro de TI - Experiencia en algún ERP, de preferencia SAP - Sólidos conocimientos en control de caja, finanzas corporativas y análisis económico-financiero
Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la gestión contable y eficiente de los recursos financieros. - Establecer controles internos - Supervisar el desarrollo de actividades a fin de que se cumplan las políticas de la empresa - Supervisar la emisión de los estados financieros - Analizar flujos de caja ante evaluación de nuevos proyectos
A quien reporta
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general

- **Jefe de sistemas**

Objetivo de puesto
Administrar los sistemas informáticos de acuerdo a las políticas y objetivos de la organización
Perfil del puesto
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional universitario de la carrera de Ingeniería de Sistemas - Deseable Maestría en negocios - Conocimiento en administración de redes - Manejo de soporte de equipos - Conocimiento de seguridad informática - Experiencia mínima de 3 años en jefaturas de Sistemas y/o Tecnologías de la Información
Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los procesos de TI (Tecnologías de la información). - Negociar la adquisición de suministros y servicios de TI - Desarrollar y establecer las políticas de seguridad de la información - Gestionar la instalación, configuración o soporte de nuevos sistemas en la empresa - Controlar los procesos para mantenerse alienado a los objetivos organizacionales - Desarrollar y liderar el proyecto de implementación de ERP
A quien reporta
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general

- **Jefe de marketing**

Objetivo de puesto
Desarrollar estrategias de posicionamiento para lograr que la marca permanezca en la mente del consumidor
Perfil del puesto
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional universitario en carreras de Comunicación, Administración, Publicidad o afines - Deseable Maestría o post grado en Marketing - 3 años de experiencia en puestos similares como supervisor, coordinador o jefe de Marketing - Experiencia en implementación y/o dirección de campañas comerciales - Experiencia en análisis de data de mercado - Sólidos conocimientos en estudios de mercado - Manejo de costos y presupuestos de marketing - Dominio de marketing digital
Funciones del puesto
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y desarrollar el plan de marketing en coordinación con la Gerencia General - Desarrollar campañas comerciales en diversos medios de comunicación - Asegurar la recuperación de la inversión en mercadeo - Administrar el eficazmente el presupuesto del departamento - Coordinar y supervisar la investigación de mercados - Realizar actividades de relaciones públicas o eventos estratégicos - Monitorear y medir la satisfacción del cliente
A quien reporta
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente general

7.3. Políticas organizacionales

El desarrollo de nuestras políticas organizacionales tendrá como finalidad que todos los integrantes de la empresa direccionen su trabajo en función de los objetivos trazados por la gerencia. En tal sentido, es importante profundizar las principales:

- Políticas de operaciones
 - Los contratos y acuerdos deberán cumplirse en la fecha y condiciones estipulados
 - El presupuesto estará distribuido en función del plan operativo
 - Los procesos de cada puesto deberán desarrollarse conforme al diseño de funciones
 - Los reclamos serán analizados y atendidos a la brevedad
- Políticas de atención y marketing
 - Mantener una eficiente gestión de servicio al cliente

7.4. Gestión Humana

7.4.1. Reclutamiento

En vista que no se cuenta con una gerencia específica de recursos humanos, la jefatura de administración y finanzas será la responsable del proceso de reclutamiento para seleccionar a los postulantes que cuenten con el perfil requerido. En el caso de selección de gerente general y las principales jefaturas, será la junta de accionistas quien determinará según el perfil de sus integrantes al más adecuado para ocupar dicho puesto. Posteriormente, si fuera necesario realizar cambios, se convocará a los candidatos más aptos a través de referencias cercanas o de manera virtual mediante las distintas páginas como Aptitus, Bumeran o Computrabajo.

En cuanto a los puestos de menor jerarquía como asistentes administrativos, asistentes de sistemas, supervisores u otros requeridos, la jefatura de administración y finanzas se encargará de la convocatoria a través de referencias cercanas o se apoyará en las plataformas virtuales de trabajo mencionadas anteriormente.

7.4.2. Selección, contratación e inducción

Luego de recibir las solicitudes de los postulantes que deseen cubrir una vacante dependiendo de la necesidad, se evaluará a los candidatos más idóneos para el puesto y se les convocará por correo o llamada a una entrevista personal, ya sea presencial o de manera virtual.

En la entrevista se evaluará que el participante cuente con las habilidades técnicas y blandas que su puesto requiera. Asimismo, serán entrevistados por la jefatura del área al que postula, de tal manera que identifique al candidato más calificado.

Luego de elegir al personal, se le pedirá la documentación necesaria para posteriormente proceder con la firma de contrato donde se estipularán todas las cláusulas legales y se establecerá el vínculo laboral. Es importante mencionar que el tipo de contrato y el salario dependerán del puesto que ocupará el trabajador.

Finalmente, se programará una inducción al nuevo colaborador con un periodo determinado, donde se le explicarán los principios de la empresa, sus funciones y responsabilidades.

7.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

Cuando un nuevo personal ingrese a la empresa entrará en un proceso de inducción. Posteriormente, será capacitado en las principales funciones que desempeñará a través de un manual, videos y acompañando a un colaborador que cuente con experiencia suficiente en el área. Este proceso de capacitación tendrá una duración de tres meses, donde el trabajador será puesto a prueba para observar su rendimiento.

En cuanto al desarrollo de los empleados, se efectuarán capacitaciones cada tres meses sobre herramientas TI (tecnología de la información) y otras relacionadas a diversos puestos, con la finalidad de maximizar el conocimiento y generar nuevas ideas o soluciones innovadoras.

Los colaboradores serán evaluados a través de los principales KPI's de medición de desempeño de manera trimestral y anual.

7.4.4. Motivación

La motivación es clave para mantener a los trabajadores alineados y comprometidos con las metas; es por ello que, se desarrollarán diversas estrategias, entre las cuales destacan:

- Los jefes de cada área entregarán un reconocimiento de manera mensual al trabajador con más méritos en dicho periodo.
- El colaborador que acumule tres reconocimientos en un año recibirá un bono especial a fin de año
- Se otorgarán bonos semestrales y días libres a las áreas que logren sus objetivos
- Se realizarán eventos de integración a fin de mantener una relación más cercana
- Se brindarán múltiples oportunidades de crecimiento profesional que van de un ascenso hasta la oportunidad de llegar a ser socio de la organización.

7.4.5. Sistema de remuneración

Todos los empleados de la organización estarán sujetos a los beneficios ley del régimen MYPE Tributario (RMT) como EsSalud, vacaciones, CTS Gratificaciones. Sin embargo, los salarios estarán segmentados de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada colaborador, así por ejemplo las principales jefaturas percibirán una remuneración básica fija mucho menor que la del mercado, pero con grandes márgenes variables en función de su desempeño. A continuación, se detalla el sistema de remuneración de las principales jefaturas y gerencia.

Tabla 40

Sistema de remuneración mensual

SISTEMA DE REMUNERACIÓN PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS										
	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual Por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Vacaciones Anual
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal							
Gerente General	1	2,500	2,500	1	2,500	2,500	225	2,725	1,250	1,250
Jefatura de sistemas	1	1,800	1,800	1	1,800	1,800	162	1,962	900	900
Jefatura de marketing y ventas	1	1,800	1,800	1	1,800	1,800	162	1,962	900	900
Jefatura de administración y finanzas	1	1,800	1,800	1	1,800	1,800	162	1,962	900	900
Asistente administrativo	0	1,000	0	0	1,000	0	0	0	0	0
Asistente de sistemas	0	1,000	0	0	1,000	0	0	0	0	0
TOTAL	4	9,900	7,900	4	9,900	7,900	711	8,611	3,950	3,950

(Expresados soles)	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Remuneración básica	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900	7,900
ESSALUD	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711
CTS						1,975						1,975	
Gratificación							4,306						4,306
Vacaciones	475	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329
Total	9,086	8,940	8,940	8,940	8,940	10,915	8,940	13,246	8,940	8,940	8,940	10,915	13,246

Fuente: Elaboración propia

7.5. Estructura de gastos de RR. HH.

Tabla 41

Estructura de gastos RR. HH.

