



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y**

**FINANZAS**

App de tráfico y navegación para ciclistas“Bike Ride”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y

Finanzas

**AUTOR(ES)**

Chanca Rivera, José Luis (0000-0001-6479-7678)

Moreno Herrera, Bruno Ricardo (0000-0002-1098-4002)

Pacheco Sanchez, Fernando Steve (0000-0002-2700-8462)

Rodriguez Astocondor, Erika Giovana (0000-0001-7045-5172)

Torres Seijas, Marco Antonio (0000-0002-7498-3391)

**ASESOR**

Haro Merino, Ruth Milagros (0000-0002-3019-2029)

**Lima, 19 de Julio de 2021**

## **DEDICATORIA**

*A nuestros padres por habernos ayudado a ser las personas que somos actualmente, a ellos les debemos nuestros valores, principios y sobre todo la perseverancia para lograr un objetivo; a Dios, el forjador de nuestros caminos, el que nos guía, nos acompaña y siempre nos levanta en cada tropiezo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirnos culminar esta ansiada etapa de nuestra vida profesional; por poner en nuestros caminos a profesionales quienes, con su paciencia y cariño, nos enseñaron a descubrir grandes cosas para hacer frente a cada uno de los retos que se nos presente.

En segundo lugar, agradecer a nuestras familias por ser nuestra principal motivación que necesitamos para seguir adelante en estos tiempos difíciles. Ustedes son nuestra mano derecha. Gracias por confiar y creer en nosotros, ser su orgullo es nuestra recompensa.

En tercer lugar, a nuestra alma mater la Universidad de Ciencias Aplicadas, a los profesores que nos puso en este largo proceso, sin duda le debemos todo, gracias por guiarnos y darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas quienes con su paciencia y dedicación contribuyeron enormemente a nuestra formación profesional. Nos llevamos todos los conocimientos aprendidos para aplicarlos responsablemente en cada ámbito de nuestras vidas.

Finalmente, agradecer a la vida por este nuevo triunfo gracias a todas las personas que nos apoyaron y entregaron toda su disposición e información que necesitábamos para sacar adelante nuestro plan de negocios.

## RESUMEN

Este trabajo de investigación muestra el plan de negocios para Bike Ride , una app de tráfico y navegación para ciclistas, proyecto que busca satisfacer la evolución del transporte en la sociedad, los riesgos, aglomeraciones que puede implicar movilizarse en un autobús después de la pandemia del coronavirus o simplemente evitar las horas punta y el tráfico de manejar un auto en la capital. El modelo de negocio ofrece un aplicativo óptimo con previsualización de rutas de ciclovías al momento de redactar una dirección o nombre de algún negocio, el cual le brinda alternativas de desplazamiento al usuario ciclista para que pueda trasladarse por el trayecto que más prefiera.

En el análisis del entorno sobresale la creación de la ley promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible. En el análisis interno detalla que las fortalezas son ser una propuesta innovadora con un servicio que facilita la búsqueda de lugares interconectando las principales ciclovías y avenidas para llegar de una manera rápida y segura a sus destinos.

La investigación de mercado arrojó que el perfil de los usuarios son hombres y mujeres entre 18 y 55 años pertenecientes a Lima Metropolitana. del nivel socioeconómico B y C, que utilizan su smartphone para poder desplazarse a diferentes lugares a través de un aplicativo de navegación. El plan de marketing contempla una estrategia diferenciación y de penetración de mercado, así como una estrategia comunicacional.

El plan operativo detalla estándares para el funcionamiento del proyecto en cuanto al servicio, calidad. Además, plasma el Layout del local según las normas vigentes. El proyecto cuenta con un plan financiero viable ya que los tiempos de recuperación se encuentran en 1.47 años además de poseer una TIR de 110%. Estos indicaron hacen atractiva la inversión y puesta en operación del proyecto.

**Palabras clave:** Ciclistas, servicio, estrategia, innovación, bicicleta, aplicación.

## ABSTRACT

This research work shows the business plan for Bike Ride, a traffic and navigation app for cyclists, a project that seeks to satisfy the evolution of transport in society, the risks, agglomerations that may involve moving on a bus after the pandemic of the coronavirus or simply avoiding rush hours and traffic to drive a car in the capital. The business model offers an optimal application with a preview of bicycle routes when writing an address or name of a business, which provides alternative routes for cyclists so that they can travel on the route they prefer.

In the analysis of the environment, the creation of the law that promotes and regulates the use of bicycles as a sustainable means of transport stands out. In the internal analysis, it details that the strengths are to be an innovative proposal with a service that facilitates the search for places by interconnecting the main bicycle lanes and avenues to reach their destinations quickly and safely.

The market research showed that the profile of the users are men and women between 18 and 55 years old belonging to Metropolitan Lima. from socioeconomic level B and C, who use their smartphone to be able to move to different places through a navigation application. The marketing plan includes a differentiation and market penetration strategy, as well as a communication strategy.

The operational plan details standards for the operation of the project in terms of service, quality. In addition, it reflects the Layout of the premises according to current regulations. The project has a viable financial plan since the recovery times are in 1.47 years in addition to having a return rate of 110%. These indicated make the investment and start-up of the project attractive.

**Keywords:** Cyclists, service, strategy, innovation, bicycle, application.

## INDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....  | 1  |
| 2. Aspectos generales del negocio .....   | 3  |
| 2.1. Idea / nombre del negocio .....  | 3  |
| 2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer.....   | 4  |
| 2.3. Equipo de trabajo .....  | 6  |
| 3. Planeamiento Estratégico .....   | 7  |
| 3.1. Análisis externo:.....   | 7  |
| 3.1.1 Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico .....                                      | 7  |
| 3.1.2. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales. .... | 12 |
| 3.2. Análisis interno. La cadena de Valor. ....   | 17 |
| 3.2. Análisis FODA.....   | 18 |
| 3.4. Visión .....   | 20 |
| 3.5. Misión.....  | 20 |
| 3.6. Estrategia Genérica .....  | 20 |
| 3.7. Objetivos Estratégicos.....  | 22 |
| 4. Investigación / Validación de mercado.....   | 24 |
| 4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis ....  | 24 |
| 4.2. Resultados de la investigación .....   | 34 |
| 4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones .....  | 44 |
| 5. Plan de marketing .....  | 44 |
| 5.1.Planteamiento de objetivos de marketing.....  | 44 |
| 5.2. Mercado objetivo: .....  | 45 |
| 5.2.1. Tamaño de mercado total.....   | 45 |
| 5.2.2. Tamaño de mercado disponible .....   | 48 |
| 5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target).....  | 49 |
| 5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado .....   | 50 |
| 5.3.Estrategias de marketing .....  | 52 |
| 5.3.1 Segmentación.....   | 52 |
| 5.3.2.Posicionamiento.....  | 55 |
| 5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix .....  | 58 |
| 5.4.1 Estrategia de producto / servicio.....  | 58 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.4.2. | Diseño de producto / servicio .....                                   | 59 |
| 5.4.3  | Estrategia de Precios (Análisis de costos / precios de mercado) ..... | 60 |
| 5.4.4  | Estrategia Comunicacional .....                                       | 61 |
| 5.4.5  | Estrategia de Distribución.....                                       | 62 |
| 5.5.   | Plan de Ventas y Proyección de la Demanda .....                       | 63 |
| 5.6.   | Presupuesto de Marketing .....  | 65 |
| 6.     | Plan de Operaciones.....  | 66 |
| 6.1    | Políticas Operacionales.....  | 66 |
| 6.1.1  | Calidad.....  | 66 |
| 6.1.2  | Procesos .....  | 66 |
| 6.1.3  | Planificación .....   | 68 |
| 6.1.4  | Inventarios .....   | 68 |
| 6.2.   | Diseño de Instalaciones .....   | 68 |
| 6.2.1  | Localización de las instalaciones .....                               | 69 |
| 6.2.2  | Capacidad de las instalaciones.....                                   | 71 |
| 6.2.3  | Distribución de las instalaciones.....                                | 72 |
| 6.3    | Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....                | 72 |
| 6.4.   | Mapa de Procesos y PERT .....   | 73 |
| 6.5.   | Planeamiento de la producción .....                                   | 74 |
| 6.5.1  | Gestión de compras y stock.....                                       | 74 |
| 6.5.2  | Gestión de calidad .....  | 76 |
| 6.5.3  | Gestión de los proveedores.....                                       | 77 |
| 6.6.   | Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo .....     | 77 |
| 6.7    | Estructura de costos de producción y gastos operativos .....          | 78 |
| 7.     | Estructura Organizacional y Recursos Humanos.....                     | 79 |
| 7.1    | Objetivos Organizacionales.....                                       | 79 |
| 7.2.   | Naturaleza de la Organización .....                                   | 80 |
| 7.2.1  | Organigrama .....   | 80 |
| 7.2.2  | Diseño de Puestos y Funciones.....                                    | 81 |
| 7.3.   | Políticas organizacionales .....                                      | 83 |
| 7.4.   | Gestión Humana.....   | 88 |
| 7.4.1  | Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....               | 88 |
| 7.4.2  | Capacitación, motivación y evaluación del desempeño .....             | 92 |
| 7.4.3  | Sistema de remuneración.....  | 94 |
| 7.5    | Estructura de gastos de RRHH.....                                     | 95 |
| 8.     | Plan Económico -Financiero .....                                      | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.1 Supuestos generales.....  | 96  |
| 8.4 Proyección de costos y gastos operativos .....                                  | 101 |
| 8.5 Calculo de Capital de trabajo .....   | 102 |
| 8.6 Estructura y opciones de financiamiento .....                                   | 102 |
| 8.7. Estados Financieros (Balance general, Estado de GGPP, Flujo de efectivo) ..... | 103 |
| 8.8 Flujo Financiero .....  | 105 |
| 9. Conclusiones.....  | 110 |
| 10. Conclusiones Personales.....  | 111 |
| 11. Referencias Bibliográficas.....   | 113 |
| 12. Anexos.....   | 115 |



## INDICE DE TABLAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Matriz EFE de la empresa.....                             | 12 |
| Tabla 2.  | Gráfico de las 5 fuerzas de Porter.....                   | 15 |
| Tabla 3.  | Tabulación Porter .....                                   | 16 |
| Tabla 4.  | Cadena de Valor .....                                     | 18 |
| Tabla 5.  | Foda Cruzado Bike Friends .....                           | 20 |
| Tabla 6.  | Mapa Estratégico Balance Score Card .....                 | 23 |
| Tabla 7.  | : Tablero de control Balance ScoreCard.....               | 24 |
| Tabla 8.  | El Lienzo del Modelo Canva .....                          | 25 |
| Tabla 9.  | Hipótesis 01a .....                                       | 35 |
| Tabla 10. | Hipótesis 02a .....                                       | 35 |
| Tabla 11. | Hipótesis 03a .....                                       | 36 |
| Tabla 12. | Hipótesis 01b .....                                       | 36 |
| Tabla 13. | Hipótesis 02b .....                                       | 37 |
| Tabla 14. | Hipótesis 03b .....                                       | 37 |
| Tabla 15. | : Hipótesis 01c .....                                     | 38 |
| Tabla 16. | Hipótesis 02c .....                                       | 38 |
| Tabla 17. | Hipótesis 03c .....                                       | 39 |
| Tabla 18. | Grafico 10: Hipótesis 04c .....                           | 39 |
| Tabla 19. | Objetivo estratégico 1 y su estrategia de marketing ..... | 56 |
| Tabla 20. | Objetivo estratégico 2 y su estrategia de marketing ..... | 56 |
| Tabla 21. | Objetivo estratégico 3 y su estrategia de marketing ..... | 57 |
| Tabla 22. | Objetivo estratégico 4 y su estrategia de marketing ..... | 57 |
| Tabla 23. | Cuadro Resumen Estacionalidad .....                       | 64 |
| Tabla 24. | Plan de Ventas .....                                      | 65 |
| Tabla 25. | Presupuesto de Marketing .....                            | 66 |
| Tabla 26. | Detalles de Oficinas.....                                 | 69 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 27. Cuadro Resumen Puntajes Oficinas .....                       | 70  |
| Tabla 28. Especificaciones técnicas de la APP .....                    | 73  |
| Tabla 29. Tabla PERT de las actividades en Bike Ride .....             | 74  |
| Tabla 30. PERT de las actividades en Bike Ride .....                   | 74  |
| Tabla 31. Inventario de Bike Ride .....                                | 75  |
| Tabla 32. Proceso de Inventario Bike Ride .....                        | 75  |
| Tabla 33. Proceso de Gestión de Calidad .....                          | 76  |
| Tabla 34. Requisitos para proveedores .....                            | 77  |
| Tabla 35. Relación de activos fijos.....                               | 78  |
| Tabla 36. Estructura de costos de producción .....                     | 78  |
| Tabla 37. Gastos Operativos.....                                       | 78  |
| Tabla 38. Programa de Inducción .....                                  | 79  |
| Tabla 39. Etapas de la capacitación .....                              | 93  |
| Tabla 40. Estructura de Gastos de RR.HH .....                          | 96  |
| Tabla 41. Estructura de Activos Fijos.....                             | 97  |
| Tabla 42. Tabla de cálculo de la depreciación según el reglamento..... | 98  |
| Tabla 43. Depreciación de Activos Fijos.....                           | 98  |
| Tabla 44. Estructura de Gastos Pre-Operativos .....                    | 99  |
| Tabla 45. Estructura de Inversión Total .....                          | 99  |
| Tabla 46. Estructura de Venta .....                                    | 100 |
| Tabla 47. Proyección de costo de producción .....                      | 101 |
| Tabla 48. Proyección de gastos operativos.....                         | 101 |
| Tabla 49. Calculo del capital de trabajo .....                         | 102 |
| Tabla 50. Tabla de comparación de tasas .....                          | 102 |
| Tabla 51. Datos de financiamiento .....                                | 103 |
| Tabla 52. Cronograma de préstamo.....                                  | 103 |
| Tabla 53. : Estado situacional de apertura .....                       | 104 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 54. Estado de Resultados .....                        | 104 |
| Tabla 55. . Flujo Financiero.....                           | 105 |
| Tabla 56. Calculo del COK .....                             | 106 |
| Tabla 57. . Costo Promedio Ponderado de Capital – Wacc..... | 106 |
| Tabla 58. . VAN, TIR y PRID Financiero .....                | 107 |
| Tabla 59. Punto de equilibrio.....                          | 107 |
| Tabla 60. Variables del análisis de sensibilidad .....      | 108 |
| Tabla 61. Variables del análisis de sensibilidad .....      | 108 |
| Tabla 62. Clasificación de los riesgos y oportunidades..... | 109 |
| Tabla 63. Mapa de calor de riesgos y oportunidades.....     | 109 |
| Tabla 64. Matriz de riesgo .....                            | 109 |
| Tabla 65. Matriz de Oportunidades .....                     | 110 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Horas Punta de Trafico .....   | 1  |
| Figura 2. Indicadores de empleo nacional.....  | 9  |
| Figura 3. Economía en el Perú, año 2020. ....  | 10 |
| Figura 4. Importancia de la bicicleta en el medio ambiente .....                     | 11 |
| Figura 5. Mapa de Google sin accesos a ciclovías de Lima.....                        | 21 |
| Figura 6. Ciclovía Av de los Precursores.....  | 21 |
| Figura 7. El Lienzo de la propuesta de valor .....                                   | 28 |
| Figura 8. Plataforma de Bike Ride.....   | 32 |
| Figura 9. Plataforma de Bike Ride.....   | 33 |
| Figura 10. Noticias de Plataforma de Bike Ride .....                                 | 33 |
| Figura 11. : Clics realizados en enlace publico .....                                | 40 |
| Figura 12. Alcance de publicación y Costo por clic.....                              | 40 |
| Figura 13. Sección por donde se visualizó la publicación.....                        | 41 |
| Figura 14. Lugares de llegada de la publicación .....                                | 41 |
| Figura 15. Clics realizados en el enlace, alcance y costo por clic.....              | 42 |
| Figura 16. : Resultado de landing y conversión .....                                 | 42 |
| Figura 17. Figura 24: Rango de edades del publico alcanzado .....                    | 43 |
| Figura 18. Visitas de la pagina .....  | 43 |
| Figura 19. Habitantes Lima Metropolitana según edades y genero .....                 | 46 |
| Figura 20. Habitantes Lima Metropolitana según edades y genero .....                 | 47 |
| Figura 21. Cuadro Resumen de Mercado Total.....                                      | 48 |
| Figura 22. : Cuadro Resumen Mercado Disponible .....                                 | 49 |
| Figura 23. Estructura socioeconómica zonificada.....                                 | 49 |
| Figura 24. Estructura zonificada de servicio técnico.....                            | 50 |
| Figura 25. Potencial de Crecimiento de Mercado .....                                 | 50 |
| Figura 26. Crecimiento de la población de Lima Metropolitana y de sus distritos..... | 51 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Figura 27. | Segmentación Bike Ride.....                                      | 53 |
| Figura 28. | Peso poblacional de Lima y conos.....                            | 53 |
| Figura 29. | Pirámide de población, 2013 y 2021.....                          | 54 |
| Figura 30. | Uso de internet de acuerdo al dispositivo .....                  | 55 |
| Figura 31. | Logo Bike Ride.....  | 59 |
| Figura 32. | MVP Aplicación Bike Ride .....                                   | 60 |
| Figura 33. | Tabla Precio de Aplicaciones.....                                | 60 |
| Figura 34. | Publicidad de Bike Ride en Facebook .....                        | 62 |
| Figura 35. | Estrategia de Distribucion.....                                  | 62 |
| Figura 36. | Cuadro de Estacionalidad de Demanda .....                        | 63 |
| Figura 37. | Mapa de Ubicación de la oficina .....                            | 71 |
| Figura 38. | Instalaciones de la oficina AV. NICOLAS ARRIOLA LA VICTORIA..... | 71 |
| Figura 39. | Figura 55: Plano distribución.....                               | 72 |
| Figura 40. | Organigrama Bike Ride .....                                      | 81 |
| Figura 41. | Régimen Laboral de la Microempresa.....                          | 95 |
| Figura 42. | Tabla de cálculo de la depreciación según el reglamento .....    | 98 |

## 1. Introducción

A lo largo del tiempo y con los avances tecnológicos el medio de transporte que ha destacado en la humanidad es la bicicleta; según la página WeRbikes fue creada en 1817 inicialmente por Karl Freiherr von Drais (WeRbikes, 2019) como un objeto de dos ruedas unidas por una estructura metálica o de aluminio con dos pedales, un asiento y un timón que permita dirigir hacia donde uno quiera desplazarse gracias a la fuerza de las piernas a la hora de empujar los pedales de manera constante

Al igual que el transporte en la sociedad fue evolucionando, también fue creciendo la población y por lo tanto, la demanda de trasladarse a diferentes lugares, esto ha incrementado de manera significativa en las últimas décadas, creándose un caos en las calles al momento de movilizarse. En el caso de Lima la capital del Perú, para ser más exactos, en la capital de Lima. Según Alexandre Almeida menciona en una columna que publicó en Radio Programas del Perú RPP (Almeida, 2019) un estudio realizado en el cual de 56 países la ciudad de Lima quedó en el 3er puesto como la ciudad con más y/o peor tráfico a nivel global.