<i>(Expresados en soles)</i>	ESTRUCTURA DE GASTOS RR.HH EN 5 AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	37,925	37,925	37,925	37,925	37,925
Jefatura de sistemas	27,306	27,306	27,306	27,306	27,306
Jefatura de marketing y ventas	27,306	27,306	27,306	27,306	27,306
Jefatura de administración y finanzas	27,306	27,306	27,306	27,306	27,306
Asistente administrativo	0	12,000	12,000	12,000	24,000
Asistente de sistemas	0	12,000	12,000	24,000	36,000
TOTAL	119,843	143,843	143,843	155,843	179,843

<i>(Expresados en soles)</i>	Año 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Remuneración básica	94,800	143,843	143,843	155,843	179,843
ESSALUD	8,532				
CTS	3,950				
Gratificación	8,611				
Vacaciones	4,425				
Total	119,843	143,843	143,843	155,843	179,843

Fuente: Elaboración propia

8. Plan económico - financiero

8.1. Supuestos generales

- Tipo de cambio: El dólar llegó a alcanzar un máximo de S/ 3.667 en noviembre del 2020, debido a la consecuencia del COVID-19 y la crisis política. Sin embargo, actualmente ya se ha desarrollado avances con respecto a las vacunas contra el coronavirus y por ende el dólar ha comenzado a descender, a la fecha de febrero del 2021 el precio del dólar es de S/ 3.64. Asimismo, según los analistas prevén que para el cierre del año 2021 el dólar será de S/ 3.600, estas proyecciones concuerdan con lo mencionado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), BBVA y Scotiabank. En conclusión, tendremos como referencia el monto de S/ 3.6, considerando su volatilidad, usaremos dicho monto como referencia para las actividades comerciales de Bikla Zone, sin embargo, gran parte de los activos y servicios están cotizados en moneda local (soles).

Figura 34

Proyección Dólar Perú 2021



Fuente: Precio del dólar

- IGV o Impuesto General a las Ventas: está orientado a ser asumido por el consumidor final. Asimismo, se encuentra generalmente en el precio de compra de los productos. En las operaciones gravadas con el IGV, se le aplica una tasa de 16 %, a esa tasa se añade la tasa de 2 % del Impuesto de Promoción Municipal (IPM). De tal manera que a cada operación gravada se le aplica un total de 18 %: IGV + IPM. Sin embargo, la tasa de dicho tributo pasará de 16 % a 15 %, a ello se suma el 2 % del Impuesto de Promoción Municipal, lo que da una nueva tasa conjunta de 17 %. El decreto legislativo entrará en vigencia siempre que la recaudación analizada del IGV total neto de sus devoluciones internas logre el 7.2 % del PBI. La medida será efectiva siempre y cuando el total neto de las devoluciones internas llegue al 7.2 % del PBI (Gestión, 2017).
- Inicialmente se había previsto contar con ingresos provenientes de publicidad, dado que se trata de un producto nuevo, hemos preferido no considerarlos en las proyecciones. En tal sentido, los únicos ingresos previstos para el presente proyecto son los provenientes de las suscripciones de membresía.
- Nuestra empresa es una Start Up el cual brinda servicios en su plataforma Bikla Zone, para efectos tributarios y dado el monto de los ingresos previstos se considera que la empresa estará dentro del Régimen MYPE Tributario (RMT), que permite un

monto máximo de ingresos de 1,700 UIT. Por el monto de nuestras utilidades, la tasa aplicable de impuesto a la renta será de 10 %.

- Actualmente debido al estado de emergencia sanitarias que atravesamos y que, se prevé, se extenderá por algunos meses más, hemos considerado adecuado, no considerar algunos beneficios tributarios y/o de financiamiento que se han establecido para aliviar dicha situación.

8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles), depreciación y amortización

Para realizar el cálculo de los activos fijos tangibles e intangibles, usaremos las siguientes consignas que se usaran para el primer año de actividad, el cual se divide en: Activos tangibles, estos son bienes y recursos, los cuales dispone la empresa, en este caso contamos con 05 laptops, 01 impresora, 5 equipos de telefonía y 11 muebles de oficina, de los cuales obtenemos un valor de S/ 17,259.09 (sin I.G.V). Asimismo, obtenemos una depreciación anual de S/ 3,107.00 proyecta en 5 años de vida útil.

Por otro lado, contamos con los activos intangibles, los cuales son activos no monetarios, no tienen apariencia física pero generan beneficios económicos futuros. Los activos intangibles con los cuales cuenta la empresa son: Las 05 licencias de Office, 01 licencia de software del aplicativo y la patente de marca. De estos activos intangibles obtenemos S/ 2,316.00 (Sin I.G.V) con una amortización anual de S/ 463.00.

En conclusión, la empresa un total de activos no corrientes de S/ 19,575.18 y un monto anual de depreciación de tangibles y amortización de intangibles de S/ 3,915.04.

Los montos presentados representan un importante valor patrimonial y financiero para empresa y los cuales se utilizara para el funcionamiento de la misma.

Tabla 42

Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación y amortización

ACTIVOS FIJOS								TASAS DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (\$/)	Dep. Mensual (\$/.)
Laptop Acer	S/ 1,998.00	5	9,990	SI	1,798	11,788		20%	5	1,998	167
Impresora Laser	S/ 634.75	1	635	SI	114	749		20%	5	127	11
Equipos de telefonía	S/ 727.97	5	3,640	SI	655	4,295		20%	5	728	61
Muebles de oficina	S/ 2,994.49	1	2,994	SI	539	3,533		20%	5	599	50
TOTAL TANGIBLES			17,259		3,107	20,366				3,452	288

INTANGIBLES								TASAS AMORTIZACION INTANGIBLES			
Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV	Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (\$/)	Amort. mensual (\$/.)
Licencia de software Office	S/ 219.49	5	1,097	SI	198	1,295		20%	5	219	18
Licencia de software Bkta Zone	S/ 683.65	1	684	SI	123	807		20%	5	137	11
Patente de marca	S/ 534.99	1	535	SI	96	631		20%	5	107	9
Total Intangibles			2,316		417	2,733				463	39
TOTAL ACTIVOS FIJOS			19,575		3,524	23,099				3,915	326

Fuente: Elaboración propia

8.3. Proyección de ventas

La proyección de ventas estimada para los 5 primeros años del negocio, representa la cantidad de ingresos que obtendremos para la empresa. En el primer año se estima percibir S/ 408,945.00 (Sin I.G.V), este monto incrementara en 10 % cada año debido al 3 % según el crecimiento estimado de la población y un 7 % del crecimiento como producto de la gestión de ventas y participación de mercado.

Tabla 43

Proyección de ventas en 5 años

(Expresado en soles)

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IG V)				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
18.9	18.90	18.90	18.90	18.90

PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS EN 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
25,532	28,085	30,894	33,983	37,381
25,532	28,085	30,894	33,983	37,381

(Expresado en soles)

PROYECCIÓN DE VENTAS CON IG V EN 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
482,555	530,811	583,892	642,281	706,509

(Expresado en soles)

PROYECCIÓN DE VENTAS SIN IG V EN 5 AÑOS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
408,945	449,840	494,824	544,306	598,736

(Expresado en soles)

IG V VENTAS				
AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
73,610	80,971	89,068	97,975	107,773

Fuente: Elaboración propia

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

Con respecto a la proyección de los costos y gastos operativos en el primer año, lo utilizaremos el flujo efectivo para poder dimensionar los ingresos y salidas del efectivo con el fin de realizar cambios y ajustes al capital de trabajo. Estos costos se dividen en costos variables, los cuales están compuestos por:

- Licencia de Google Play y App Store, el cual compone un costo anual de S/ 91.09

- Desarrollo de APP, el cual compone un costo total de S/16,005.00 dividido en S/ 3,201.00 cada año.
- Mantenimiento de App, el monto para el primer año es de S/ 6,500.00 y luego incrementara en 15 % cada año por concepto de actualización de sistema asociada a los avances tecnología.
- Dominio (Go Daddy), este tendrá un costo fijo anual de S/ 139.90.
- Sistema de facturación, la plataforma de facturación tendrá un costo de S/ 700.00
- Servidor Web Digital (Amazon Web Service), el servidor de Amazon tiene la capacidad de albergar toda la información concerniente a los usuarios y sus operaciones, ya que posee una gran capacidad de espacio en su nube, el precio de este servicio es de S/ 4,200.00 anual para los 5 años.
- Merchandising y Material POP, estos materiales se utilizaran en los puntos de ventas como publicidad informativa. Se estima invertir S/ 6,009.00 en el primer año y este precio incrementara en un 15 % los siguientes años debido a las estrategias de venta y marketing.

Por otro lado, tenemos a los costos variables, que en este caso viene a ser los costos por transacciones de App Store y Google Play, el cual es directamente proporcional al ingreso de ventas de cada año.

Como resultado obtenemos S/ 140,304.00 (Sin I.G.V) de presupuesto de producción en el primer año. Esto nos permite analizar la capacidad necesaria de efectivo que necesitamos contar para desarrollar el proyecto durante los años siguientes.

Tabla 44

Proyección de costos de producción en 5 años

<i>(expresados en soles)</i>					
	PROYECCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN 5 AÑOS				
COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Licencia de Google Play Store	91.09	91.09	91.09	91.09	91.09
Licencia de App Store	360.74	360.74	360.74	360.74	360.74
Desarrollo del APP	3,201.00	3,201.00	3,201.00	3,201.00	3,201.00
Mantenimiento del APP	6,500.00	7,475.00	8,596.25	9,885.69	11,368.54
Dominio (godaddy)	139.90	139.90	139.90	139.90	139.90
Sistema de facturación electrónica	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Costo de servidor (Amazon web service)	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Merchandising y Material POP	6,099.00	7,013.85	8,065.93	9,275.82	10,667.19
Total Costos Fijos	21,291.73	23,181.58	25,354.91	27,854.23	30,728.46
COSTOS VARIABLES					
Costo por Transacción de App Store/ Google play	144,766.56	159,243.21	175,167.53	192,684.29	211,952.71
Total Costos Variables	144,766.56	159,243.21	175,167.53	192,684.29	211,952.71
TOTAL	166,058.29	182,424.79	200,522.44	220,538.52	242,681.17
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN CON IGV					
IGV	25,255	27,828	30,588	33,641	37,019
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	140,304	154,597	169,934	186,897	205,662

Fuente: Elaboración propia

La proyección de gastos de administración y ventas en 5 años está constituida por el alquiler de oficina, que tiene un gasto fijo de S/ 13, 978.00 cada año, el servicio de internet, teléfono fijo y telefonía móvil, también serán de naturaleza fija. La asesoría legal consigna un precio de S/ 9,000.00 en el primer año y el cual incrementa en un 10 % los siguientes años por las condiciones pactadas al momento de realizar el contrato con el asesor legal. Los útiles de oficina conformaran un gasto de S/ 2,470.00 en primer año, el cual también se ve afecto a incrementos en los siguientes años debido a la necesidad del requerimiento de las misma por su constante uso. Asimismo, contamos con gastos no afectos al I.G.V, como las comisiones por ventas, la publicidad de marketing digital y acciones de marketing. Para el cierre del primer año obtenemos una proyección de gasto de S/ 131,915.00.

Tabla 45

Proyección de gastos de administración y ventas en 5 años

PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS EN 5 AÑOS					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de oficinas	13,978	13,978	13,978	13,978	13,978
Servicio de internet y telf. Fijo	2,520	2,730	2,730	2,730	2,730
Servicio de telefonía celular	2,860	3,098	3,098	3,098	3,098
Asesoría Legal	9,000	9,900	10,890	11,979	13,177
Útiles de oficina	2,470	3,003	3,003	3,003	3,003
Tot. Gastos afectos a IGV	30,828	32,709	33,699	34,788	35,986
IGV	4,703	4,989	5,140	5,307	5,489
Total gastos sin IGV	26,125	27,719	28,558	29,481	30,496
GASTOS NO AFECTOS AL IGV					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisión por ventas	4,089	4,498	4,948	5,443	5,987
Publicidad (facebook, instagram y google)	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
TOTAL NO AFECTOS A IGV	25,689	26,098	26,548	27,043	27,587
Gastos de ventas (Marketing)					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Acciones de marketing	80,100	82,503	84,978	87,527	90,153
TOTAL NO AFECTOS A IGV	80,100	82,503	84,978	87,527	90,153
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	131,915	136,321	140,085	144,052	148,237

Fuente: Elaboración propia

8.5. Cálculo de capital de trabajo

Para el cálculo del Capital de Trabajo se ha considerado inicialmente el Capital de Trabajo inicial, el cual se estima en un 60 % de los costos asociados a las ventas del primer mes; así mismo, un capital de trabajo incremental en cada periodo según el método de porcentaje de cambio de ventas. Cabe decir que, con estas cifras logramos cubrir los requerimientos de capital para las ventas.

Tabla 46

Capital de trabajo inicial

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
- Capital de trabajo	-2,739	-14,929	-1,787	-1,965	-2,162	23,782

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el proyecto contempla inicialmente pagos en efectivo de gastos de administración y planillas elevados para el nivel de ingresos, resulta necesario realizar la evaluación del Flujo de Caja; y utilizar el método de máximo déficit acumulado, concluyéndose que se requiere disponer de efectivo adicional, por un monto de S/125,000.00:

Tabla 47

Capital de trabajo adicional

Concepto	es	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
FCLD ACUMULADO		-19,728	-37,774	-54,995	-70,149	-86,905	-100,101	-114,022	-119,506	-123,922	-120,241	-106,507	-6,798	-7,629	8,066	43,358	93,350	176,019
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE EFECTIVO		125,000																
NUEVO FCLD		105,272	87,226	70,005	54,851	38,095	24,899	10,978	5,494	1,078	4,759	18,493	118,202	117,371	133,066	168,358	218,350	301,019

Fuente: Elaboración propia

Se llega finalmente a que, el requerimiento de Capital de Trabajo inicialmente requerido es de S/127.939.00.

Tabla 48*Capital de trabajo inicial requerido*

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
- Capital de trabajo	-127,939	-14,929	-1,787	-1,965	-2,162	23,782

Fuente: Elaboración propia**8.6. Estructura y opciones de financiamiento**

Es necesario indicar que la inversión inicial para el proyecto está dada por los siguientes porcentajes de participación, los cuales están así distribuidos por la limitación en la inversión propia de los accionistas, haciéndose necesario el financiamiento de terceros a pesar de los costos financieros que ello implica:

Tabla 49*Porcentaje de participación por tipo de financiamiento*

	S/. Participación	% Participación
Financiamiento Terceros	70,855	40.00%
Financiamiento Accionistas	106,283	60.00%
Inversión Total	177,139	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la estructura del financiamiento de terceros está dado por:

Tabla 50*Estructura de financiamiento de terceros*

CAJA HUANCAYO PRESTAMO	
Monto	70,855
TEA	20.27%
TEM	1.55%
Seguro desgravamen anual	1.00%
Seguro desgravamen mensual	0.08%
TCEA	21.27%
TCEM	1.62%
Plazo (meses)	60
Cuota	1,855

Fuente: Elaboración propia

El periodo de financiamiento es de 60 meses, es decir, durante los 5 años de evaluación del proyecto. Las cuotas o anualidades son todas iguales y la TEA considerada es de 20.27 % ofrecida por la Caja Huancayo. Cabe decir que, al no ser un monto elevado, nos permite acceder a una tasa preferencial evaluando la posibilidad de aval.