Así mismo, también se menciona en la columna de Alexandre Almeida (Almeida, 2019) que las horas punta han aumentado, tanto en la mañana, tarde y noche, como se puede apreciar en la imagen a continuación.

**Figura 1. Horas Punta de Trafico**



Fuente: TEC Corporation

En la actualidad los riesgos reales o percibidos de las aglomeraciones en el transporte público afectan la movilidad cotidiana, por ejemplo, un artículo del rotafono

(RPP, 2020) menciona que en la pandemia del covid que nos encontramos, los buses, combis y colectivos se han vuelto un potente foco de contagio para el coronavirus, además que aprovechan en cobrar montos elevados. En este escenario, ¿cómo garantizar una movilidad segura, eficiente y asequible, que no afecte al medioambiente, ni a la calidad del aire y sobre todo en esta pandemia, que no aumente el riesgo de contagiarse por covid?

En este sentido, una alternativa que viene existiendo desde 1818, es potenciar el uso de la bicicleta, ya que este medio de transporte es una forma más saludable, económica y menos estresante de trasladarse porque al ser un medio de transporte además que permite desplazarse de forma más accesible por el tráfico, ahorrando tiempo reduce el riesgo de contagio puesto permite mantener el distanciamiento social, según la página de la Agencia Peruana de Noticias Andina (Andina.pe, 2020).

Un artículo del diario Gestión (Gestión, 2020) menciona que la pandemia ha acelerado en estos meses, el uso de la bicicleta en Lima de lo que no se logró en 10 años. registrando un aumento de noviembre 2019 a noviembre 2020 en un 184% lo cual representa 3.1 millones de dólares. Otro artículo de la Agencia Peruana de Noticias Andina (Andina.pe, 2020) señala que el uso de la bicicleta en Lima, en el 2020 ha incrementado en un 282% comparado al año 2019, siendo en su mayoría usuarios hombres adultos entre los 18 y 34 años de los cuales un 76% de estas personas utilizan su celular; sin embargo no todo es color de rosas en el transporte ciclista, ya que existen muchos retos que al día de hoy en Lima – Perú puesto que se registró el incremento de accidentes en lima que pasó de 585 en el año 2012 a 749 en el año 2018, así mismo menciona que los conductores de distintos tipos de vehículos no respetan a los ciclistas por lo cual muchas veces abusan de su imponente tamaño y potencia para intimidar y minimizar al ciclista. También comenta otra ciclista que las ciclovías son muy estrechas y esto lo ve muy peligroso en cuanto a la mayor exposición de ser atropellado.

Es por ello que debemos preguntarnos ¿Se puede utilizar una bicicleta en lima? ¿Se puede trasladar de manera segura con bicicleta en lima? ¿Se debe utilizar solamente las ciclovías limeñas? ¿Qué pasaría si un ciclista se queda varado a medio camino? ¿Esta propenso a sufrir un asalto el ciclista limeño? Finalmente ¿Hay soluciones para las adversidades que afronta un ciclista en Lima?

## **2. Aspectos generales del negocio**

### **2.1. Idea / nombre del negocio**

La presente idea de negocio nace a partir de los problemas antes mencionados en la introducción y de las necesidades no cubiertas de las personas que fueron cambiando su estilo de vida durante la historia en cuanto al medio de transporte que utilizaban para movilizarse, debido a la coyuntura actual por el Covid-19. Es por ello, que el número de personas que utilizan las bicicletas para poder desplazarse ha aumentado exponencialmente en el año 2020, tal como lo indica el diario La Gestión (Gestión, 2020) que debido a la pandemia, se ha incrementado un 282% la búsqueda de bicicletas en páginas como mercado libre en comparación al año 2019, ya que utilizan este medio de transporte para poder evitar aglomeración de personas en los buses, mantener el distanciamiento social reduciendo los contagios de covid, evitar el tráfico caótico en la capital que se genera en las horas puntas mencionadas en la introducción de 6:30am a 9:30am, 12:30pm a 2:30pm y 5pm a 9pm, para realizar ejercicios o simplemente para diversión familiar.

Así mismo, cabe mencionar que en el Perú al año 2018 había una falta de cultura ciclista, tal como lo indica la Agencia Peruana de Noticias Andina (Andina, 2018) siendo las vías ciclistas desatendidas por el gobierno, sin embargo, por la coyuntura actual de la pandemia, el gobierno ha promovido que “planea habilitar 374 kilómetros de ciclovías interconectadas en 29 distritos de la capital para la culminación de la gestión actual.” (Gestión, 2020), lo cual es algo muy provechoso de incentivar y promover al ciclista para que tenga más conocimiento de que su medio de transporte se está volviendo cada vez más importante, como también saber que rutas podrá utilizar, ya que carecen de la información necesaria de las mejores rutas a tomar para llegar a sus destinos o donde se encuentran las principales ciclovías de Lima Metropolitana por la falta de educación vial para ciclistas.

Basado en lo antes mencionado, hemos creado “BIKE RIDE”, un aplicativo móvil óptimo con previsualización del mapa limeño que ofrecerá distintas rutas de ciclovías, para que pueda trasladarse por la opción que más prefiera. Asimismo, en el mapa podrán encontrar diferentes establecimientos como taller de servicio técnico para



ciclistas, restaurantes, tiendas, malls, centros de estudios, colegios, entre otros que de permitan el acceso de estacionar sus bicicletas en las afueras del negocio o muy cerca del lugar.

Este servicio estará orientado a los usuarios ciclistas de lima metropolitana, explícitamente a los segmentos B y C, los cuales así mismo se dividirán en dos grupos, uno dirigido a personas entre los 18 a 35 años de edad y el otro grupo será a personas entre los 36 y 55 años, ya que cada grupo tendrá estilos de vida y necesidades distintas dentro del uso de la aplicación BIKE RIDE.

Nuestra propuesta de valor que nos diferenciará de otras aplicaciones como Waze, google maps y otros, será que el ciclista tendrá acceso a rutas en tiempo real que irán guiando su camino trazado utilizando principalmente las ciclovías que existen al día de hoy, reduciendo así el riesgo de accidentes por utilizar rutas de aplicaciones para motos o autos, que no están pensadas en el ciclista de hoy en día.

Así mismo contará con beneficios para ciclistas y ofertas exclusivas, con lo cual se busca solucionar la problemática que tiene actualmente el ciclista al no tener una guía para desplazarse por la capital limeña o que lugares son adecuados para llegar con su bicicleta, como también se busca reducir el tráfico vehicular al incentivar el uso de la bicicleta gracias al respaldo de la aplicación para trasladarse de forma segura.

## **2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer**

El negocio se enfoca principalmente en ofrecer un aplicativo óptimo con pre visualización de rutas de ciclovías al momento de redactar una dirección o nombre de algún negocio, el cual le brinda alternativas de desplazamiento al usuario ciclista para que pueda trasladarse por el trayecto que más prefiera (priorizando las ciclovías) y una vez iniciada la ruta elegida, empezará un guía por audio a dar las indicaciones (seguir de frente 3 kilómetros, doblar a la izquierda, doblar a la derecha, etc.) al mismo tiempo que se verá una flecha o el logo de una bicicleta (como el usuario prefiera) que se moverá durante el trayecto del mapa. Adicionalmente los usuarios tendrán la opción de añadir alertas sobre incidentes (tráfico, robos, accidentes, operativos policiales, etc.) en la ciclovía para que dicha información se actualice en el aplicativo y esté disponible para toda la comunidad.

Asimismo, en el mapa podrán encontrar establecimientos de diferentes categorías como talleres de servicio técnico, tiendas ciclistas, restaurantes, tiendas diversas, malls, entre otros. El usuario ciclista tendrá publicidades y/o recomendaciones regulares que saldrán durante su navegación del aplicativo, ya sea mientras se está tecleando de la aplicación como también durante el momento del viaje (sin tapar su ruta de navegación para evitar accidentes) pero en caso el usuario opte por acceder a una cuenta premium por un precio mínimo, tendrá la posibilidad de controlar la publicidad en su aplicación, como también la opción de un botón de pánico, que le permitirá enlazarlo con 3 contactos que este prefiera (policía, familiar, grúa, auxilio mecánico, etc.) y que al momento de presionarlo en la aplicación, mandará una señal de auxilio, ya sea por un accidente, robo, problema mecánico, etc.

También el usuario premium podrá contar con el servicio especial de mecánicos 24 horas en todo lima metropolitana, para que en caso de tener un problema mecánico (se rompió la cadena, se ponchó una llanta, etc.) pueda contar con un mecánico exclusivo de nuestra planilla BIKE RIDE para que vaya a socorrerlo con total seguridad, debido a que será un mecánico de nuestra propia empresa para reducir al mínimo el riesgo de un posible robo al ciclista por parte de otros mecánico de negocios desconocidos fuera de la responsabilidad de BIKE RIDE.

A diferencia del usuario gratuito, el usuario premium tendrá otro beneficio, el cual es que podrá acceder a fotos de los establecimientos por fuera que serán actualizados cada cierto tiempo para poder apreciar qué tan seguro es el lugar a sus alrededores, como también validar que tan cómodo y espacioso es dentro del establecimiento, así mismo el usuario premium contará con una referencia de horarios y precios que tenga el lugar en caso el usuario desee saber más del negocio que le interese, esto último también se irá actualizando cada cierto tiempo.

Finalmente otro beneficio que podrá tener el usuario premium será una ruta “dorada”, que será la de menor índice de riesgo analizado por la base de datos de la aplicación, gracias a la inteligencia artificial que analizará constantemente el comportamiento del usuario, los comentarios que dejen y principalmente el enlace que tendremos con Data-Crim que fue elaborado por INEI para brindar un respaldo de saber dónde son las calles con más índices de criminalidades (El Comercio, 2019) lo cual nos

ayudará a diferenciarnos de la competencia.

### 2.3. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que conforma esta investigación está integrado por 5 alumnos que se describe a continuación el perfil de cada uno:



CHANCA RIVERA JOSE LUIS

Técnico titulado en Administración Bancaria con más de 2 años de experiencia en el sector bancario y construcción. Estudiante universitario en el 10mo ciclo de la carrera de Administración de Banca y Finanzas. Posee competencias como capacidad de planificación, creatividad y liderazgo transaccional. Será encargado del área de marketing para identificar los clientes y captación de ingresos a la organización.



HERRERA MORENO BRUNO RICARDO

Técnico egresado en Administración de Empresas con 4 años de experiencia en telecomunicaciones y servicios financieros. Estudiante universitario en el 10mo ciclo de la carrera de Administración de Empresas. Posee Competencias como flexibilidad a los cambios, habilidad para tomas de decisiones y capacidad de organización, será encargado del área de Planeamiento e investigación, para atender las proyecciones y constantes adaptaciones de la organización.



PACHECO SANCHEZ FERNANDO STEVE

Profesional en área de Recursos Humanos con 10 años de experiencia. Egresado técnico en administración IFB-CERTUS y estudiante 10mo ciclo en Administración de empresas UPC. Posee competencias como la empatía, trabajo en equipo y un liderazgo transformacional, será el encargado del área de Recursos Humanos que velará por los colaboradores necesarios

para cumplir la visión de la empresa.



**RODRIGUEZ ASTOCONDOR ERIKA GIOVANA**

Técnica titulada de la carrera de Administración y Negocios Internacionales y estudiante universitaria de 10mo ciclo en Negocios Internacionales UPC. 5 años de experiencia en el rubro de comercio exterior. Posee competencias como orientación a resultados, pensamiento crítico y trabajo en equipo. Será la encargada del área de Operaciones para realizar los procesos necesarios con el funcionamiento de la empresa.



**MARCO ANTONIO TORRES SEIJAS**

Estudiante 10mo ciclo de la carrera de administración de empresas UPC. Persona con grandes valores como el compromiso, la proactividad y competencias como el pensamiento crítico y sistémico. Tiene años de experiencia en el sector financiero, será encargado del área de finanzas en el cual evaluará todos los costos, presupuestos y medición de la rentabilidad de la organización.

### **3. Planeamiento Estratégico**

#### **3.1. Análisis externo:**

La pandemia del COVID ha golpeado al Perú en varios aspectos. Es imposible realizar un análisis externo y dejar de lado la actual pandemia del COVID que sigue vigente y que amenaza con seguir expandiéndose.

#### **3.1.1 Análisis PESTEL: político-legal, social-cultural, demográfico, global, económico, medioambiental y tecnológico.**

##### **POLITICO- LEGAL:**

En el aspecto político tenemos un panorama complicado: tres presidentes en una semana, marchas multitudinarias a lo largo del territorio nacional debido al descontento

popular y las muertes que estas acarrearón sumergieron al país en una ola de incertidumbre. Como se menciona en el diario digital El Confidencial, los constantes cambios de gobierno por casos de corrupción generan un clima convulsionado y de inestabilidad que no aporta nada bueno a la realidad nacional, dejando en la población una sensación de estar a la deriva.

En junio de 2020, se promulgó unas modificaciones en el artículo 2 de la ley N.º 30936 que promueve y regula el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible en el Decreto Supremo N.º 012-2020-MTC, manifestando como cambio más significativo para nuestro sector que las bicicletas se implementen como medio de transporte principal durante y después de un estado de emergencia, desastre natural, crisis u otro semejante. (Ampudia,2020)

El Ministerio de Transportes (MTC) implementó políticas públicas para la construcción de ciclovías que promueve la educación vial a través de la implementación de carriles exclusivos para movilizarse a favor de las bicicletas como medio de transporte que contribuye a beneficio del medio ambiente. “El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) tiene como objetivo garantizar el desplazamiento de los ciclistas bajo todas las medidas de seguridad y fortalecer su presencia como usuarios de las vías en coordinación con los gobiernos regionales y locales.” La medida indica que los gobiernos locales tienen la obligación de construir o mejorar la infraestructura ciclovial para que se garantice el desplazamiento seguro de los peatones y ciclistas. (MTC,2020)

Por su parte el Ministerio de Salud (Minsa) mediante un comunicado respaldó el promover su uso debido a que los desplazamientos en bicicleta ayudan a frenar los contagios diarios del coronavirus. Debido a la pandemia muchos empezaron a preocuparse mucho más por su salud e implementar actividad física es primordial para ello, el Minsa estuvo al tanto de esta necesidad y dispuso medidas para la reincorporación de la actividad física juntamente con los municipios que favorecen al uso de las bicicletas en la reapertura de las ciclovías dominicales. (Minsa,2020)

## **SOCIAL – CULTURAL**

En tiempos de COVID-19 el uso de bicicleta es un imperativo para mantenernos

sanos y saludables. Jessica Buenaño Franco, de la Organización Mujeres en Bici, expuso la importancia de generar las ciclovías emergentes porque nos permiten mantener el distanciamiento y mantenernos saludables. Ya que debido a la pandemia ha habido un cambio repentino las personas no están tomando transporte público debido a la congestión que esta trae y muchas veces tener un auto no está en posibilidades de todos para lo que las bicicletas pueden ser una forma económica y segura para movilizarse.

El principal impacto de la pandemia del COVID a nivel social es la pérdida de empleo. Según INEI (2020), la tasa de desempleo en el Perú casi se triplica del 2019 al 2020. Esto debido a que muchas empresas se vieron obligadas a parar o disminuir actividades en el contexto del Covid 19 debido a las restricciones gubernamentales. Observamos en la Figura 11 la comparación de la tasa de desempleo entre el 2019 y 2020.