Se presenta el cuadro de servicio de la deuda:

Tabla 51

Cuadro de servicio de la deuda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO	70,855.49	61,568.54	50,306.25	36,648.47	20,085.69
AMORT.	9,286.95	11,262.29	13,657.78	16,562.78	20,085.69
INTERES	12,976.12	11,000.78	8,605.29	5,700.28	2,177.38
CUOTA	22,263.07	22,263.07	22,263.07	22,263.07	22,263.07
EFI	1,297.61	1,100.08	860.53	570.03	217.74

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene que el interés total a pagar por el préstamo es de S/40,459.86 con la tasa indicada líneas arriba.

8.7. Estados financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

8.7. 1 Estado de situación – Balance General

Tabla 52

Estado de Situación - Balance General

Balance General					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Efectivo	151,436.71	144,236.00	160,090.48	190,551.74	227,393.01
Total Activo Corriente	151,436.71	144,236.00	160,090.48	190,551.74	227,393.01
Activo fijo tangible	17,259.09	13,807.27	10,355.45	6,903.64	3,451.82
Depreciación	-3,451.82	-3,451.82	-3,451.82	-3,451.82	-3,451.82
Intangibles	2,316.09	1,852.87	1,389.65	926.44	463.22
Amortización	-463.22	-463.22	-463.22	-463.22	-463.22
Total Activo No Corriente	15,660.14	11,745.11	7,830.07	3,915.04	0.00
TOTAL ACTIVO	167,096.85	155,981.10	167,920.56	194,466.78	227,393.01
Pasivo y Patrimonio					
Pasivo Corriente					
Préstamo Bancario CP	11,262.29	13,657.78	16,562.78	20,085.69	0.00
Total Pasivo Corriente	11,262.29	13,657.78	16,562.78	20,085.69	0.00
Pasivo No Corriente					
Préstamo Bancario LP	50,306.25	36,648.47	20,085.69	0.00	0.00
Total Pasivo No Corriente	50,306.25	36,648.47	20,085.69	0.00	0.00
Total Pasivo	61,568.54	50,306.25	36,648.47	20,085.69	0.00
Patrimonio					
Capital	106,283.23	106,283.23	106,283.23	106,283.23	106,283.23
Resultado acumulado	-754.91	-608.38	24,988.85	68,097.86	121,109.78
Total de patrimonio	105,528.32	105,674.86	131,272.08	174,381.09	227,393.01
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	167,096.85	155,981.10	167,920.56	194,466.78	227,393.01

Fuente: Elaboración propia

En el Estado de Situación se puede apreciar el incremento del efectivo en cada periodo, debido principalmente a que, los movimientos de la empresa (cobro de ventas y pago de costos y gastos) se realiza en efectivo y sin crédito; por ende, se refleja en el efectivo las ganancias de la empresa, las cuales son ascendentes a lo largo del horizonte de evaluación. Dicho incremento de efectivo se realiza en contrapartida al incremento de Patrimonio en la cuenta Resultados Acumulados.

El crédito obtenido se debe separar en Pasivo Corriente y No Corriente; en el Pasivo Corriente se considera la deuda a amortizar en el periodo (máximo 1 año), mientras que en Pasivo No Corriente se ha de considerar la deuda correspondiente al largo plazo (mayor a 1 año).

8.7. 2 Estado de situación – Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla 53

Estado de Situación - Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	408,945	449,840	494,824	544,306	598,736
Costo de Producción	140,304	154,597	169,934	186,897	205,662
UTILIDAD BRUTA	268,641	295,242	324,889	357,409	393,074
Personal de Administración y Ventas	119,843	143,843	143,843	155,843	179,843
Gastos de Administración y Ventas	131,915	136,321	140,085	144,052	148,237
Depreciación	3,452	3,452	3,452	3,452	3,452
Amortización	463	463	463	463	463
UTILIDAD OPERATIVA	12,968	11,164	37,047	53,599	61,080
Gastos Financieros	13,074	11,090	8,680	5,753	2,199
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-106	74	28,367	47,846	58,881
Impuesto a la Renta	0	7	2,837	4,785	5,888
UTILIDAD NETA	-106	67	25,530	43,062	52,993

Fuente: Elaboración propia

El Estado de Resultados otorga una utilidad operativa positiva en los 5 años de operación, sin embargo, se puede ver que los gastos financieros terminan por hacer que se obtenga utilidad neta recién a partir del segundo año de operación.

Cabe mencionar que la tasa de Impuesto a la Renta aplicable es del 10 %, debido a que las utilidades no superan las 15 UIT. Para el año 2021, la UIT está ha sido establecida en S/4,400.00, por lo que el tope para dicha tasa es una utilidad de S/66,000.00.

Flujo de Caja

Se muestra el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad para el primer año de operación:

Tabla 54*Flujo de caja de libre disponibilidad - Primer año*

FLUJO DE CAJA													
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		6,167	7,400	8,880	10,656	12,787	16,623	21,610	28,093	36,521	54,781	82,172	123,257
Costo de producción		4,899	4,033	4,447	4,397	5,037	6,188	7,684	9,628	12,157	17,635	25,852	38,347
Utilidad Bruta		1,268	3,367	4,433	6,258	7,750	10,435	13,926	18,464	24,364	37,146	56,319	84,910
Personal de Administración y Ventas		8,940	8,940	8,940	8,940	10,915	8,940	13,246	8,940	8,940	8,940	10,915	13,246
Gastos de administración y ventas		11,626	11,517	11,388	10,466	10,487	10,525	10,617	10,648	10,724	10,907	11,299	11,710
Depreciación y amortización de intangibles		326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326
Utilidad Operativa (EBIT)		-19,625	-17,417	-16,221	-13,474	-13,978	-9,356	-10,263	-1,450	4,373	16,973	33,779	59,628
-Impuesto a la renta		167	176	187	201	217	248	288	340	409	559	785	1,125
+ depreciación y amortización de intangibles		326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326
Flujo de Caja Operativo		-19,465	-17,266	-16,082	-13,348	-13,869	-9,278	-10,225	-1,465	4,290	16,740	33,320	58,829
- Activo fijo	-23,099												
- Gastos preoperativos	-26,101												
- Capital de trabajo	-127,939	-588	-705	-847	-1,016	-1,828	-2,377	-3,090	-4,017	-8,704	-13,056	-19,583	40,882
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		328	-72	-290	-787	-1,056	-1,539	-603	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-177,139	-19,725	-18,044	-17,218	-15,151	-16,753	-13,194	-13,918	-5,482	-4,413	3,684	13,736	99,711
FCLD ACUMULADO		-19,725	-37,769	-54,987	-70,138	-86,891	-100,085	-114,003	-119,485	-123,898	-120,214	-106,477	-6,766
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE EFECTIVO		125,000											
NUEVO FCLD		105,275	87,231	70,013	54,862	38,109	24,915	10,997	5,515	1,102	4,786	18,523	118,234

Fuente: Elaboración propia

Ahora se muestra el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad para los 5 años de operación:

Tabla 55*Flujo de caja de libre disponibilidad - Cinco años*

FLUJO DE CAJA					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	408,945	449,840	494,824	544,306	598,736
Costo de producción	140,304	154,597	169,934	186,897	205,662
Utilidad Bruta	268,641	295,242	324,889	357,409	393,074
Personal de Administración y Ventas	119,843	143,843	143,843	155,843	179,843
Gastos de administración y ventas	131,915	136,321	140,085	144,052	148,237
Depreciación y amortización de intangibles	3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Utilidad Operativa (EBIT)	12,968	11,164	37,047	53,599	61,080
-Impuesto a la renta	4,702	-2,278	3,705	5,360	6,108
+ depreciación y amortización de intangibles	3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Flujo de Caja Operativo	12,182	17,357	37,257	52,154	58,887
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-14,929	-1,787	-1,965	-2,162	23,782
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	-4,019	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-6,766	15,570	35,292	49,992	82,669
FCLD ACUMULADO	-6,766	8,804	44,095	94,088	176,756
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE EFECTIVO	125,000				
NUEVO FCLD	118,234	133,804	169,095	219,088	301,756

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, luego de considerar el Capital de Trabajo inicial, al final del año 5 tenemos un FCLD elevado, lo cual se debe principalmente por el incremento de utilidad. Luego se verá en el Flujo de Caja Neto del Inversionista que los costos financieros generados por el financiamiento del capital de trabajo generan una disminución mayor de los fondos.