**Figura 2. Indicadores de empleo nacional**

| <b>INDICADORES DE EMPLEO NACIONAL</b>     |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|
| (En millones de personas)                 |      |      |      |      |      |      |
|   | 2019 |      | 2020 |      |      |      |
|   | 3T   | 4T   | 1T   | 2T   | 3T   | 4T * |
| <b>A. Población Edad de Trabajar</b>      | 24,6 | 24,7 | 24,7 | 24,9 | 24,9 | 25,0 |
| <b>B. Población Economicamente Activa</b> | 17,8 | 18,0 | 17,4 | 11,3 | 15,8 | 17,7 |
| <b>C. Tasa de Participación</b>           | 72,6 | 73,1 | 70,2 | 45,3 | 63,3 | 70,8 |
| <b>D. Población Ocupada</b>               | 17,2 | 17,4 | 16,5 | 10,3 | 14,3 | 16,4 |
| 1. Urbano                                 | 13,4 | 13,5 | 12,6 | 6,7  | 10,5 | 12,5 |
| a. Formales dependientes 1/               | 5,1  | 5,3  | 5,1  | 4,6  | 4,8  | 5,0  |
| b. Informales e independientes            | 8,2  | 8,2  | 7,5  | 2,1  | 5,6  | 7,5  |
| 2. Rural                                  | 3,8  | 3,9  | 3,9  | 3,5  | 3,8  | 3,9  |
| <b>E. Desocupados (B-D)</b>               | 0,6  | 0,6  | 0,9  | 1,0  | 1,5  | 1,3  |
| <b>F. Tasa de desempleo (E/B)</b>         | 3,5  | 3,6  | 5,1  | 8,8  | 9,6  | 7,3  |

Fuente: ENAHO, Sunat  
1/ Aquellos trabajadores dependientes registrados en la Planilla Electrónica.  
\* Proyección

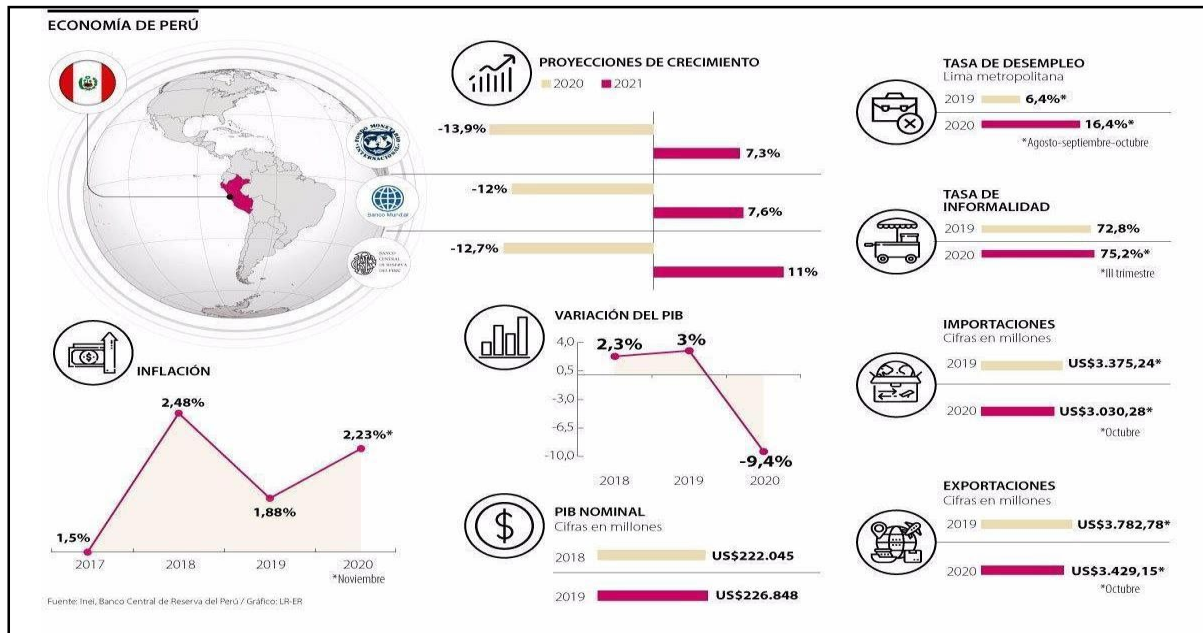
Fuente: Revista GanaMás (2020)

## ECONOMICO

La economía peruana se ha visto severamente golpeada por la pandemia, algunos expertos inclusive se arriesgan a decir que la economía peruana es la más golpeada del mundo, algo ciertamente debatible. Como menciona el Diario La República (2020): El Perú cierra el año 2020 con una disminución de más del 12% del PBI. El PBI nacional ha sufrido una de sus peores caídas en la historia (**Figura 3**), llegando a picos de - 30%.

Asimismo, la inflación aumentó en 0.35%, las exportaciones disminuyeron y la tasa de informalidad aumentó.

**Figura 3. Economía en el Perú, año 2020.**



Fuente : La República (2020).

Es un panorama poco alentador, sin embargo, el FMI ha proyectado para este trimestre un crecimiento del PBI de 7.3% superando a una proyección anterior que indicaba un máximo de 6.5%. Esta mejor proyección muestra un panorama más optimista, lo cual es importante para la economía peruana.

## TECNOLOGICO

Un aspecto que ha tenido un cambio rotundo en los hábitos de consumo de la población peruana es el uso del e-commerce. De acuerdo con el diario El Peruano, el comercio vía internet se incrementó en 400% en los días de cuarentena. Esta es una cifra verdaderamente increíble que demuestra la capacidad de la población de adaptarse a los cambios usando la tecnología. Ante la imposibilidad de poder acudir a mercados o a grandes centros comerciales, las ventas on line surgen como un salvavidas para muchas empresas. Muchas compañías han pasado del negocio B2B (business to business) al B2C (business to consumer) lo cual implica menor costo y por ende más capacidad de ofertas. Esto ha sido muy bien aceptado por los clientes quienes cada vez más optan por las compras por internet.

El Comercio (2020) menciona que las aplicaciones más usadas durante el periodo

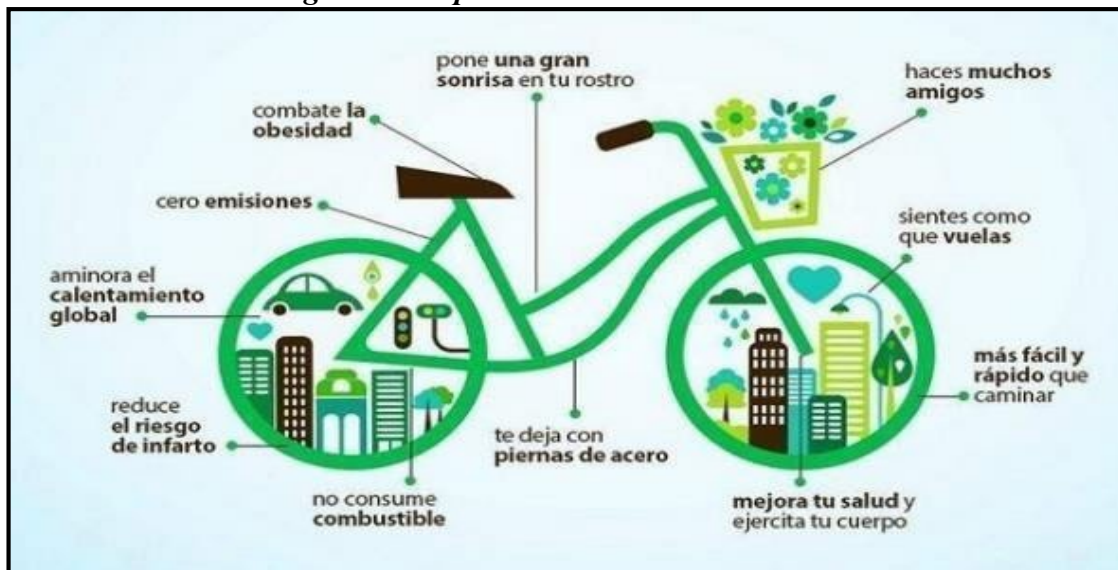
de cuarentena en el Perú fueron: Whatsapp, Facebook y TikTok. Asimismo, según El Economista, el servicio de delivery aumentó en más de 200%, esto en gran medida a las facilidades que ofrecen las aplicaciones de delivery como Glovo y Rappi. También RPP (2020) menciona que en App Store lo más descargado durante cuarentena fue el aplicativo Zoom mientras que en Google Play store lo que más se descargó fue Google Meets.

## **MEDIOAMBIENTAL**

El calentamiento global ha originado una tendencia mundial por la vida saludable por productos sanos, o eco amigable. Las bicicletas son amigables con el medio ambiente porque no contamina, no emite gases de efecto invernadero, solo consume energía humana, poco espacio y no genera ruido. (Ecointeligencia, 2019).

El uso de la bicicleta está cada vez más extendido y tiene unos beneficios espectaculares en el bienestar físico de las personas, y por ende para la sostenibilidad del Planeta.

*Figura 4. Importancia de la bicicleta en el medio ambiente*



Fuente :Temas Ambientales (2017)



**Tabla 1. Matriz EFE de la empresa**

| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>                  |      |       |             |
|--|------|-------|-------------|
| Factores determinantes de éxito  | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |      |       |             |
| Tendencia de implementación del uso de las bicicletas                    | 0.09 | 4     | 0.36        |
| Avances tecnológicos (ID)  | 0.06 | 4     | 0.24        |
| Contacto más directo con los consumidores (saber sus opiniones y gustos) | 0.09 | 2     | 0.18        |
| Mayor demanda por la coyuntura actual                                    | 0.08 | 4     | 0.32        |
| Diversidad de canales de distribución                                    | 0.04 | 3     | 0.12        |
| Tendencia ecológica al cuidado del medioambiente                         | 0.05 | 2     | 0.1         |
| Aumento de costo de combustible  | 0.08 | 4     | 0.32        |
| Globalización  | 0.04 | 4     | 0.16        |
|  |      |       | 0           |
|  |      |       | 0           |
| <b>AMENAZAS</b>  |      |       |             |
| Disminución de el PBI, menos poder adquisitivo                           | 0.07 | 3     | 0.21        |
| Incremento de costo de fletes  | 0.04 | 3     | 0.12        |
| Competidores con mayor posicionamiento                                   | 0.06 | 2     | 0.12        |
| Muchos sustitutos  | 0.08 | 2     | 0.16        |
| Alta posibilidad de copia de parte de competidores                       | 0.04 | 3     | 0.12        |
| Cambio climático   | 0.02 | 3     | 0.06        |
| Crisis Política  | 0.07 | 3     | 0.21        |
| Desestabilidad Económica   | 0.09 | 2     | 0.18        |
|  |      |       | 0           |
|  | 1    |       | 0           |
|  |      |       | 2.98        |

Fuente: Elaboración Propia

### **3.1.2. Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.**

#### **Rivalidad entre competidores:**

En esta posición analizamos la competencia con empresas del mismo rubro que brindan el mismo servicio de entrenamiento o similar, obteniendo como resultado a dos competidores: Google Maps un servidor de aplicaciones de mapas en la web . Ofrece imágenes de mapas desplazables, así como fotografías por satélite del mundo e incluso la ruta entre diferentes ubicaciones o imágenes a pie de calle con Google Street View, condiciones de tráfico en tiempo real y un calculador de rutas a pie, como también en coche y motocicleta, también ofrece rutas de transporte público y un navegador GPS, sin embargo, todo lo mencionado antes para bicicleta, no está habilitado en el Perú. En el caso de Waze, es una aplicación social de tránsito automotor en tiempo real y navegación asistida por GPS desarrollada por Waze Mobile que tiene características

muy similares a google maps en cuanto a navegación de vehículos por las calles, buscar rutas adecuadas, verificar tránsito y todo lo relacionado al desplazamiento por las calles, sin embargo, también está enfocado a vehículos automotores como carros y motocicletas, mas no para bicicletas.

Por lo general se usan estrategias de negocios mayores para destacarse por encima de las demás; lo cual en nuestro caso es la rivalidad es intermedia al no tener competidores directos que ofrezcan lo mismo que nosotros. Sin embargo, nuestra estrategia será inicialmente patentar y proteger nuestro servicio (aplicación, detalles de los servicios, posibles plagios, competencias desleales, etc.) para protegerlo de ante posibles copias por parte de grandes competidores como los ya mencionados, también utilizaremos publicidad de diferenciación, la cual será nuestra principal estrategia para la captación de ciclistas y a futuro para los negocios que deseen invertir en publicidad dentro de nuestra aplicación.

#### **Poder de negociación con los proveedores:**

Si bien es cierto los proveedores siempre jugarán un papel muy importante para una empresa, debido a que ellos son quienes suministran las herramientas necesarias para la prestación de nuestro servicio.

En el caso de BIKE RIDE nuestros proveedores estarán compuestos por los negocios ciclistas que vendan autopartes, por nuestro giro de negocio (irán mecánicos a dar soporte a ciclistas), así mismo en nuestra gestión tecnológica, contrataremos software oficiales renovables para la gestión adecuada de la aplicación y funcionamiento de la empresa, como también utilizaremos hardware renovable de acuerdo al tiempo y necesidades de la empresa para poder dar el mejor servicio de aplicación al ciclista y futuros negocios interesados.

El Instituto Nacional de Estadística e informática INEI con su servicio de DATACRIM es un principal aliado puesto que es una web que nos servirá de respaldo para la búsqueda de nuestra información constante como lugares peligrosos o de bajo riesgo, para así poder adecuar rutas seguras para nuestros clientes.

Por todo lo descrito, nuestro poder de negociación con los proveedores será alto, ya que iremos evaluando las opciones con ellos de acuerdo a como vaya

cambiando el mercado y sus variables (inflación, precios, ofertas, fidelidad, política, etc.) por la cantidad numerosa de ofertas que hay en nuestro país.

**Amenaza de servicios sustitutos:**

Entre los productos sustitutos están la aplicación Waze o Google Maps que permite la navegación y muestra de mapas o rutas, aunque generalmente no beneficia de forma directa a nuestro público ya que ellos, hasta la fecha de esta investigación, no tienen habilitado este servicio en sus aplicaciones, sin embargo, podrían utilizarlo en cualquier momento y ser una amenaza más potencial por la trayectoria que tienen actualmente, por lo cual consideramos que es una amenaza Alta. Para contrarrestar esta amenaza, utilizaremos la estrategia que mencionamos en la “rivalidad de competidores”, la cual es utilizar campañas agresivas de publicidad por diferenciación, donde destacaremos lo que ofrecemos a diferencia de la competencia indirecta como por ejemplo “olvídate de ingresar por accidente a la vía expresa ya que esa aplicación no fue hecha para ti, nosotros te guiaremos...”

**Poder de negociación de los clientes:**

Tenemos un solo segmento de cliente, que son los ciclistas que usaran la app de forma gratuita ofreciéndoles el servicio de navegación con las mejores rutas de ciclovías y un servicio personalizado de acuerdo a las preferencias del consumidor además de ofrecerles un servicio extra de suscripción para personalizar los anuncios y otras ventajas de la aplicación. Sin embargo, por ser una empresa nueva en el mercado, el poder de negociación será bajo ya que iniciaremos operaciones y tendremos que ir analizando el comportamiento del mercado frente a nuestra propuesta de valor.

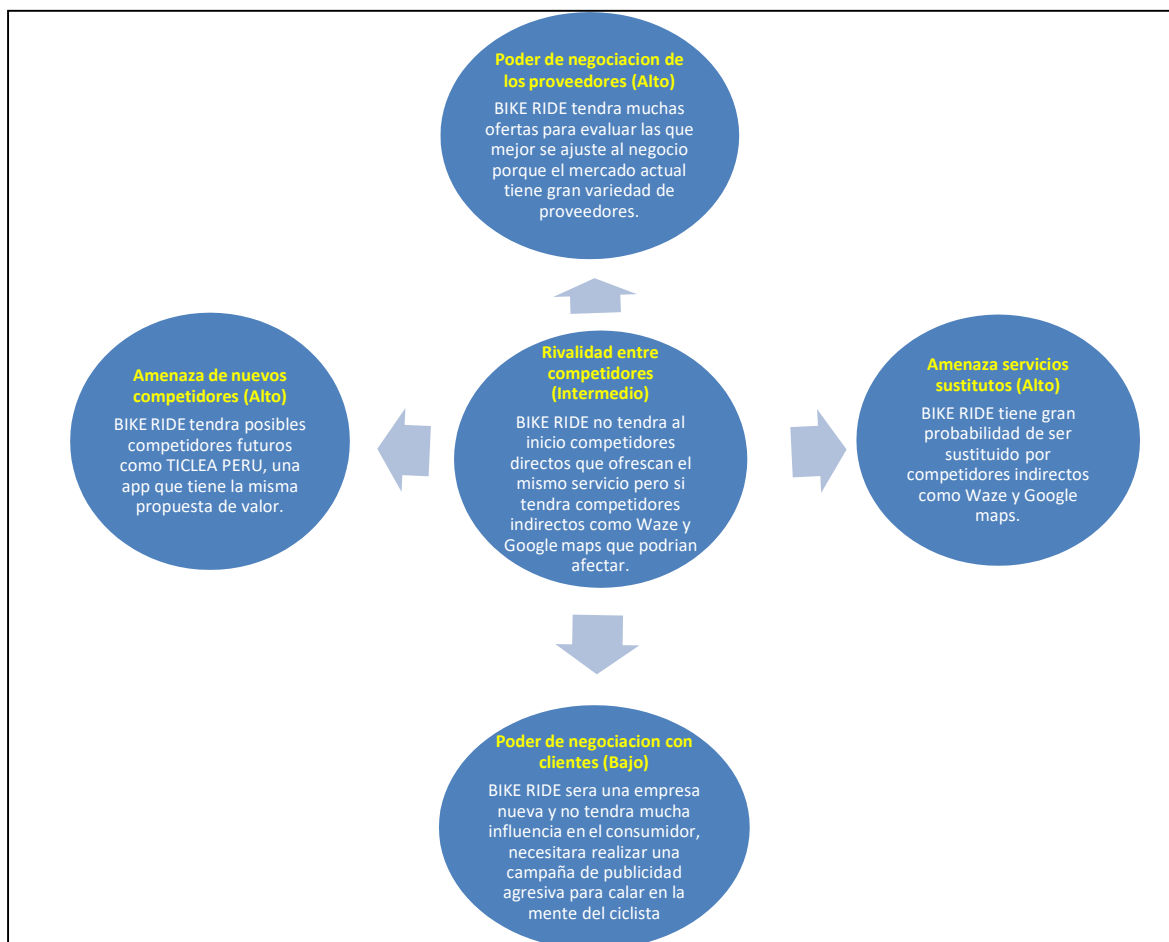
Para poder contrarrestar nuestra falta de experiencia y tal vez poca acogida inicialmente del ciclista, utilizaremos la estrategia que ya hemos mencionado en anteriores fuerzas de Porter como lo es la campaña agresiva en publicidad de diferenciación a través de distintos medios de comunicación (televisión, radio, teléfono, internet, correo, cookies, redes sociales, etc.), para calar en la mente del consumidor potencial y generar la curiosidad de saber en qué se diferencia BIKE RIDE de otras aplicaciones de navegación en ruta por GPS.