8.8. Flujo Financiero

El flujo de caja dentro de una empresa nos da a conocer la utilidad que esta genera durante distintos ejercicios.

Tabla 56

Flujo de Caja en el primer año

FLUJO DE CAJA														
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas		6,167	7,400	8,880	10,656	12,787	16,623	21,610	28,093	36,521	54,781	82,172	123,257	408,945
Costo de producción		4,899	4,033	4,447	4,397	5,037	6,188	7,684	9,628	12,157	17,635	25,852	38,347	140,304
Utilidad Bruta		1,268	3,367	4,433	6,258	7,750	10,435	13,926	18,464	24,364	37,146	56,319	84,910	268,641
Personal de Administración y Ventas		8,940	8,940	8,940	8,940	10,915	8,940	13,246	8,940	8,940	8,940	10,915	13,246	119,843
Gastos de administración y ventas		11,626	11,517	11,388	10,466	10,487	10,525	10,617	10,648	10,724	10,907	11,299	11,710	131,915
Depreciación y amortización de intangibles		326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	3,915
Utilidad Operativa (EBIT)		-19,625	-17,417	-16,221	-13,474	-13,978	-9,356	-10,263	-1,450	4,373	16,973	33,779	59,628	12,968
- Impuesto a la renta		167	176	187	201	217	248	288	340	409	559	785	1,125	4,702
+ depreciación y amortización de intangibles		326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	3,915
Flujo de Caja Operativo		-19,465	-17,266	-16,082	-13,348	-13,869	-9,278	-10,225	-1,465	4,290	16,740	33,320	58,829	12,182
- Activo fijo	-23,099													
- Gastos preoperativos	-26,101													
- Capital de trabajo	-127,939	-588	-705	-847	-1,016	-1,828	-2,377	-3,090	-4,017	-8,704	-13,056	-19,583	40,882	-14,929
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		328	-72	-290	-787	-1,056	-1,539	-603	0	0	0	0	0	-4,019
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-177,139	-19,725	-18,044	-17,218	-15,151	-16,753	-13,194	-13,918	-5,482	-4,413	3,684	13,736	99,711	-6,766
+ Préstamos obtenido	70,855													
- Amortización de la deuda		705	716	728	740	752	764	776	789	802	815	828	842	9,256
- Interés de la deuda		1,156	1,145	1,133	1,121	1,109	1,097	1,084	1,072	1,059	1,046	1,033	1,019	13,074
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		116	114	113	112	111	110	108	107	106	105	103	102	1,307
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-106,283	-21,470	-19,790	-18,965	-16,900	-18,503	-14,945	-15,670	-7,235	-6,168	1,928	11,979	97,952	-27,789

Fuente: Elaboración propia

Particularmente, en Bikla Zone S.A.C. se visualiza una pérdida de S/ 27,789.00 para el año uno, ya que durante los primeros nueve meses los ingresos de las suscripciones no superan los egresos de la empresa. Tal como se evidencia en la Utilidad Operativa, en los meses iniciales, los costos para llevar a flote la aplicación mantienen un considerable margen con respecto al número de personas que se suscribe, no es hasta el noveno mes que se empieza a evidenciar una ganancia.

Por otro lado, se debe considerar, también, que en los meses cinco y once se realiza el pago por Compensación Tiempo de Servicios (CTS) y en los meses siete y doce se hace

efectivo el pago de Gratificaciones, que corresponde a medio sueldo en cada mes, para el todo el personal que pertenece a la planilla de la empresa.

Tabla 57

Flujo de caja de los tres últimos meses del primer año

FLUJO DE CAJA			
Concepto	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	54,781	82,172	123,257
Costo de producción	17,635	25,852	38,347
Utilidad Bruta	37,146	56,319	84,910
Personal de Administración y Ventas	8,940	10,915	13,246
Gastos de administracion y ventas	10,907	11,299	11,710
Depreciacion y amortización de intangibles	326	326	326
Utilidad Operativa (EBIT)	16,973	33,779	59,628
-Impuesto a la renta	559	785	1,125
+ depreciacion y amortización de intangibles	326	326	326
Flujo de Caja Operativo	16,740	33,320	58,829
- Activo fijo			
- Gastos preoperativos			
- Capital de trabajo	-13,056	-19,583	40,882
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	3,684	13,736	99,711
+ Préstamos obtenido			
-Amortización de la deuda	815	828	842
- Interés de la deuda	1,046	1,033	1,019
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	105	103	102
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	1,928	11,979	97,952

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se plantea obtener ganancias a partir del mes diez, once y doce con los importes de S/ 1,928.00, S/ 11,979.00 y S/ 97,952.00, respectivamente.

Tabla 58

Flujo de caja de los cinco años proyectados

FLUJO DE CAJA					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	408,945	449,840	494,824	544,306	598,736
Costo de producción	140,304	154,597	169,934	186,897	205,662
Utilidad Bruta	268,641	295,242	324,889	357,409	393,074
Personal de Administración y Ventas	119,843	143,843	143,843	155,843	179,843
Gastos de administracion y ventas	131,915	136,321	140,085	144,052	148,237
Depreciacion y amortización de intangibles	3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Utilidad Operativa (EBIT)	12,968	11,164	37,047	53,599	61,080
-Impuesto a la renta	4,702	-2,278	3,705	5,360	6,108
+ depreciacion y amortización de intangibles	3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Flujo de Caja Operativo	12,182	17,357	37,257	52,154	58,887
- Activo fijo			0		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-14,929	-1,787	-1,965	-2,162	23,782
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	-4,019	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-6,766	15,570	35,292	49,992	82,669
+ Préstamos obtenido					
-Amortización de la deuda	9,256	11,241	13,650	16,577	20,131
- Interés de la deuda	13,074	11,090	8,680	5,753	2,199
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	1,307	1,109	868	575	220
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-27,789	-5,651	13,829	28,238	60,559

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, se considera un crecimiento anual de 10 % de las ventas, un 3 % según aumento del *target* y un 7 % a raíz de la gestión de ventas/participación de mercado; por ello en el primer y segundo año tendrán una pérdida de S/ 33,440.00 en total, siendo este último año por el monto de -S/ 5,651.00.00 Este escenario se podrá revertir a partir del año tres con una utilidad proyectada de S/ 13,829.00, en el año cuatro con S/ 23,238.00 y en el año cinco con S/ 60,559.00.

8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

- Beta Apalancado:

Para hallar nuestro COK con el método CAPM se debe calcular la beta apalancada, el mismo que se dará a conocer a través de la siguiente fórmula:

Figura 35

Formulación de Beta Apalancada

$$\beta_{l\text{proy}} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \frac{D_{\text{proy}}}{E_{\text{proy}}} \right]$$

Fuente: Elaboración propia

Se aplica la fórmula para el resultado de la beta apalancada.