### Amenaza de nuevos competidores:

De acuerdo a un reporte del diario Perú 21 (Peru21, 2021), hay una aplicación para ciclistas en desarrollo llamada TICLEA PERU elaborada por alumnos de la Universidad Pacifico, que es muy similar a la propuesta de valor de BIKE RIDE, quiere decir que también buscan cubrir esencialmente las necesidades de rutas seguras para el ciclista en Lima Metropolitana y ya han sido ganadores de un capital semilla (concurso elaborado por una ONG) para el desarrollo de su proyecto, sin embargo todavía se encuentran en etapa de desarrollo y futuro lanzamiento.

Con ello podemos apreciar que se vienen nuevos competidores, sumado al impacto que ha generado la pandemia con el distanciamiento social y el transporte individual para reducir el contagio del covid, podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es alta, por lo cual la estrategia que debemos utilizar es resaltar los beneficios adicionales que BIKE RIDE puede ofrecer aparte de las rutas guiadas por GPS como por ejemplo mecánico disponible 24 horas, ruta dorada, botón de pánico y demás beneficios mencionados en la descripción del servicio de esta investigación.

**Tabla 2. Gráfico de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 3. Tabulación Porter**

| FUERZA COMPETITIVA                      | INTENSIDAD | CONCLUSIÓN   | CALIFICACIÓN |
|---|------------|--------------|--------------|
| Rivalidad entre competidores            | Media      | Neutra       | 3.75         |
| Poder de negociación de los proveedores | Alta       | Favorable    | 4.25         |
| Poder de negociación de los clientes    | Bajo       | Desfavorable | 2.25         |
| Amenaza de nuevos competidores          | Media      | Neutra       | 3.25         |
| Amenaza de productos sustitutos         | Alto       | Desfavorable | 3.67         |
| TOTAL                                   |            |              | 3.4          |

Fuente : Elaboración Propia

De acuerdo con el gráfico anterior, hay una probabilidad media alta de que ingresen nuevos competidores o que nuestra propuesta de valor sea reemplazada por servicios sustitutos. El puntaje de 3.4 se refiere a que las barreras de entrada a la industria de herramientas de navegación social son neutras.

Para poder contrarrestar de alguna manera esta situación y resultados hemos identificado establecer las estrategias genéricas de Porter, a través de las cuales buscamos obtener una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo.

### **Estrategia de Enfoque y Diferenciación:**

Al ser un nicho de mercado pequeño como los ciclistas, para poder impulsar, afianzar y abarcarlo en su totalidad estará enfocado netamente en un servicio personalizado y rutinario exclusivo para el estilo de vida que comprende este segmento al cual nos dirigimos. Y por último se les brindará asesorías a los clientes premium sobre bicicletas, accesorios y nociones básicas para solventar algunos problemas en el momento de bicicletear. Diferenciándonos de la competencia indirecta porque en BIKE RIDE el usuario sentirá un servicio especial a su estilo de vida.

### **3.2. Análisis interno. La cadena de Valor.**

La cadena de valor es un modelo propuesto por Michael Porter mediante el cual se puede clasificar y organizar todos los procesos y/o actividades de un negocio con el fin de generar valor al cliente y con ello obtener una ventaja competitiva.

#### **Operaciones**

Se inicia con la captación del cliente y la generación de conocimiento del servicio de aplicación social de navegación asistida por GPS para bicicletas. Luego, con la prestación del servicio integral para empresas publicitándolas mediante la app de navegación por anuncios, monitoreando la calidad del servicio y realizando el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

Las características que Bike Ride ofrece incluyen:

- ✓ Indicaciones giro por giro habladas (síntesis de voz).
- ✓ Nombres de calles habladas.
- ✓ Actualizaciones regulares y gratuitas al mapa instaladas y mostradas automáticamente.
- ✓ Búsqueda de destino por dirección completa, categoría, nombre del lugar, puntos de interés, o utilizando la información de los contactos.
- ✓ Integración con redes sociales (Twitter, Facebook).
- ✓ Reportes de mejores rutas de ciclovía en tiempo real.

#### **Marketing.**

En los primeros años de operación los costos serán más elevados debido a la difusión del servicio. Para los siguientes años se previsto una disminución por las referencias de nuestros clientes y el logro del posicionamiento en el mercado. Somos una plataforma muy robusta de publicidad, servimos comunicación relevante a los usuarios y presentamos a las marcas para que puedan encontrar a esos usuarios que están en movimiento.

**Tabla 4. Cadena de Valor**

Empresa: Bike Ride

| CADENA DE VALOR           |  |   |   |
|---------------------------|--|---|---|
| Actividades de Soporte    | <b>Infraestructura</b><br>Diseño de la infraestructura de la empresa: Es una aplicación dirigida para ciclistas cuya finalidad es buscar rutas para ir a lugares que desee por las ciclovías conectadas a las calles de Lima Metropolitana. La infraestructura física son las oficinas administrativas para poder atender a nuestros clientes empresariales  | <b>Recursos Humanos</b><br>Selección de personal: Se trabajará con un Community manager y contar con un programador que se encargará de crear, diseñar y mantener actualizada la plataforma.  | <b>Compras</b><br>Adquisición de mercancías: (Descripción y cantidades de mercancías que serán adquiridas)<br><br>Selección de proveedores: (Parámetros utilizados para seleccionar a los proveedores ideales para cada mercancía)  |
|                           | <b>Logística</b><br>Las características que Bike Ride ofrece incluyen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Indicaciones giro por giro habladas (síntesis de voz).</li> <li>▣ Nombres de calles habladas.</li> <li>▣ Actualizaciones regulares y gratuitas al mapa instaladas y mostradas automáticamente.</li> </ul> Búsqueda de destino por dirección completa, categoría, nombre del lugar, puntos de interés, o utilizando la información de los contactos.<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Integración con redes sociales (Twitter, Facebook).</li> <li>▣ Reportes de mejores rutas de ciclovía en tiempo real.</li> </ul> | <b>Marketing y Ventas</b><br>Campañas publicitarias: • Se dará a través de las redes sociales como Instagram, Facebook, Foros y Blogs, y también se considera el marketing de boca a boca. Nos basaremos a una estrategia de enfoque.<br>• Se dará a través de la aplicación móvil, donde se mostrará la publicidad | <b>Servicio Post Venta</b><br>Atención al cliente: • Se aplicarán estrategias de captación como promociones, anuncios publicitarios QR. También se utilizarán estrategias de retención a través de la comunidad de usuarios, y el sistema colaborativo. Y por último la estrategia de recomendación que se dará por comentarios en las redes sociales y la cantidad de descargas a través de publicaciones compartidas. |
| Actividades Operacionales |  |   |   |

Fuente: Elaboración Propia

### Servicios post venta

Se mantendrá el vínculo con el cliente a través de sus búsquedas o rutas podremos ofrecerle un servicio más personalizado puesto que sabemos sus horarios y rutinas.

### 3.2. Análisis FODA.

#### Fortalezas

- F1 Servicio integral personalizado
- F2 Staff de asesores de prestigio y con conocimientos de el desarrollo de habilidades blandas
- F3 Personal calificado
- F4 Constante actualización, asistencia personalizada, postventa
- F5 Aplicativo practico y de fácil acceso

#### Debilidades

- D1 Falta de posicionamiento del servicio en el mercado
- D2 Falta de experiencia en el rubro
- D3 Baja cobertura geográfica
- D4 No se encuentra con un plan estratégico de desarrollo a largo plazo.

D5 No cuenta con proveedores homologados.

#### Amenazas

A1 Incremento en los impuestos (incremento del IGV)

A2 Entrada de nuevos competidores

A3 Inseguridad ciudadana

A4 Falta de vías en las zonas periféricas del país

A5 Falta de zonas de parqueo

#### Oportunidades

O1 Crecimiento del mercado

O2 Incremento de ciclovías en la ciudad capital


O3 Normativa que regula el uso de la bicicleta

O4 Avances tecnológicos

O5 Restricción de otros medios de transportes en los días domingos



**Tabla 5. Foda Cruzado Bike Friends**

|   |    | FORTALEZAS   |    | DEBILIDADES   |    |
|---|----|--|----|---|----|
|   |    |  |    |   |    |
|  |    | Aplicativo practico y de facil acceso  | F1 | No se encuentra con un plan estratégico de desarrollo a largo plazo.  | D1 |
|   |    | Diversos tipos de segmentación por tipo de uso ( montaña, paseo, trabajo, entre otros)   | F2 | Falta de identificación de ubicación de proveedores   | D2 |
|   |    | Asistencia personalizada, postventa  | F3 | Falta de fuerza comercial   | D3 |
|   |    | Venta y colocación directa de productos por canales tradicionales y digitales.   | F4 | Baja cobertura geografica   | D4 |
|   |    |  | F5 | Bajo reconocimiento en el mercado   | D5 |
|   |    |  | F6 | No cuenta con proveedores homologados.  | D6 |
|   |    |  | F7 |   |    |
| OPORTUNIDADES   |    | Estrategias FO   |    | Estrategias DO  |    |
| Crecimiento de la demanda desde hace seis años                                    | O1 | Estrategia corporativa de crecimiento - concentración - penetración de mercado   |    | Estrategia fundacional comercial - Marketing  |    |
| Mayor conciencia del uso de medios de transportes no contaminables                | O2 | Acción de publicidad para dar a conocer los servicios y beneficios de usar el app (F1,F4, O3)  |    | Realizar un estudio de mercado en zonas donde hay muchos usuarios de bicicletas para evaluar la posibilidad de mejorar las características del app (D1, D5, C5, O1) |    |
| Alternativa para el cuidado de la salud   | O3 | Estrategia corporativa de crecimiento - concentración - desarrollo de mercado  |    | Estrategia competitiva - Diferenciación   |    |
| Incremento de centro de reparación y de venta de accesorios de bicicletas         | O4 | Incentivar a que mas usuarios de bicicleta usen el app a través de anuncios en redes sociales (F2, O1)   |    | Implementación de una cuenta vip gratis para los usuarios que recomienden 100 veces el app a través de un enlace que estará dentro del app (D5, D3, O1)             |    |
| Incremento de ciclovías en la ciudad capital                                      | O5 |  |    |   |    |
| Restricción de otros medios de transportes en los días domingos                   | O6 |  |    |   |    |
| Normativa que regula el uso de la bicicleta                                       | O7 |  |    |   |    |
|   |    |  |    |   |    |
| AMENAZAS  |    | Estrategias FA   |    | Estrategias DA  |    |
| Estaciones del año - Invierno   | A1 | Estrategia fundacional comercial - Marketing   |    | Estrategia fundacional comercial - Marketing  |    |
| Inseguridad ciudadana   | A2 | Lanzar diversas publicidades para concientizar a las personas y usuarios sobre la importancia de usar bicicleta y también como eso ayuda al medio ambiente trasladarse en bicicleta (F4, A2, A6) |    | Acción de publicidad sobre como evitar los accidentes cuando manejan bicicleta (D3, D5, A3, A4)   |    |
| Incremento del numero de accidentes   | A3 | Estrategia fundacional operaciones - Producción  |    | Estrategia fundacional operaciones - Producción   |    |
| Falta de vias en las zonas perifericas del pais                                   | A4 | Monitorear las rutas que direcciona el aplicativo para ver que las rutas sean seguras (F1, F2, A2, A4)   |    | Creación de un sistema de comunicación interconectado en el app entre policia, hospital, serenazgo para auxilio en caso de emergencia (D3, D5, A2, A3)              |    |
| Falta de zonas de parqueo   | A5 |  |    |   |    |
| Alta competencia con empresas de mayor renombre en el mercado.                    | A6 |  |    |   |    |
|   | A7 |  |    |   |    |

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Visión

“Ser la mejor aplicación de búsqueda de rutas de ciclovías en el Perú y la principal opción para facilitar la búsqueda de lugares para el entretenimiento de nuestros usuarios”.

### 3.5. Misión

“Ofrecer a nuestros usuarios las mejores opciones de rutas a través de la aplicación interconectando las principales ciclovías y avenidas principales para llegar de una manera rápida y segura a sus destinos, a su vez de realizar recomendación de lugares de entretenimientos o servicios para contribuir en una experiencia óptima de nuestro servicio”.

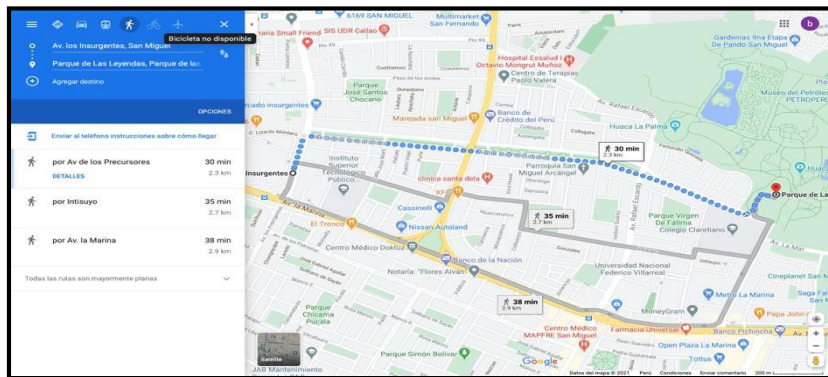
### 3.6. Estrategia Genérica

Bike Ride es una aplicación que brinda el servicio de la búsqueda de las mejores rutas de ciclovías en Lima Metropolitana y recomendación de servicios para nuestros

usuarios, Por ende, la mejor estrategia es la de diferenciación.

Hemos utilizado dicha estrategia puesto que al día de hoy existen grandes aplicaciones de búsqueda rutas (Google Maps, Waze, etc.). Sin embargo, ninguna está habilitada para nuestro país y menos para Lima Metropolitana.

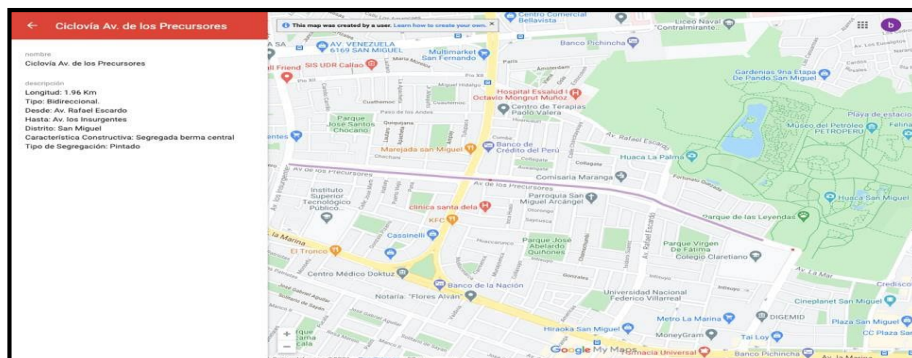
**Figura 5. Mapa de Google sin accesos a ciclovías de Lima**



Fuente: Google Maps

En relación a la imagen podemos afirmar que aplicaciones con un gran prestigio y fiabilidad no tienen habilitado accesos a la principales ciclovías de Lima Metropolitana, adicional para efectos de confirmar que en dicho tramo existe una ciclovía, hemos realizado la búsqueda del total de ciclovías que hay en Lima Metropolitana, encontrando en mismo Google Maps el nombre de la ciclovía y el tramo que recorre.

**Figura 6. Ciclovía Av de los Precursores**



Fuente: Google Maps

Tomando en cuenta lo antes mencionado y utilizando la segmentación de nuestro público objetivo a través de la segmentación demográfica en cual nos hemos enfocado a los usuarios de bicicletas de Lima Metropolitana, ya que según el más reciente estudio de la Municipalidad de Lima y la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) "220.000 limeños usan regularmente la bicicleta como medio de transporte, es decir, el 3% de la población".

Este número es muy superior al comparado con el de antes de la pandemia, el cual era menor al 1% según el último reporte realizado por las mismas entidades. Adicional la segmentación por comportamiento enfocándonos en las personas que utilizan las bicicletas para poder movilizarse a sus trabajos, realizar ejercicios y recreacional donde hemos realizado encuestas donde casi el 70% de los encuestados indican que no saben dónde podría reparar su bicicleta en caso se dañe o de lugares donde vendan productos u ofrecen servicios recreacionales en los lugares que se desplazan. Por ello, Bike Ride integra todas estas necesidades de nuestro público para conseguir un servicio diferenciado y de excelente calidad.

### **3.7. Objetivos Estratégicos**

#### **Objetivos Estratégicos:**

- ✓ Ubicarse entre las 5 opciones de aplicaciones más usadas para navegación de rutas para el segundo año de la empresa.
- ✓ Conseguir alianzas estratégicas con otras empresas para aumentar los ingresos de la organización a finales del primer año.

#### **Objetivos Financieros:**

- ✓ Obtener una rentabilidad financiera sobre las ventas de 20% para fines del primer año de la empresa.

#### **Objetivos Marketing:**

- ✓ Implementar 2 nuevas líneas de negocio por parte del área de marketing a finales del primer año de la empresa.
- ✓ Mantener la satisfacción del cliente en el área de marketing al 70% para el primer año de la empresa.

#### **Objetivos Operativos:**

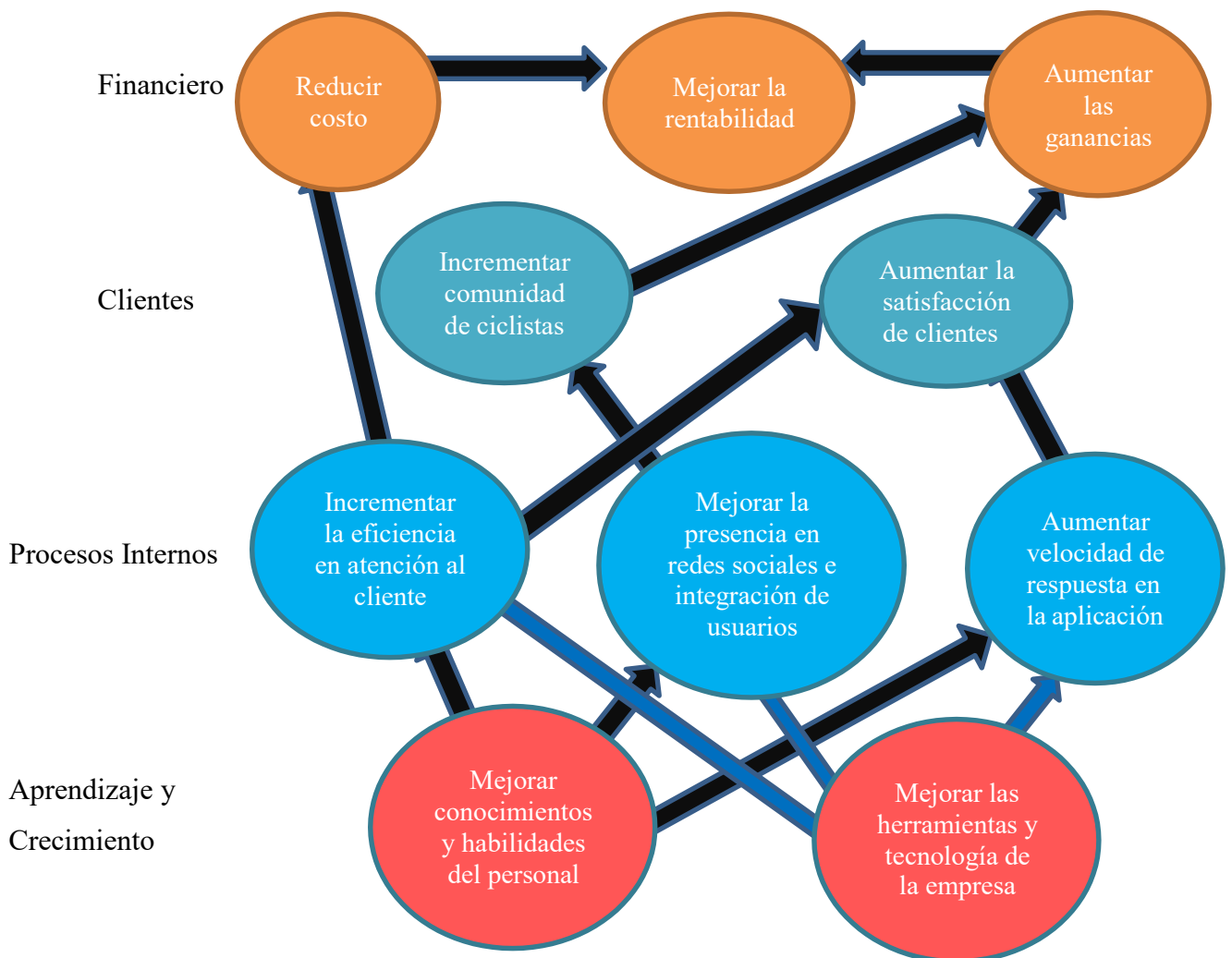
✓ Mantener la eficiencia de procesos en el área operativa como mínimo en 75% para el primer año de la empresa.

**Objetivos Recursos Humanos:**

✓ Lograr capacitar a todo el personal de la organización 24 horas al año por parte de recursos humanos durante el primer año.

Luego de haber establecido los objetivos estratégicos generales para la organización, en sus diferentes áreas de especialización, procedemos a trasladar estos objetivos al mapa estratégico (Figura 12) y tablero de control (Figura 13) del Balance ScoreCard para aterrizar de manera más eficiente las ideas planteadas en los objetivos.

**Tabla 6. Mapa Estratégico Balance Score Card**



Fuente : Elaboración Propia

**Tabla 7. : Tablero de control Balance ScoreCard**

| Perspectiva               | Objetivo                                      | Indicador  | Unidad de medida | Objetivo | Frecuencia de medición | Optimo | Tolerable | Deficiente | Responsable                 |
|---------------------------|---|--|------------------|----------|------------------------|--------|-----------|------------|-----------------------------|
| Financiera                | Aumentar Ganancias                            | Nivel de Rentabilidad                            | Porcentaje       | 20%      | Anual                  | 0%     | 15%       | 10%        | Gerente Finanzas            |
| Cliente                   | Aumentar satisfacción del cliente             | Satisfacción cliente                             | Porcentaje       | 70%      | Anual                  | 0%     | 60%       | 50%        | Gerente Marketing           |
| Procesos Internos         | Incrementar Eficiencia en atención al cliente | Satisfacción cliente                             | Porcentaje       | 75%      | Semestral              | 5%     | 60%       | 50%        | Gerente de Operaciones      |
| Aprendizaje y Crecimiento | Mejorar conocimientos del personal            | Promedio de horas de capacitación por trabajador | Horas            | 24       | Anual                  | 4      | 20        | 18         | Gerente de Recursos Humanos |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Investigación / Validación de mercado










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

En esta sección, explicaremos el diseño metodológico utilizado para esta investigación académica, la cual es la metodología Design Thinking que se utiliza para analizar las experiencias del usuario en base a problemas que este presenta, realizando propuestas de ideas para la solución del cliente antes de lanzar el producto final, de esta forma se puede ir realizando soluciones mínimas que sirven como ensayos y errores para ir ajustando de acuerdo a la experiencia y emociones del cliente potencial (Gestión, 2018).

Para nuestra investigación hemos realizado múltiples entrevistas a profundidad donde hemos empatizado con nuestros entrevistados para identificar cuáles son sus necesidades, luego hemos realizado recabado toda la información de la entrevista para poder encontrar las mejores soluciones de nuestros entrevistados. Luego, hemos realizado un prototipo de nuestra página web de Bike Ride la cual ha sido mostrada a nuestros entrevistados para que vean la funcionalidad y si cubre las necesidades que tenían.

A continuación, presentaremos el lienzo del modelo de negocio CANVAS que sostenemos de la primera parte de la investigación en el curso Desarrollo de Negocios 1, empezando a detallar cada uno de sus bloques después de la siguiente imagen y las entrevista realizadas para nuestra investigación.

**Tabla 8. El Lienzo del Modelo Canva**

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Municipalidad de Lima Metropolitana.</li> <li>- Negocios de bicicletas.</li> <li>- Tiendas y restaurantes.</li> <li>- Programador</li> <li>- INEI</li> </ul>             | <p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la aplicación y mantenimiento.</li> <li>- Capacitación al personal.</li> <li>- Marketing.</li> <li>- Comunidades ciclistas.</li> <li>- Publicidad.</li> </ul> | <p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicativo móvil con funciones de brindar rutas accesibles dentro del mapa para el traslado del cliente y publicidad de negocios ciclistas.</li> </ul> | <p><b>Relación con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la comunidad de los usuarios ciclistas.</li> </ul>   | <p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usuarios ciclistas del segmento B, C y D de 18 a 50 años pertenecientes a Lima Metropolitana.</li> </ul> |
|   | <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas administrativas.</li> <li>- Mapas en línea.</li> <li>- Aplicación móvil.</li> <li>- Community Manager.</li> <li>- Plataforma Web.</li> <li>- Data-Crim.</li> </ul>   | <p><b>Beneficios para clientes Premium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- como controlar la publicidad, ver datos de negocios, botón de pánico, mecánico 24 horas y ruta dorada.</li> </ul>   | <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Google Play y App Store</li> <li>- Correos electrónicos.</li> <li>- Mensajes de texto.</li> <li>- Cookies por Internet.</li> </ul> |  |
| <p><b>Estructura De Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del aplicativo móvil.</li> <li>- Mantenimiento de la aplicación móvil.</li> <li>- Publicidad.</li> <li>- Repuestos para auxilio mecánico.</li> </ul> |   | <p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripción Premium para obtener beneficios y control de la publicidad, a través de un pago mensual.</li> </ul>                                     |  |  |

Fuente : Elaboración Propia

## **Bloques de la derecha del lienzo**

### **a) Segmentación del cliente:**

- Usuarios ciclistas de 18 a 50 años que viven en Lima Metropolitana de nivel socioeconómico B, C y D, que utilizan smartphones para que descarguen el aplicativo y poder desplazarse a través de ciclovías o rutas adecuadas.

### **b) Propuesta de valor:**

- La propuesta de valor es una aplicación que le permita al ciclista, buscar rutas para ir a lugares que desee por las ciclovías conectadas a las calles de Lima Metropolitana, eso nos diferencia de la competencia como Waze, Google maps y otros que hasta el momento no se han tomado la molestia de enfocarse en el ciclista.

- Uno de los beneficios que tendrá la aplicación será que podrá encontrar todo tipo de negocios, principalmente para ciclistas.

- Contará con beneficios Premium en caso de pagar una mensualidad, el cual le brindará botón de pánico que estará amarrado con sus contactos principales en caso de emergencia (policía, familiar, mecánico confianza, etc.). Otro beneficio Premium será el servicio mecánico 24 horas y una ruta dorada que será la ruta de más bajo índice de riesgos, como también detalles y fotos de los negocios que al ciclista le interese saber.

### **c) Canales de distribución**

- Se dará a través de las redes sociales como Instagram, Facebook, Foros y Blogs, y también se considera el marketing de boca a boca.

- Se dará a través de la aplicación móvil, donde se mostrará la publicidad.

- Se utilizará Google Play y App store para las descargas de la aplicación.

- Se usarán mensajes de texto y cookies en la internet para llegar al usuario.

### **d) Relación con el cliente**

- Creación de una comunidad de ciclistas a través del aplicativo que interactúan ayudándose con añadir información relevante para un buen desplazamiento.

- Se aplicarán estrategias de captación como promociones y publicaciones en las redes sociales, anuncios publicitarios QR. También se utilizarán estrategias de retención a través de la comunidad de usuarios, y el sistema colaborativo. Y por último la

estrategia de recomendación que se dará por comentarios en las redes sociales y la cantidad de descargas a través de publicaciones compartidas.

#### **e) Flujo de ingresos**

- Se ofrecerá suscripción premium para obtener beneficios y control de la publicidad, a través de un pago mensual.

### **Bloques de la izquierda del lienzo**

#### **a) Recursos claves**

- Se considera como principales recursos, primero el humano que son el Community manager, la comunidad, usuarios activos. El segundo es la infraestructura que son las oficinas administrativas y por último la tecnología que se utilizará en la aplicación móvil, los mapas en línea y la web del Data-crim.

#### **b) Actividades claves**

- Capacitar al personal en herramientas de tecnología de la información, para que puedan desarrollar y realizar el mantenimiento de la aplicación móvil. Así mismo se capacitará a los mecánicos ciclistas y todo el personal en general que necesite mayor conocimiento específico del negocio.

- Utilizar marketing para crear datos y lograr participación de la comunidad.
- Publicidad digital a los usuarios para mantener su interés como ciclista.

#### **c) Socios claves**

- Contar con un programador que se encargará de crear, diseñar y mantener actualizada la plataforma.

- Crear alianzas con negocios y talleres de bicicletas que ofrecen reparación y venta de accesorios a fin de que ellos puedan brindar sus servicios con descuentos a los usuarios del aplicativo.

- Que los restaurantes ofrezcan estacionamiento seguro para los usuarios que usen el aplicativo.

- La página del INEI llamada Data-crim será importante para actualizar constantemente rutas de baja criminalidad.

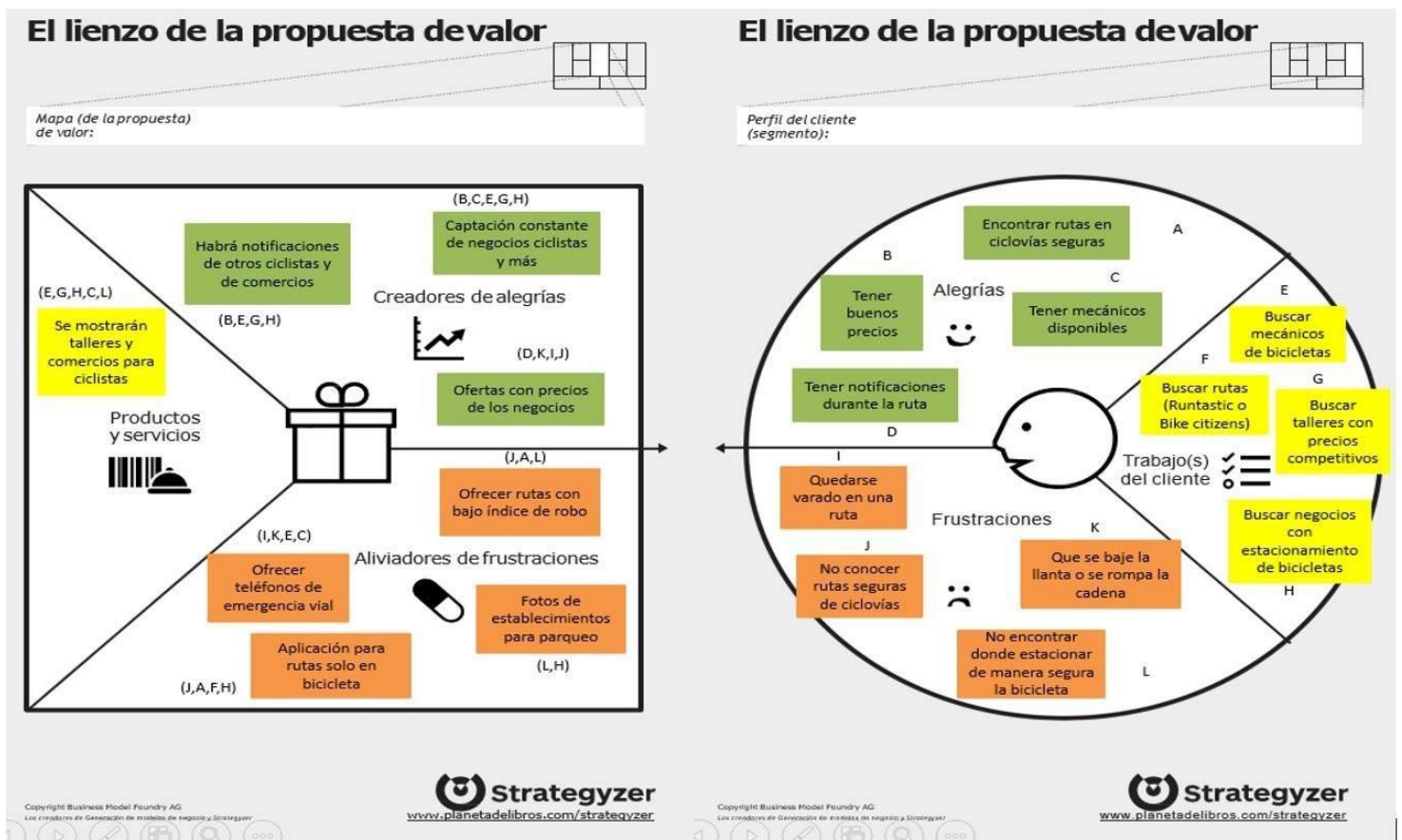


#### d) Estructura de costos

- Desarrollo de la aplicación móvil, mantenimiento de la aplicación móvil, mapas, publicidad, compra de repuestos para la reparación de bicicletas, gastos financieros y gastos administrativos.

Una vez explicado el lienzo del modelo de negocio CANVAS, pasaremos a mostrar el lienzo de la propuesta de valor que atiende las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente que vimos en el curso Desarrollo de Negocios 1 y que sostendremos en esta segunda parte:

**Figura 7. El Lienzo de la propuesta de valor**



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de valor es una aplicación que le permita al ciclista, buscar rutas para ir a lugares que desee por las ciclovías conectadas a las calles de Lima Metropolitana, eso nos diferencia de la competencia como Waze, Google maps y otros que hasta el momento no se han tomado la molestia de enfocarse en el ciclista.