Tabla 59

Cálculo de Beta Apalancada

Beta desapalancada del sector β_u	0.87
Impuesto a la Renta Perú	10.00%
D _{proy}	40.00%
E _{proy}	60.00%

$$\beta_{l\text{proy}} = 1.39$$

Tasa libre de Riesgo r_f	4.350%
Prima Riesgo de mercado ($r_m - r_f$)	8.00%
Riesgo País RP	1.15%

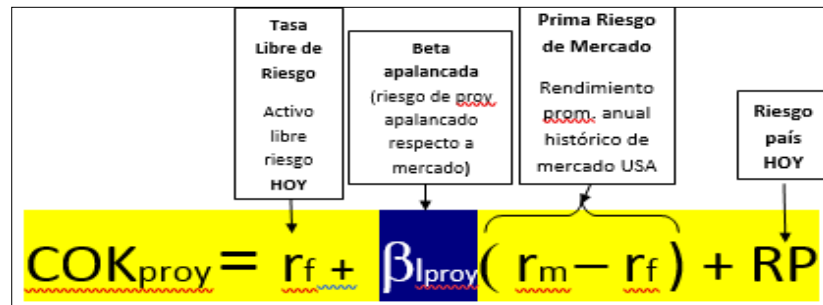
Fuente: Elaboración propia

- **COK:**

Una vez hallada la beta apalancada se puede calcular el COK, para ello se utiliza la siguiente formulación:

Figura 36

Formulación del COK



Fuente: Elaboración propia

El resultado hallado nos torna un COK en moneda extranjera, por ello se realiza la conversión del COK en moneda nacional a través de la siguiente formulación:

Tabla 60

Cálculo del COK

COK proy US\$=	16.64%
-----------------------	---------------

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

COK proy soles=	$(1 + COK\ US\\$) \left(\frac{1 + \text{Inflación anual Perú Soles}}{1 + \text{inflación anual USA US\\$}} \right) - 1$
------------------------	--

COK proy soles=	17.21%
------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

- **WAC:**

Para el cálculo de la tasa WACC se tiene como base el costo del financiamiento y al aporte de cada uno de los accionistas

Tabla 61*Cálculo del WAC*

Cálculo del WACC				
	S/.	%	%	
	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros	70,855	40.00%	21.44%	8.58%
Financiamiento Accionistas	106,283	60.00%	17.21%	10.32%
Inversión Total	177,139	100.00%		18.90%

Nro de accionistas	5
Accionista 1	21,257
Accionista 2	21,257
Accionista 3	21,257
Accionista 4	21,257
Accionista 5	21,257
TOTAL	106,283

Fuente: Elaboración propia

8.10. Indicadores de rentabilidad

Para el cálculo de rentabilidad del proyecto se ha tomado en cuenta el VPN (Valor Presente Neto) del flujo de caja y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Tabla 62*VPN Y TIR*

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	112,878
TIR FCLD	30.28%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	79,608
TIR FCNI	27.86%

Fuente: Elaboración propia

La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Al medir la rentabilidad de nuestro proyecto a través de la tasa interna de retorno para el flujo de caja de libre disponibilidad el resultado fue de 30.28 % y para el flujo de caja neto del inversionista 27.86 %.

Tabla 63

TIR VS COK

TIR FCNI	27.86 %
COK	17.21 %

TIR vs COK
 $27.86 \% > 17.21 \%$

Fuente: Elaboración propia

Al comparar la TIR FCNI (27.86 %) con el cálculo del COK (17.21 %) se concluye que nuestro proyecto es rentable, ya que la Tasa Interna de Retorno es mayor al Costo de Oportunidad del capital.

8.11. Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad estará principalmente enfocado en las ventas, ya que los ingresos obtenidos durante la operación serán vitales para costear los gastos administrativos y el financiamiento del préstamo solicitado durante cinco años. Es importante mencionar que en vista que seremos una nueva marca en el mercado nuestro ingreso debe ser agresivo para captar la mayor cantidad de clientes durante los primeros años, en tal sentido las estrategias de marketing estarán enfocadas en captar mercado a través de publicidad en redes sociales y personajes influyentes (*Influencers*) de estas plataformas digitales.

- **Escenario optimista**
 - Incremento de las ventas de 10 % (escenario base) a 20 % respecto a cada año
 - Disminución del 5 % en los gastos de administración y ventas
- **Escenario pesimista**
 - Disminución en las ventas de un 10 % respecto al año anterior

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Escenario optimista:

Incremento de las ventas en un 20 %, gracias a las prohibiciones de vehículos públicos por parte del gobierno y la mayor congestión vehicular, por lo que muchos ciudadanos ven la necesidad de requerir medidas alternativas. Además una disminución de gastos del 5 % debido a la buena gestión empresarial. Gracias a estas acciones nuestro TIR es 107.64 %.

Tabla 64

Flujo de caja optimista

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		490,734	588,881	706,657	847,988	1,017,586
Costo de producción		140,304	154,597	169,934	186,897	205,662
Utilidad Bruta		350,430	434,284	536,723	661,091	811,924
Personal de Administración y Ventas		119,843	143,843	143,843	155,843	179,843
Gastos de administración y ventas		125,319	119,053	113,101	107,446	102,073
Depreciación y amortización de intangibles		3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Utilidad Operativa (EBIT)		101,353	167,473	275,864	393,887	526,093
-Impuesto a la renta		4,702	13,353	27,586	39,389	52,609
+ depreciación y amortización de intangibles		3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Flujo de Caja Operativo		100,567	158,035	252,192	358,413	477,399
- Activo fijo	-23,099			0		
- Gastos preoperativos	-26,101					
- Capital de trabajo	-127,939	-20,451	-4,678	-5,614	-6,737	40,419
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-4,019	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-177,139	76,096	153,357	246,579	351,677	517,818
+ Préstamos obtenido	70,855					
-Amortización de la deuda		9,256	11,241	13,650	16,577	20,131
- Interés de la deuda		13,074	11,090	8,680	5,753	2,199
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		1,307	1,109	868	575	220
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-106,283	55,073	132,135	225,117	329,922	495,708

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
FCLD ACUMULADO		76,096	229,453	476,031	827,708	1,345,526
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE EFECTIVO						
NUEVO FCLD		201,096	354,453	601,031	952,708	1,470,526

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	1,888,218
TIR FCLD	107.64%

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	1,908,113
TIR FCNI	132.65%

Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista:

Disminución de las ventas en un 10 %, debido al incremento de la competencia por lo que muchos clientes optan por nuevas opciones. A pesar de ello el proyecto sigue siendo redituable pues muestra una TIR de 16.45 %.

Tabla 65

Flujo de caja pesimista

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		368,050	404,856	445,342	489,876	538,863
Costo de producción		140,304	128,957	141,730	155,872	171,535
Utilidad Bruta		227,746	275,899	303,611	334,004	367,328
Personal de Administración y Ventas		119,843	143,843	143,843	155,843	179,843
Gastos de administracion y ventas		131,506	135,466	139,144	143,017	147,099
Depreciación y amortización de intangibles		3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Utilidad Operativa (EBIT)		-27,518	-7,325	16,709	31,228	36,470
-Impuesto a la renta		4,702	-4,127	1,671	3,123	3,647
+ depreciación y amortización de intangibles		3,915	3,915	3,915	3,915	3,915
Flujo de Caja Operativo		-28,304	717	18,953	32,020	36,738
- Activo fijo	-23,099			0		
- Gastos preoperativos	-26,101					
- Capital de trabajo	-127,939	-13,142	-1,608	-1,769	-1,946	21,404
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-4,019	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-177,139	-45,465	-892	17,184	30,074	58,142
+ Préstamos obtenido	70,855					
-Amortización de la deuda		9,256	11,241	13,650	16,577	20,131
- Interés de la deuda		13,074	11,090	8,680	5,753	2,199
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		1,307	1,109	868	575	220
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-106,283	-66,488	-22,113	-4,278	8,320	36,032

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
FCLD ACUMULADO		-45,465	-46,357	-29,173	902	59,044
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE EFECTIVO						
NUEVO FCLD		79,535	78,643	95,827	125,902	184,044
VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	-15,219					
TIR FCLD	16.45%		-\$/891.60			
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	-64,209					
TIR FCNI	7.86%					

Fuente: Elaboración propia

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

Este análisis nos determina cuanto tiene que ser el ingreso de nuestro negocio para cubrir todos nuestros costos fijos y variables, esto quiere decir que es el punto donde no habrá ni pérdidas ni ganancias. Se puede determinar de manera unitaria o monetaria.

Tabla 66

Cálculo del Punto de Equilibrio

Cálculo del Punto de Equilibrio

Precio de Venta Unitario:	S/	16.02
Costo Variable Unitario	S/	5.67
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	S/	10.35

Costos Fijos del Proyecto S/ 128,410.91

Punto de Equilibrio	12,410.51	Unidades
Punto de Equilibrio (Redondeado)	12,411	Unidades

COMPROBACIÓN:	INGRESOS TOTALES	=	COSTOS TOTALES
	S/16.02 x 12,411.51	=	S/128,410.91 + S/5.67 x 12,411.51
	S/ 198,778.50	=	S/ 198,778.50

Siendo las unidades vendidas del primer año:

UNIDADES VENDIDAS

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
TOTAL MENSUAL	385	462	554	665	798	1,038	1,349	1,754	2,280	3,420	5,130	7,695
ACUMULADO	385	847	1,401	2,067	2,865	3,903	5,252	7,006	9,286	12,706	17,837	25,532

Se tiene que el punto de equilibrio del proyecto se alcanza antes de finalizado el mes 10.

Activar Windows

Fuente: Elaboración propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto

Los principales riesgos que pueden afectar nuestro proyecto son los siguientes:

Siniestros de Servidor: Dada la elección del tipo de servidor de hosting para almacenar toda la información de los usuarios, nos vemos en un escenario de una posible caída de la red, robo informativo, suplantación de administrador o la pérdida de la información, esto se puede dar debido a que el servidor con el que trabajamos es un operador de web que almacena toda la información en una Nube. Con respecto a esta situación es indispensable contar con medida preventivas por parte de Amazon Web Service (servidor web) e incluir como parte de la adquisición de este servicio la seguridad preventiva y el seguimiento constante del acceso a los usuarios permitidos.

Nuevos Competidores: La coyuntura actual permite que nuevos mercados surjan debido a las necesidades de las personas. Con respecto al desarrollo de la APP de ciclista, tenemos el conocimiento que este sector de uso de bicicletas ha incrementado y por ende la tecnología se convierte en un aliado significativo para muchas empresas. Debido a esta situación nos encontramos en un escenario de posibles competidores que ofrezcan los

mismos servicios que BIKLA ZONE, por ello y con el fin de afrontar esta situación nuestra estrategia de marketing será la del enfoque en el *target* con la finalidad de fidelizarlos y brindarles lo que realmente valoran y necesitan.

Inseguridad ciudadana: Actualmente se vive un problema de seguridad en el país y por ende las personas se ven propensas a sufrir el robo de sus pertenencias y el de sus bicicletas. Dada la coyuntura actual y debido al crecimiento de la demanda de bicicletas, estos han sido un punto interesante para el hurto en la ciudad. Con respecto a esta situación BIKLA ZONE reforzará el mapa de rutas y tener como aliado a la policía nacional con el fin de identificar las zonas peligrosas y cuidar la seguridad de sus clientes.

9. Conclusiones

- ✓ El uso de bicicletas se ha convertido en un medio de transporte esencial en estos últimos tiempos, puesto que el transporte público hacinado es considerado un foco de contagio del coronavirus, por ende, gran parte de la población opta por el uso de bicicletas como una nueva forma de transportarse. La alta demanda de uso de bicicletas contribuirá de manera positiva para el uso de la App Bikla Zone.

- ✓ Incentivar el uso de la bicicleta es una opción que podría ayudar a frenar las infecciones diarias del nuevo coronavirus, puesto que parte de los contagios se producen en los autobuses llenos de pasajeros que buscan ir hasta sus centros de trabajo.

- ✓ En el ámbito económico y financiero, nuestro proyecto brinda rentabilidad desde el primer año de funcionamiento, lo que nos indica tener un buen retorno de capital en poco tiempo, este factor nos ayuda a poder captar mayores inversores para nuestro negocio. Nuestro aplicativo es sostenible en el tiempo debido que es tecnológico.

- ✓ Además, nuestro proyecto generara una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 65.89 % superior al costo promedio de financiamiento 17.21 %, lo que demuestra que el proyecto es rentable y viable en el tiempo.

10. Conclusiones personales

- ✓ De acuerdo con el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, veo conveniente considerar y crear desde un inicio del proyecto los objetivos estratégicos SMART, puesto que nos determina las prioridades, permiten que los resultados del negocio sean medibles y, asimismo, sirven como una guía para el crecimiento de la empresa y para alcanzar los resultados esperados.
- ✓ Debido que el coronavirus cambio las tendencias de movilización vehicular, decidimos optar por un aplicativo ligado a las bicicletas, ya que existe una gran demanda para estos usuarios. Nuestro aplicativo cuenta con un sistema amigable e intuitivo con el objetivo de ayudar a nuestros usuarios a escoger la mejor ruta de manera rápida y segura.
- ✓ En el Perú, no existe un aplicativo con características semejantes a la nuestra, es por eso que Bikla Zone responderá satisfactoriamente con su propuesta de valor, además que este aplicativo es sostenible en el tiempo en primera instancia, por ser tecnológico y segundo por ser un aplicativo móvil al alcance de todos nuestros usuarios.
- ✓ En nuestra estrategia de comunicación para dar a conocer nuestra marca con lanzamientos de publicidad abarcaremos 3 canales que son, redes sociales, Google Ads, merchandising lo que nos genera menos costos logísticos e inventario
- ✓ Se concluye que nuestra proyección de demanda logró determinar que será factible captar 25,532 clientes en el primer año con una proyección ascendente de 37,381 clientes para el quinto año, siendo este un escenario neutral de mercado.
- ✓ En términos financieros, nuestro costo de oportunidad (COK) para este proyecto es de un 17.71 % siendo un rendimiento óptimo para dicho proyecto debido que nuestro (TIR) es de 30.28 %.