Uno de los beneficios que tendrá la aplicación será que podrá encontrar todo tipo de negocios, principalmente para ciclistas, con información y ofertas diversas. Así mismo tendrá ofertas en la aplicación que aparecerán de forma regular para estar informado de las novedades comerciales, también contará con el botón de pánico que estará amarrado con sus contactos principales en caso de emergencia (policía, familiar, mecánico confianza, etc.), tendrá también servicio mecánico 24 horas y una ruta dorada que será la ruta de más bajo índice de riesgos.

En base a lo ya trabajado anteriormente, se validaron 3 hipótesis, sin embargo, para fines de enriquecer más esta segunda parte de la investigación, estableceremos los 3 siguientes tipos de hipótesis:

Hipótesis del problema para el emprendimiento y cómo será validada:

- Hipótesis 1: En Lima Metropolitana existen grandes problemas de tráfico que retrasan el trayecto de las personas.
- Hipótesis 2: En Lima Metropolitana no existen suficientes ciclovías que puedan conectar todos los distritos.
- Hipótesis 3: En Lima Metropolitana la inseguridad para los ciclistas es grande durante sus trayectos.

Estas hipótesis serán validadas por medio de las entrevistas de profundidad que se realizarán a 25 personas, las cuales serán transcritas en el punto 4.2 de resultados de la investigación para determinar si los problemas mencionados son los más reiterativos en los clientes potenciales.

Hipótesis del cliente para el emprendimiento y cómo será validada

- Hipótesis 1: Los clientes potenciales serán personas que manejan bicicletas de 18 a 50 años.
- Hipótesis 2: Los ciclistas de Lima Metropolitana prefieren manejar por las ciclovías en lugar de las autopistas y les agrada ver negocios para su segmento.
- Hipótesis 3: Las personas están dispuestos a pagar entre 15 y 30 soles mensuales por una aplicación que le solucione sus problemas ciclistas.

Estas hipótesis serán validadas por medio de las entrevistas de profundidad que se realizarán a 25 personas, las cuales serán transcritas en el punto 4.2 de resultados de la investigación para reafirmar el perfil del cliente potencial y su intención de pago.

Hipótesis de la solución para el emprendimiento y cómo será validada

- Hipótesis 1: Los clientes desean pagar un servicio para ciclistas que les ayude ahorrar tiempo y en el tráfico limeño.
- Hipótesis 2: Crear un servicio que ofrezca rutas integradas de ciclovías y autopistas por todo Lima Metropolitana ayudará movilizarse al ciclista.
  - Hipótesis 3: Ofrecer comentarios en el mapa sobre incidentes, rutas seguras actualizadas para manejar, botón de pánico con la policía o familiar, servicio mecánico las 24 horas, aumentaría la tranquilidad del ciclista para movilizarse en Lima Metropolitana.
- Hipótesis 4: Colocar anuncios de negocios (talleres ciclistas, tiendas ciclistas, restaurantes, malls, etc.) en el mapa de navegación y durante el viaje del ciclista, incrementara su interés por saber de nuevos lugares para su estilo de vida ciclista.

Estas hipótesis serán validadas por medio de las entrevistas de profundidad que se realizarán a 25 personas, las cuales serán transcritas en el punto 4.2 de resultados de la investigación para determinar si la propuesta de valor como soluciones a los problemas del cliente potencial, tiene grandes probabilidades de viabilidad o no.

Así mismo utilizaremos una publicación de Facebook para validar la cantidad de personas interesadas en nuestra propuesta de valor, que estará redireccionada a una landing page para que las personas dejen sus datos y saber que tanto desean nuestro servicio, gracias al porcentaje de la tasa de conversión.

Para comenzar con la validación de hipótesis, realizaremos las entrevistas de profundidad, utilizando la siguiente ficha o guía de cuestionario:

### **Guía de cuestionario**

Pregunta N°1: Buenas tardes, ¿a qué te dedicas? estudios, ¿trabajo?

Pregunta N°2: ¿Dónde quedan los lugares que realizas tus actividades de trabajo,

estudios y otros?

Pregunta N°3: ¿Los ingresos que tienes te permite usar transporte público, taxi, comprarte un auto o una motocicleta? sí o no? ¿por qué?

Pregunta N°4: ¿Por qué prefieres utilizar la bicicleta en lugar de los otros medios de transporte?

Pregunta N°5: ¿Sueles utilizar la bicicleta para todas tus actividades? con qué frecuencia?

Pregunta 6: ¿Qué dificultades frecuentes presentas en el día a día al trasladarte en tu bicicleta?

Pregunta 7: ¿Qué dificultades poco frecuentes presentas al trasladarte en tu bicicleta?

Pregunta 8: ¿Sueles utilizar ciclovías o qué alternativas prefieres utilizar? por qué?

Pregunta 9: ¿utilizas alguna ayuda, herramienta, mapa, recomendación, etc. para trasladarte en tus actividades?

Pregunta 10: Estas herramientas o apoyo que beneficios te da?

Pregunta 11: ¿dicha herramienta o apoyo que usas satisfacen todas tus necesidades o que piensas que te hace falta resolver?

Pregunta 12: ¿qué es lo que más sientes que te incomoda al momento de trasladarte en tu bicicleta?

Pregunta 13: ¿Sueles ir a talleres de ciclismo a darle mantenimiento a tu bicicleta? sí o no? ¿cuáles y por qué?

Pregunta 14: ¿Sueles ir a restaurantes, tiendas y otros establecimientos en bicicleta? ¿sí o no? ¿por qué?

Pregunta 15: ¿sueles hacer paradas en algunos lugares durante tu traslado en bicicleta o después de ella? ¿Qué lugares?

Pregunta 16: ¿Qué esperas de estos lugares cuando llegas en bicicleta?

Pregunta 17: ¿qué establecimientos (negocio, taller, restaurante, tienda, bodega, etc.) te gustaría tener cerca para ir con tu bicicleta? ¿cerca de qué lugar y por qué?

Pregunta 18: ¿prefieres tomar atajos para llegar a esos lugares o prefieres utilizar vías formales?

Pregunta 19: ¿Qué opinas de las aplicaciones Google Maps o Waze, te ayudan a trasladarte con tu bicicleta o no? ¿por qué?

Pregunta 20: ¿Cuánto es lo mínimo o máximo que sueles aguantar físicamente

manejando bicicleta? ¿por qué? ¿qué necesitarías para manejar más tiempo?

Pregunta 21 ¿te sientes inseguro al manejar tu bicicleta? ¿por qué?

Pregunta 22 ¿en qué momento o lugares sueles pensar que podrían robar tu bicicleta de acuerdo a tu experiencia o la de tus conocidos?

Pregunta 22 ¿qué harías si te quedas en medio de la nada y tu bicicleta se estropea?

Pregunta 23 ¿qué es lo primero que harías si tienes un accidente en tu bicicleta?

Pregunta 24 ¿cuánto estarías dispuesto a pagar si tuvieras una aplicación que pudiera solucionar todos los problemas que has comentado anteriormente? ¿con que frecuencia pagarías?

Luego, realizaremos una landing page con diversas opciones para interactuar, como se puede apreciar líneas debajo en la siguiente imagen de inicio, se ha colocado una reseña breve sobre en qué consiste el servicio del aplicativo.

**Figura 8. Plataforma de Bike Ride**



Fuente: <https://bikeridefreemium.wixsite.com/bike>

En la opción de misión y visión se colocó para que los usuarios que naveguen por la página sepan de los objetivos a corto y largo plazo que tenemos planificado para este proyecto.

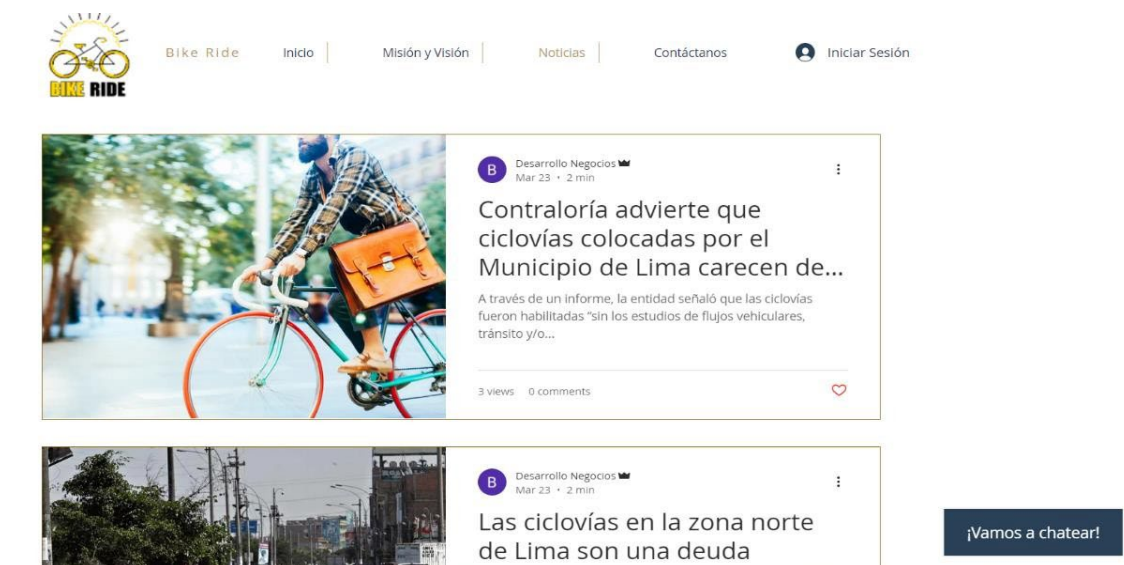
**Figura 9. Plataforma de Bike Ride**



Fuente: <https://bikeridefreemium.wixsite.com/bike>

En la sección de noticias, habrá diversas notas periodísticas dirigido a los usuarios de bicicleta para que ellos puedan estar al tanto de los diversos acontecimientos que suceden en la ciudad.

**Figura 10. Noticias de Plataforma de Bike Ride**



Fuente: <https://bikeridefreemium.wixsite.com/bike>

En la opción contáctanos, se colocó la ubicación de la oficina donde estarán los equipos tecnológicos que usaremos para monitorear la app y en esa oficina también se podrá atender a los futuros anunciantes, por otro lado, también podrán ver nuestro horario de atención y por último, tendrán la opción de dejar sus datos para que le pueda llegar más información acerca del servicio que brindamos.

**Figura 17:** Servicio de contacto de Plataforma de Bike Ride



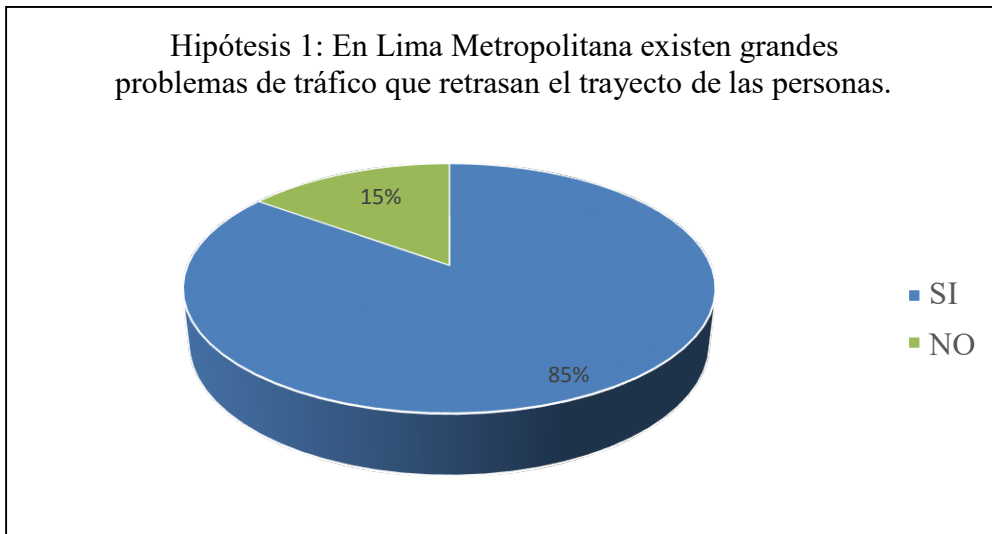
Fuente: <https://bikeridefreemium.wixsite.com/bike>

## 4.2. Resultados de la investigación

Para comenzar, mostraremos los resultados de la validación de hipótesis a través de las encuestas de profundidad resumiéndolo en graficas estadísticas, para mayor detalle de las entrevistas se puede ir a la sección de Anexos e ingresar a los links de las encuestas:

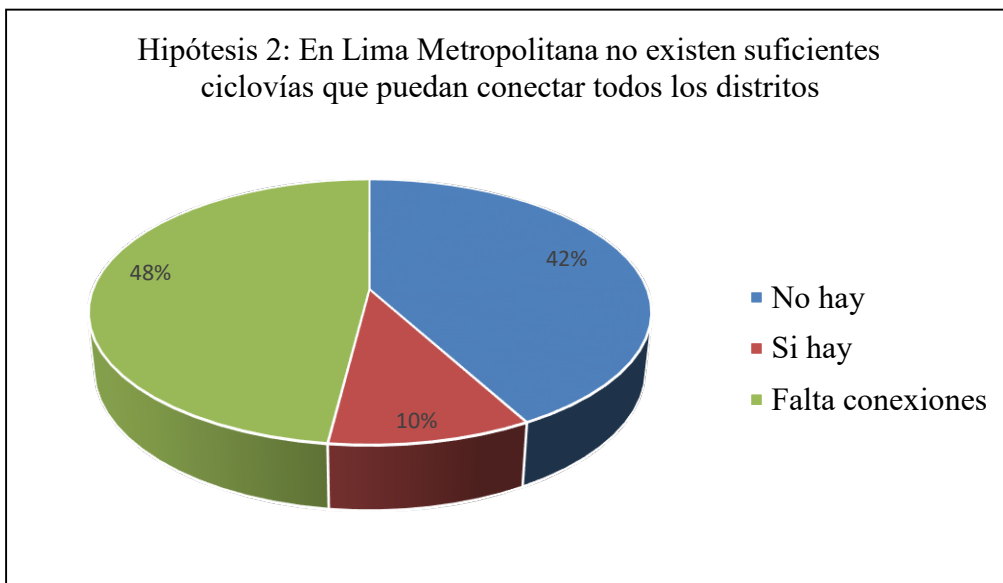
a) Hipótesis del problema para el emprendimiento y cómo será validada:

**Tabla 9. Hipótesis 01a**



Fuente: Elaboración Propia

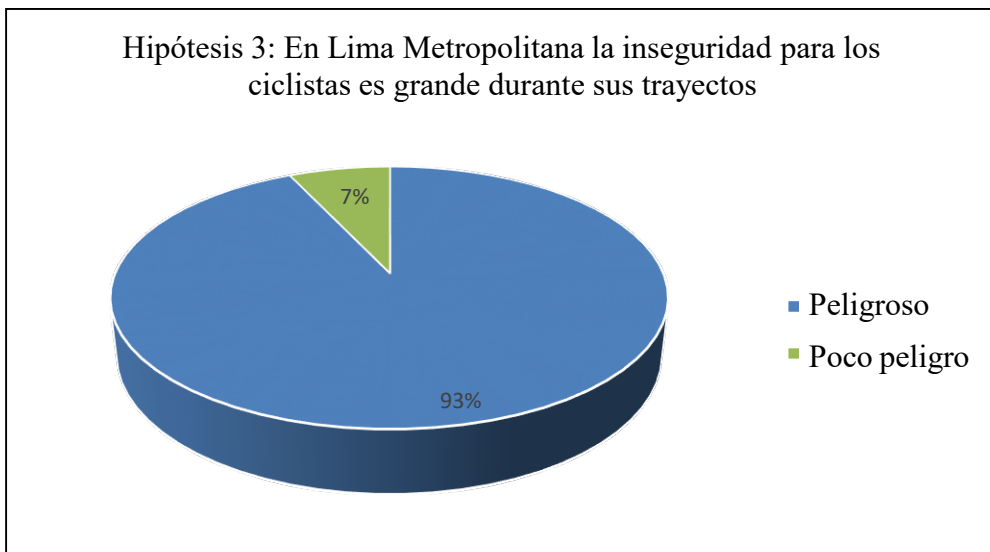
**Tabla 10. Hipótesis 02a**



Fuente: Elaboración Propia



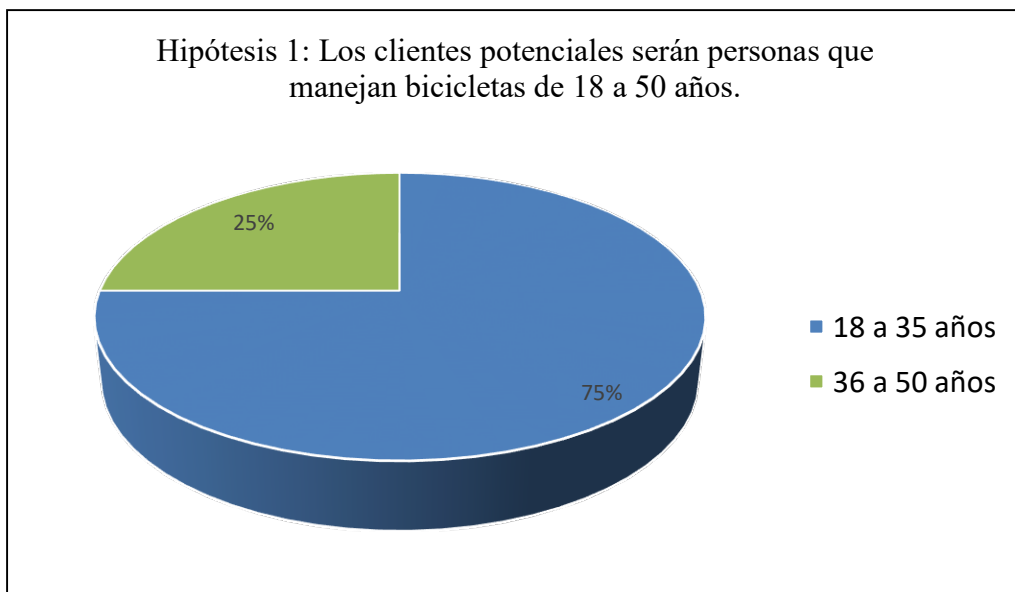
**Tabla 11. Hipótesis 03a**



Fuente: Elaboración Propia

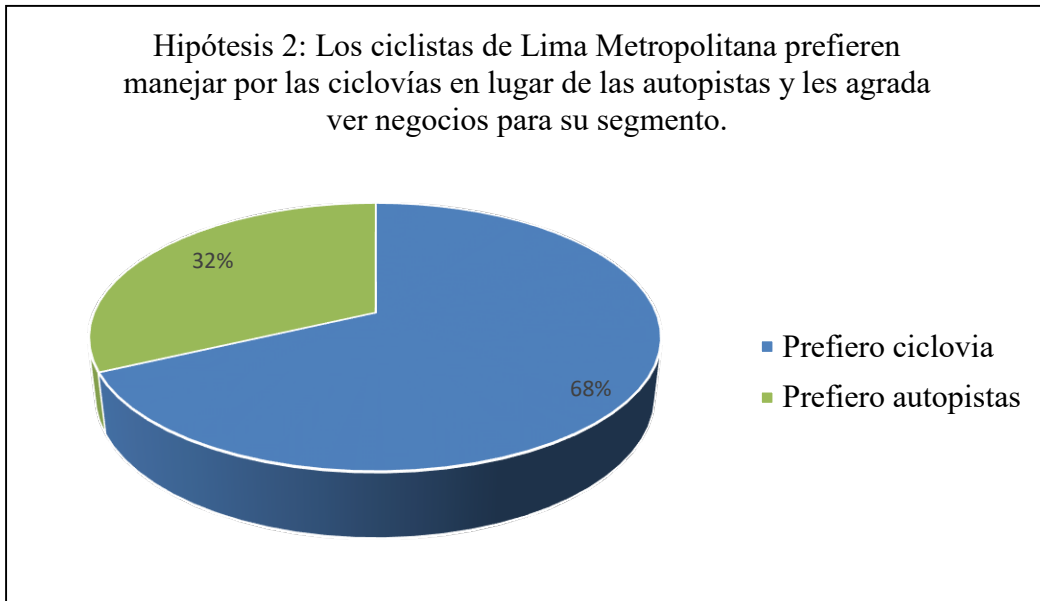
b) Hipótesis del cliente para el emprendimiento y cómo será validada

**Tabla 12. Hipótesis 01b**



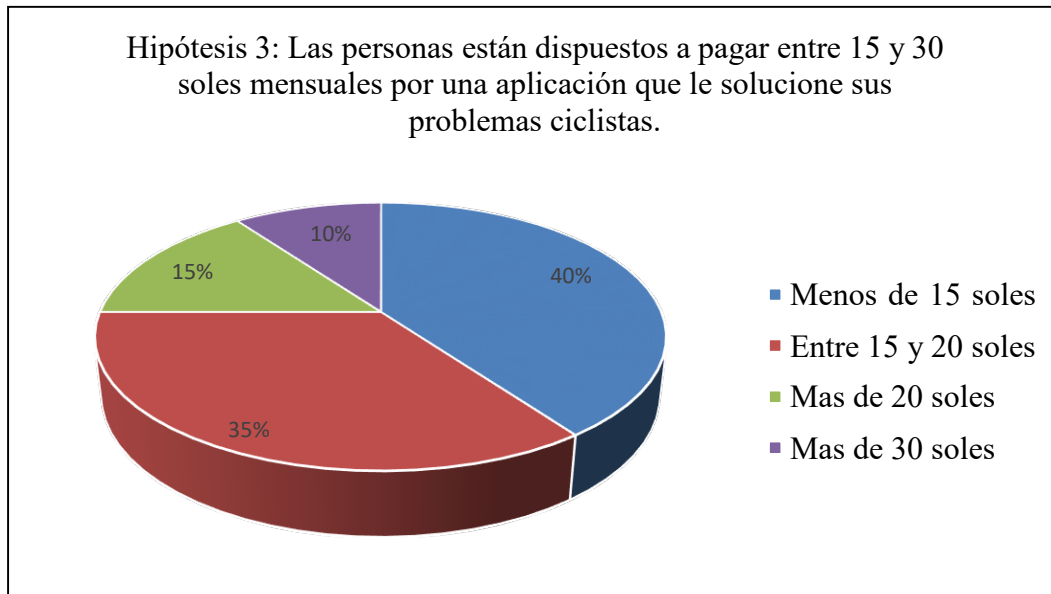
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 13. Hipótesis 02b**



Fuente: Elaboración Propia

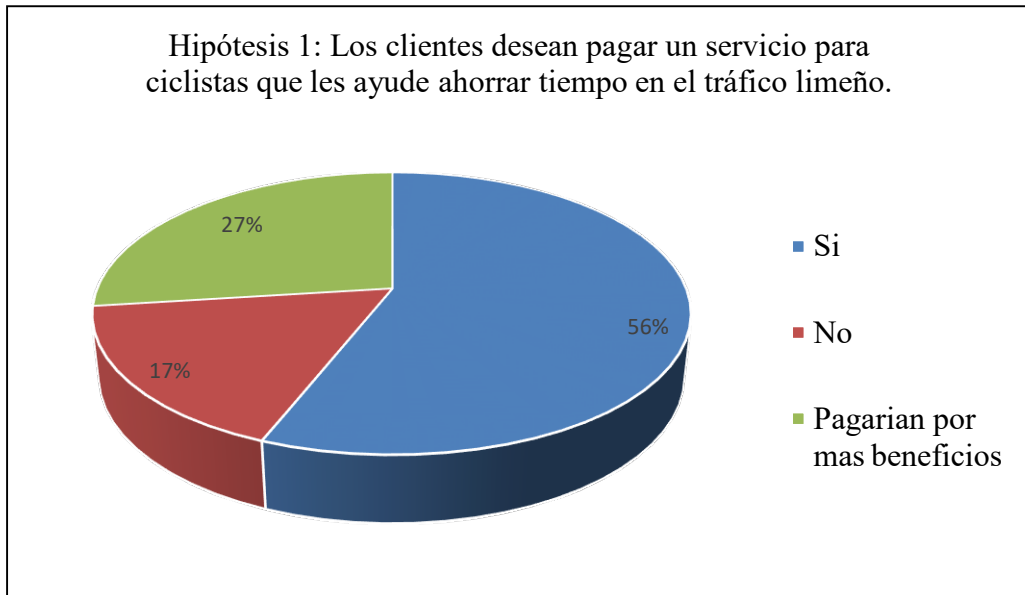
**Tabla 14. Hipótesis 03b**



Fuente: Elaboración Propia

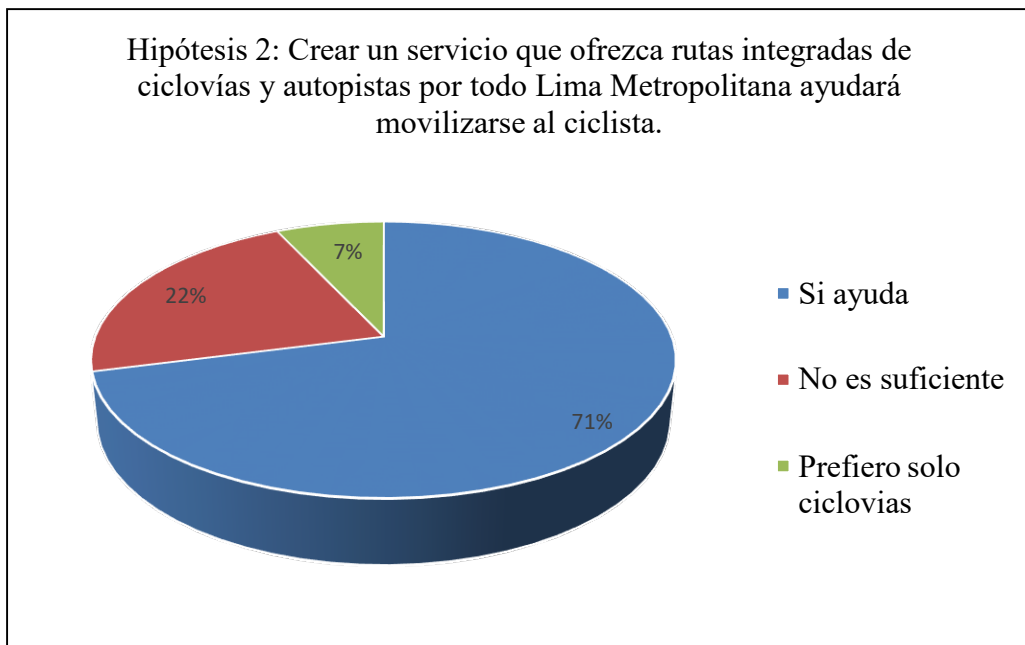
c) Hipótesis de la solución para el emprendimiento y cómo será validada

**Tabla 15. : Hipótesis 01c**



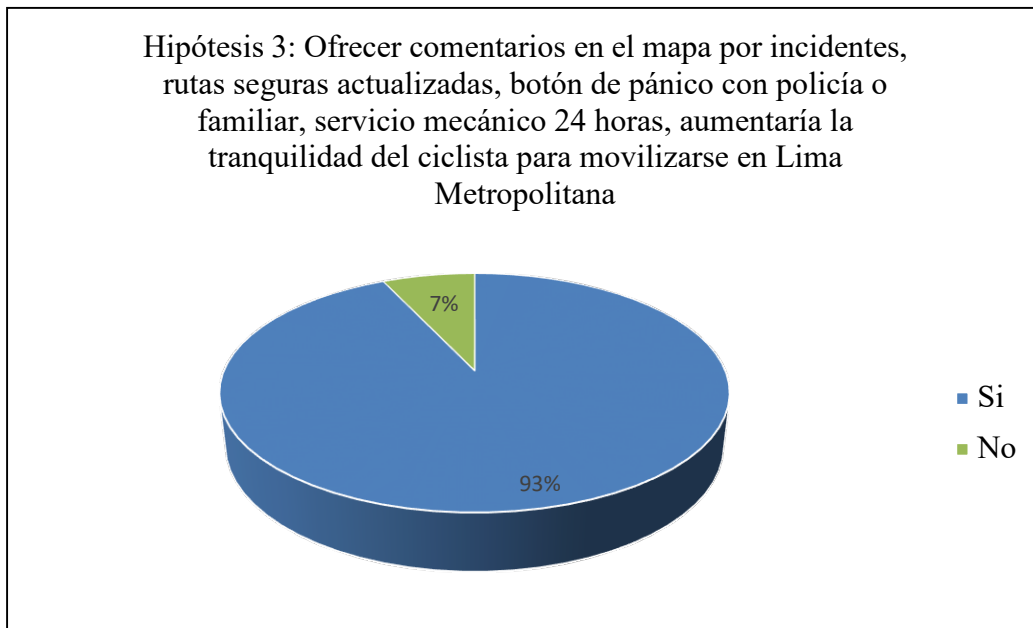
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 16. Hipótesis 02c**



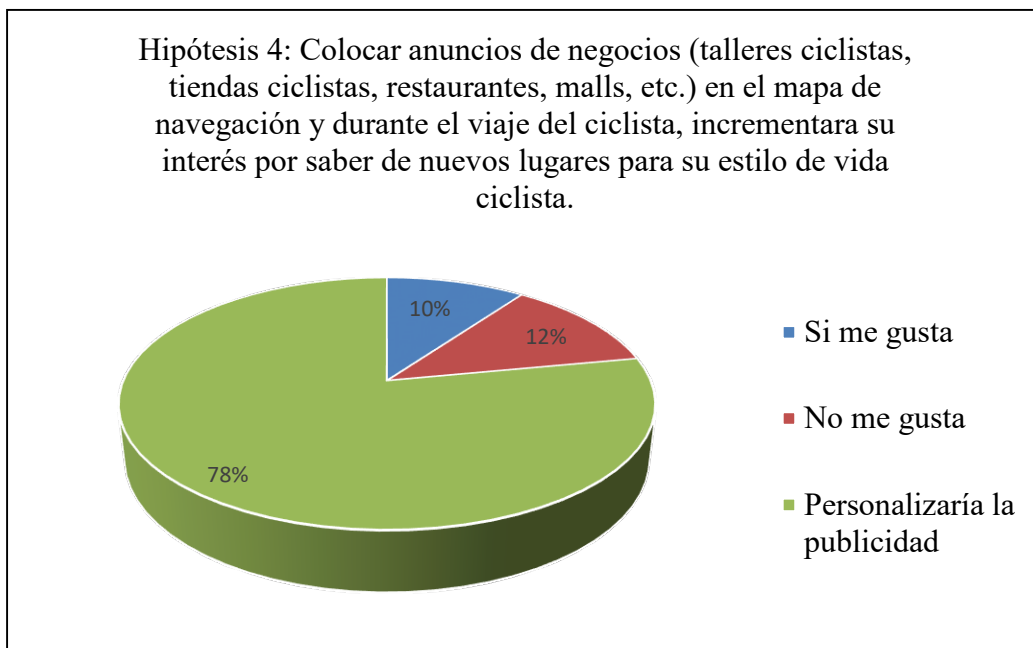
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 17. Hipótesis 03c**



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 18. Grafico 10: Hipótesis 04c**

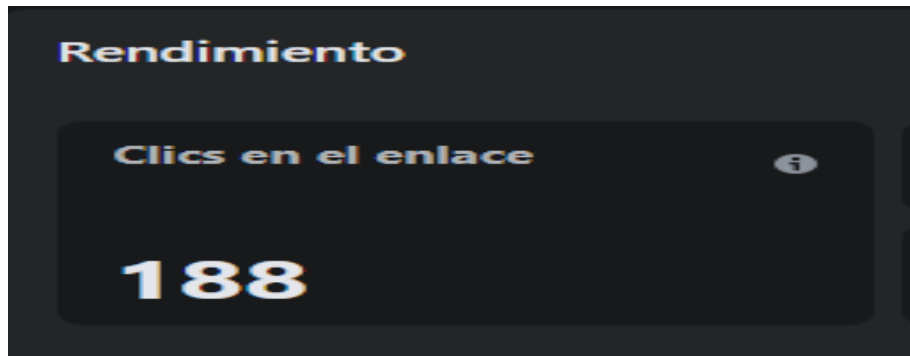


Fuente: Elaboración Propia

A continuación, pasaremos a ver los resultados de la publicación en redes sociales: Para la revalidación de nuestra idea de negocio hemos realizado un anuncio en la red social Facebook con una duración de 5 días, la cual fue lanzada el día 31 de Marzo de

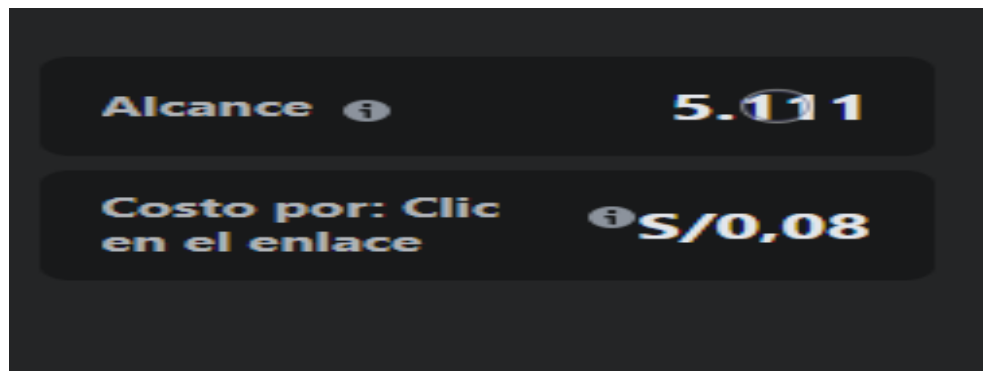
2021 y con finalización el día 5 de Abril del 2021. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Figura 11. : Clics realizados en enlace publico**



Fuente: Elaboración Propia

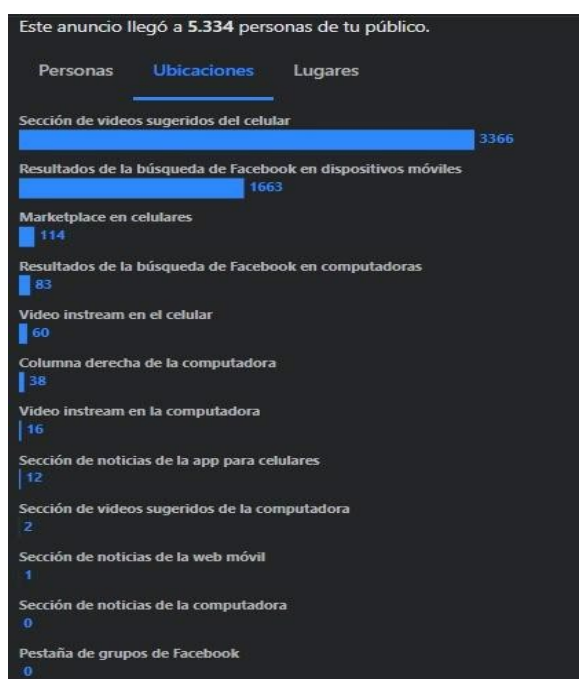
**Figura 12. Alcance de publicación y Costo por clic**



Fuente: Elaboración Propia

Podemos indicar que la publicación realizada en la red social Facebook ha obtenido un gran alcance en el poco tiempo que ha estado activa (5 días) tomando en cuenta que hemos utilizado filtros para poder llegar a nuestro mercado objetivo entre el más importante es las personas que residen en Lima Metropolitana. Adicional, el resultado de costos por clic es favorable para futuras campañas o anuncios que quisiéramos realizar en esta red social, ya que su costo de 0,08 soles lo que nos indica que hemos invertido ese valor para generar interés de un potencial cliente.