Referencias Bibliográficas

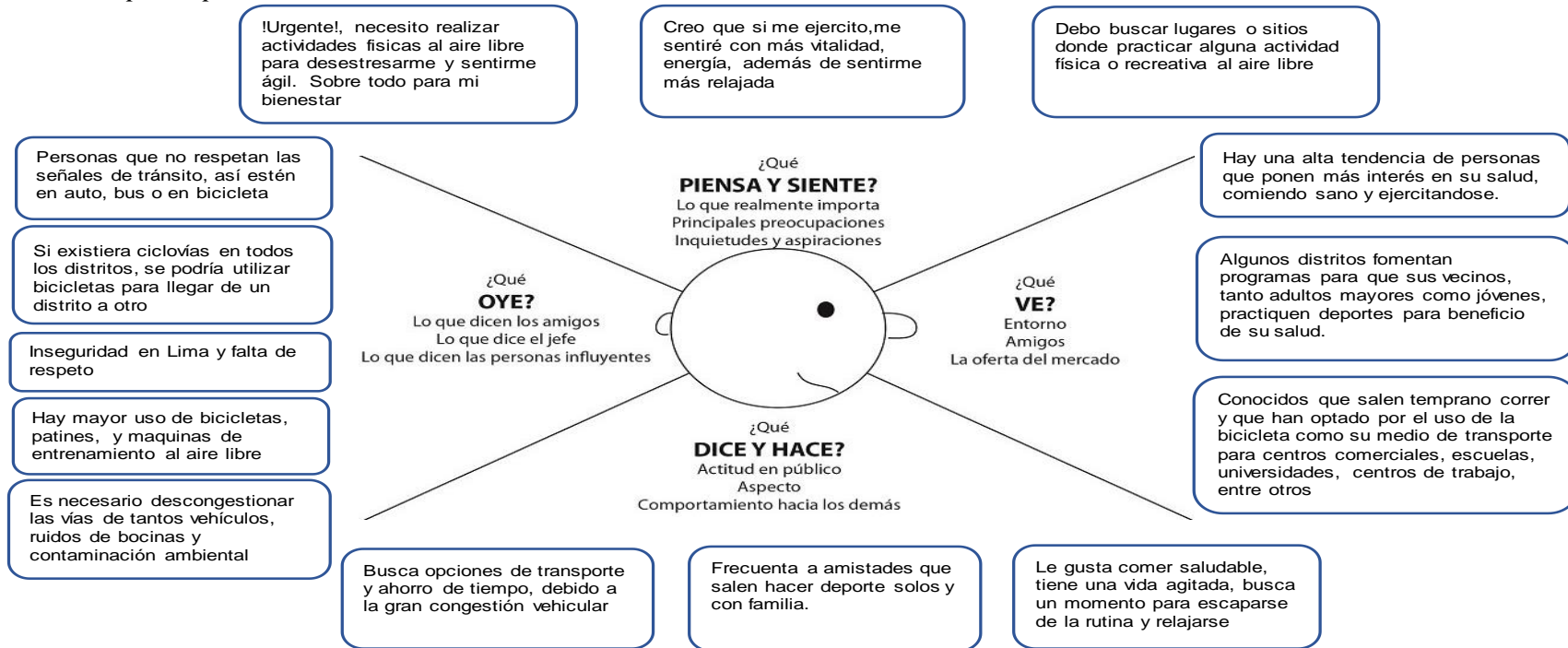
- Andina. (2020, marzo). *INEI: 82 % de peruanos usa internet a través de un celular*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx>
- APEIM. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). Datos históricos mensuales del PBI del Perú.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01770AM/html/2020-1/2020-12/>
- Banco Mundial. (2020, octubre). *Panorama general del Perú*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- El Comercio. (2015, abril). *Cinco aplicaciones recomendadas para ciclistas*.
<https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/cinco-aplicaciones-recomendadas-ciclistas-354016-noticia/>
- El Comercio. (2020, marzo). *Tipo de cambio: ¿Por qué se espera que el dólar siga subiendo y se encamine a su máximo histórico?* <https://elcomercio.pe/economia/mercados/coronavirus-en-peru-por-que-se-espera-que-el-tipo-de-cambio-siga-subiendo-y-se-encamine-a-su-maximo-historico-precio-del-dolar-bcr-monedas-sol-peruano-noticia/>
- El comercio. (2020, noviembre). *Tasa de desempleo en Perú casi se triplica este tercer trimestre en comparación al 2019*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/empleo-en-peru-tasa-de-desempleo-nacional-casi-se-triplica-este-tercer-trimestre-en-comparacion-al-2019-covid-19-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El País. (2020, setiembre). *La economía de Perú cae en un 30,2 %, su peor registro de la historia*.
<https://elpais.com/economia/2020-08-21/la-economia-de-peru-cae-en-un-302-su-peor-registro-de-la-historia.html>
- García Marco, D. (2020). *Coronavirus: qué dice sobre la economía (y el gobierno) de Perú que el país prepare el mayor plan de estímulo de América Latina contra el covid-19*.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52104166>

- Gestión. (2020, enero). *Población con empleo adecuado aumentó 2.9 % en el 2019 en Lima Metropolitana*. <https://gestion.pe/economia/poblacion-con-empleo-adecuado-aumento-29-en-el-2019-en-lima-metropolitana-inei-noticia/>
- Gestión. (2020, noviembre). *Uso de bicicleta en Lima avanzó en meses lo que no se hizo en 10 años*. <https://gestion.pe/peru/uso-de-bicicleta-en-lima-avanzo-en-meses-lo-que-no-se-hizo-en-10-anos-noticia/>
- Gestión. (2021, enero). *Banco Mundial proyecta que PBI de Perú crecerá 7.6 %, menor a lo estimado por el BCR y MEF*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-proyecta-que-pbi-de-peru-crecera-76-menos-de-lo-estimado-por-el-bcr-y-mef-noticia/>
- Gestión, R. (2017, 7 enero). *Reducen IGV de 18 % a 17 % condicionado a recaudación a partir del 1 de julio*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/reducen-igv-18-17-condicionado-recaudacion-partir-1-julio-126148-noticia/?ref=gesr>
- INEI. (2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes*. <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>
- Investing (2020). *Datos históricos del USD frente al Sol*. <https://es.investing.com/currencias/usd-pen-historical-data>
- Radio Programas del Perú. (2020, junio). *Todo lo que debes saber sobre el reglamento de la ley sobre el uso de la bicicleta: Sanciones y beneficios*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/reglamento-de-la-ley-sobre-uso-de-bicicleta-todo-lo-que-debes-saber-sobre-las-sanciones-y-beneficios-noticia-1270691>
- Precio del dólar. (2020). *Evolución, Tendencia y Proyección Dólar Perú 2021*. <https://www.preciodeldolar.org/p/evolucion-tendencia-dolar.html>
- Villegas, P. & Paredes, B. (2020, agosto). *El camino al Sistema de Bicicletas Públicas*. Tida. UNMSM. <https://tidaunmsm.com/articulos/el-camino-al-sistema-de-bicicletas-publicas>

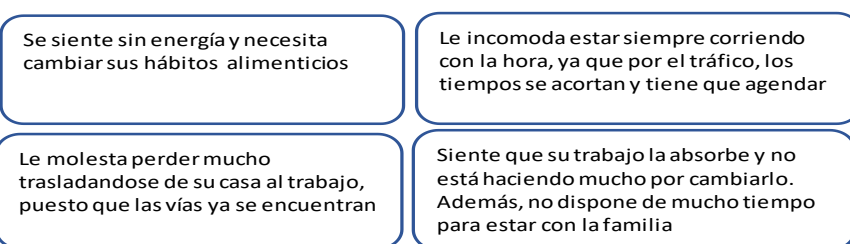
Anexos

Anexo 1

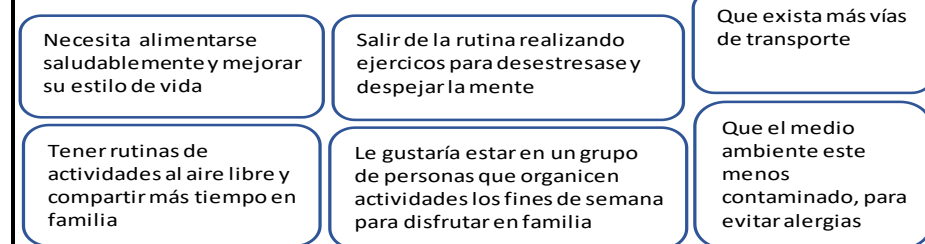
Mapa Empatía



¿Cuales son sus dolores?



¿Cuales son sus necesidades ?



Anexo 2
Cotización empresa Ruptivo



02, febrero del 2021

Cotización #432

Dirigido a: Empresa Bikla Zone

#	Descripción del servicio	Cantidad	Precio	Total
01	Desarrollo y creación de App con monitoreo de recorrido con gps, medición de % de grasa quemada y km recorridos. (esta versión es para generar usuarios) <ul style="list-style-type: none">• Android APP en APP Market Place• Backend en AWS – PHP Technology• API sets para ser consumidos por la APP.• UIUX de la landing	2 meses	S/ 11,600	S/ 11,600
01	Sistema de beneficios por usar más la bicicleta, descuentos con partners de la marca, suscripción gratis en base a recorrido utilizando la app activa. <ul style="list-style-type: none">• Modulo de beneficios y comunicacion con socios estrategicos.• Modulo en la APP para manejar la transferencia de datos.	2 semanas	S/ 4,405	S/ 4,405
01	Mantenimiento anual <ul style="list-style-type: none">• Google API• Plugins• Seguridad	Anual	S/ 6,500	S/ 6,500

Los precios no incluyen I.V.G

Fuente: Empresa Ruptivo