**Figura 13. Sección por donde se visualizó la publicación**



Fuente :Elaboración Propia

**Figura 14. Lugares de llegada de la publicación**



Fuente : Elaboración Propia

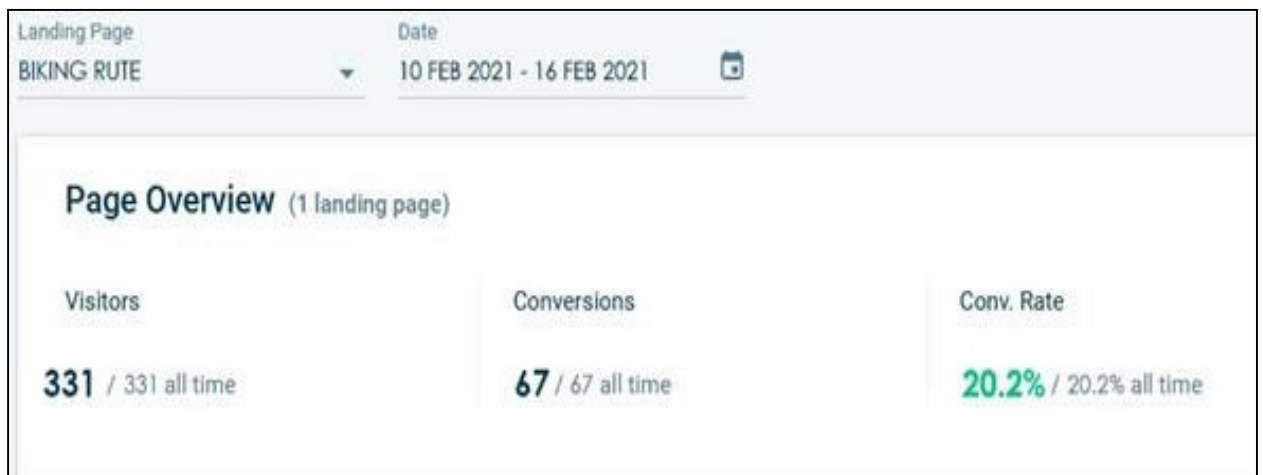
Estos resultados son importantes para poder analizar desde donde el público ha alcanzado a visualizar nuestro anuncio y poder crear más contenido con el formato del equipo electrónico de donde se ha conectado, en este caso con 63% las personas han visualizado a través de la sección videos sugeridos del celular, la cual podemos aprovechar, ya que nuestra idea de negocio está basada en la creación de una aplicación móvil. Adicional, en el caso de llegada de público no se observa una diferencia marcada entre las personas el Callado con un 53% y Lima con un 47% respectivamente.

**Figura 15. Clics realizados en el enlace, alcance y costo por clic**



Fuente : Elaboración Propia

**Figura 16. : Resultado de landing y conversión**



Fuente : Elaboración Propia

El resultado mostrado corresponde al primer anuncio realizado en nuestro trabajo de Desarrollo de Negocio 1 (DN1) en cual podemos visualizar resultados casi idénticos al último anuncio realizado para la revalidación. Sin embargo, en este caso solo llegamos obtener una tasa de conversión de 20.2% la cual es aceptable, ya que el universo de personas a las que nos dirigimos son de personas de Lima Metropolitana incluyendo el Callao. Pero más adelante veremos el incremento de la tasa de conversión con el nuevo anuncio realizado.

**Figura 17. Figura 24: Rango de edades del publico alcanzado**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 18. Visitas de la pagina**

| Last 30 Days |   | is 01.Fecha or 25.Vistas de la página or 26.... |                       |                   |
|--------------|---|---|-----------------------|-------------------|
| Día          | ▼ | Vistas de la página                             | Sesiones del sitio... | Visitantes únicos |
| Abr 04, 2021 |   | 40  | 14                    | 40                |
| Abr 03, 2021 |   | 50  | 16                    | 50                |
| Abr 02, 2021 |   | 30  | 11                    | 30                |
| Abr 01, 2021 |   | 45  | 7                     | 45                |
| Mar 31, 2021 |   | 23  | 3                     | 23                |

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede observar en los resultados en vistas de la página, hubo 188 personas que visitaron la página, de los cuales se puede ver en sesiones del sitio que en total 51 personas llenaron sus datos para obtener más información de la aplicación. Dividiendo el número de personas que solicitaron más información sobre el número de personas que visitaron la página (51/188) nos da un resultado de tasa de conversión de un 27.13%, esto nos indica que la página web ha tenido un éxito de 27.13% con respecto a su objetivo, lo cual era que las personas que ingresen a la web dejen sus datos para recibir más información sobre nuestro servicio. También esto se debe a lo anteriormente investigado, que el porcentaje de ciclistas también ha crecido teniendo un mayor interés



en el uso de la bicicleta como medio de transporte, recreacional o de ejercicios. Además, podemos resaltar que nuestra nueva página web creada para el nuevo anuncio contiene más ítems donde los usuarios puedan interactuar y generar un mayor interés en la propuesta desarrollada. Por lo tanto, al tener una tasa de conversión un el porcentaje mencionado nos indica que es una propuesta atractiva para las personas y viable para la continuación del desarrollo de nuestra idea de negocio.

#### **4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones**

De acuerdo a las encuestas realizadas y la publicación en redes sociales, podemos concluir que hay un alto grado de interés por parte de la población en que se mejoren la convivencia ciclista en Lima Metropolitana. Tal como hemos podido apreciar en los resultados de las validaciones de hipótesis a través de los gráficos que resumen las encuestas realizadas, hay una gran tendencia hacia la disposición de pagar por un servicio que les ayude a solucionar sus problemas viales de ciclismo, así mismo esta predisposición busca pagar menos de 20 soles mensuales por lo cual habría que revisar más adelante si este precio cubre los costos y gastos de la empresa para lograr una rentabilidad sustentable.

También podemos apreciar en la landing page que hay interés de los usuarios ciclistas por obtener información de este servicio para solucionar sus problemas cotidianos por la tasa de conversión ya mencionada líneas arriba, esto demuestra que el negocio podría ser viable en caso de ejecutarse.

### **5. Plan de marketing**

#### **5.1. Planteamiento de objetivos de marketing**

En esta etapa del marketing, empezaremos estableciendo los objetivos de marketing que esperamos alcanzar gracias a la visión y objetivos estratégicos mencionados en el planeamiento estratégico.

Para empezar, estableceremos objetivos a corto plazo que podamos alcanzar, luego mencionaremos objetivos a mediano plazo que esperamos lograr y finalmente objetivos a largo plazo para alcanzar la visión y estrategia de la organización:

### **Objetivos de Marketing a corto plazo**

- Lograr una participación del mercado en un 10% al finalizar el primer año.
- Conseguir que el 30% de los ciclistas que usan BIKE RIDE se inscriban a la membresía de pago al finalizar el primer año.
- Conseguir un 70% de satisfacción en los usuarios al finalizar el primer año.
- Alcanzar un incremento de 20% en ventas de repuestos ciclistas a usuarios que utilizan el servicio mecánico de la aplicación al finalizar el primer año.

### **Objetivos de Marketing a mediano plazo**

- Llegar a una participación de mercado en 30% al finalizar el segundo año.
- Lograr un 80% de satisfacción en los usuarios al finalizar el segundo año.
- Conseguir que el 50% de los ciclistas que usan BIKE RIDE se inscriban a la membresía de pago al finalizar el segundo año.
- Situarse entre las 3 aplicaciones más utilizadas para trasladarse a nivel Lima Metropolitana al finalizar el segundo año.
- Buscar alianzas con 5 negocios de cualquier rubro (cafetería, restaurante, tienda, ferretería, centro educativo, etc.) mínimo por distrito de Lima metropolitana para que paguen publicidad en nuestra aplicación al finalizar el segundo año.

### **Objetivos de Marketing a largo plazo**

- Ser líder en aplicaciones de transporte para ciclistas en los distritos de Lima moderna al finalizar el tercer año.
- Conseguir que el 70% de usuarios BIKE RIDE se inscriban a la membresía de pago al finalizar el tercer año.
- Lograr un índice de satisfacción del 95% al finalizar el tercer año.
- Incrementar en 20% la cartera de empresas de distintos rubros que paguen publicidad a la aplicación BIKE RIDE al finalizar el tercer año.

De esta manera se logra aterrizar de una forma más efectiva la visión de BIKE RIDE.

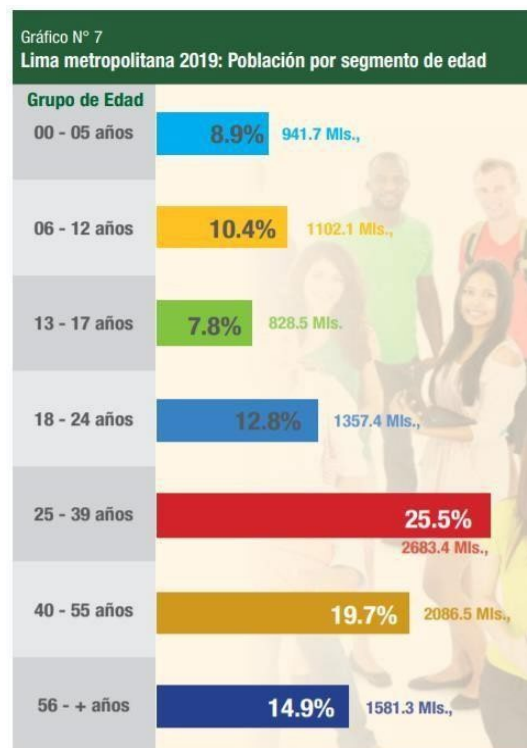
## **5.2. Mercado objetivo:**

### **5.2.1. Tamaño de mercado total**

Para calcular nuestro tamaño de mercado total, empezaremos considerando la cantidad de personas que residen en Lima Metropolitana, la cual cuentan con 9'674,755

habitantes y representan el 29,7% del total de la población del territorio peruano, esta información es corroborada por el instituto Nacional de Estadística e informática (INEI). Luego de esto hemos considerado que un 3% de personas utilizan bicicleta de forma regular, según una publicación de Andina (Andina.pe, 2019), por lo cual nos quedaríamos con 290,243 personas que utilizan bicicleta en Lima Metropolitana. A estas 290,243 personas se le aplicaría un 58% que son únicamente las personas de edades entre 18 y 55 años según el cuadro del INEI (figura 19) lo cual nos daría un total de 168,341 personas y finalmente a esta ultima cantidad de personas, le aplicaríamos el 66% que son las personas de nivel socioeconómico B y C de acuerdo a otro cuadro del INEI (figura 20) con lo cual nos daría una cantidad de 111,105 personas, que seria nuestro primer mercado total.

**Figura 19. Habitantes Lima Metropolitana según edades y genero**



Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión Publica.

**Figura 20. Habitantes Lima Metropolitana según edades y genero**

Cuadro N° 12  
Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas

| Zonas                           | Población  |                 | Estructura socioeconómica (% horizontal) |            |             |             |             |            |
|---------------------------------|--|-----------------|--|------------|-------------|-------------|-------------|------------|
|                                 | Miles  | %               | A  | B          | C           | D           | E           |            |
| 1                               | Puente Piedra, Comas, Carabayllo.  | 1,309.3         | 12.4                                     | 0.0        | 14.6        | 39.7        | 36.6        | 9.1        |
| 2                               | Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.                                 | 1,318.3         | 12.5                                     | 2.1        | 28.3        | 47.6        | 19.9        | 2.1        |
| 3                               | San Juan de Lurigancho.  | 1,157.6         | 10.9                                     | 1.1        | 21.5        | 44.6        | 25.3        | 7.5        |
| 4                               | Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.  | 771.2           | 7.3                                      | 2.5        | 29.9        | 43.9        | 21.5        | 2.2        |
| 5                               | Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.                 | 1,477.6         | 14.0                                     | 1.4        | 11.6        | 45.6        | 33.3        | 8.1        |
| 6                               | Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.                         | 377.7           | 3.6                                      | 16.2       | 58.1        | 20.5        | 3.5         | 1.7        |
| 7                               | Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.                             | 810.6           | 7.7                                      | 35.9       | 43.2        | 13.6        | 6.3         | 1.0        |
| 8                               | Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.                         | 878.3           | 8.3                                      | 2.0        | 29.1        | 48.8        | 17.3        | 2.8        |
| 9                               | Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.                   | 1,098.7         | 10.4                                     | 0.5        | 7.9         | 52.2        | 31.6        | 7.8        |
| 10                              | Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú | 1,100.4         | 10.4                                     | 1.4        | 19.0        | 46.0        | 24.4        | 9.2        |
| 11                              | Cieneguilla y Baños  | 190.5           | 1.8                                      | 0.0        | 9.9         | 47.6        | 32.7        | 9.8        |
| <b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b> |  | <b>10,580.9</b> | <b>100.0</b>                             | <b>4.3</b> | <b>23.4</b> | <b>42.6</b> | <b>24.1</b> | <b>5.6</b> |

Fuente : Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión Pública

Luego de esto, calcularemos un segundo mercado total, para esto tenemos un total de 2'246,000 hogares que utilizan bicicleta, para fines del caso asumiremos que 1 persona por hogar utilizar bicicleta, con lo cual se entendería que 2'246,000 personas son las que utilizan bicicleta en Lima Metropolitana. A estos 2'246,000 personas, le restamos el 3% de personas que utilizan bicicletas (290,243 personas) los cuales ya han sido considerados en el cálculo del primer mercado total líneas arriba, quedándonos con 1'955,757 personas, a las cuales le aplicaremos tal como se hizo en el primer calculo de mercado total, un 58% de personas solamente de 18 a 55 años quedándonos con 1'134,339 personas y finalmente nos quedamos con 66% de personas solo de NSE B y C que serían 748,664 , a los cuales se le aplica el 32% de personas que cuentan con bicicleta siendo 239, 572 nuestro segundo mercado total.

Entonces para finalmente establecer el tamaño de mercado total, sumaremos las 111,105 personas del primer cálculo más las 239,572 personas del segundo cálculo, obteniendo a finalmente 350,677 personas como tamaño de mercado total que utilizan bicicletas y que se muestra en el siguiente cuadro para resumir todo el cálculo mencionado:

**Figura 21. Cuadro Resumen de Mercado Total**

| VARIABLES                               |      | Nº DE PERSONAS |
|---|------|----------------|
| Poblacion de Lima Metropolitana         | 100% | 9,674,755      |
| Personas que se movilizan en bicicleta  | 3%   | 290,243        |
| Hombres y Mujeres de 18 a 45 años       | 58%  | 168,341        |
| Nivel Socioeconomico B y C              | 66%  | 111,105        |
| Poblacion restante (hogares o personas) |      | 1,955,757      |
| Hombres y Mujeres de 18 a 45 años       | 58%  | 1,134,339      |
| Nivel Socioeconomico B y C              | 66%  | 748,664        |
| Personas que cuentan con bicicletas     | 32%  | 239,572        |
| <b>TOTAL DEL MERCADO</b>                |      | <b>350,677</b> |

Fuente : Elaboración Propia

### 5.2.2. Tamaño de mercado disponible

El mercado disponible para este proyecto estará en base a la muestra arrojada en la publicación del experimento de validación de mercado vía Facebook. Esto indica que, el mercado alcanzado es: la población de mercado total y el 27.13% del alcance, siendo un mercado disponible 95,139 total de habitantes.

**Figura 22. : Cuadro Resumen Mercado Disponible**

| VARIABLES                       | N° DE PERSONAS |
|---------------------------------|----------------|
| Total de Mercado                | 350,677        |
| Conversion                      | 27.13%         |
| <b>Total Mercado Disponible</b> | <b>95,139</b>  |

Fuente : Elaboración Propia

Para poder encontrar el mercado disponible de nuestra aplicación “Bike Ride”, hemos delimitado a través de edad, NSE y características demográficas, luego de realizar la delimitación encontraremos la cantidad de habitantes que estarán disponible para nuestra aplicación móvil. Para poder hallar dicha cantidad se tomó como referencia el % de aceptación de la propuesta tras las entrevistas realizadas a potenciales clientes. A continuación, mostramos una tabla con la cantidad de hogares y población por sexo y segmentación edad según nivel socioeconómico.

### 5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target)

De acuerdo con los usuarios, se realizó una distribución de puestos de servicio ciclista zonificados en base a la cantidad de población por distritos.

**Figura 23. Estructura socioeconómica zonificada**

| Cuadro N° 11<br>Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas |   |                 |               |  |             |             |            |
|--|---|-----------------|---------------|--|-------------|-------------|------------|
| Zonas  | Distritos   | Población       |               | Estructura socioeconómica (% horizontal) |             |             |            |
|  |   | Miles           | % sobre total | AB                                       | C           | D           | E          |
| LIMA NORTE   | Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres   | 2,627.6         | 24.8          | 22.9                                     | 44.1        | 27.6        | 5.4        |
| LIMA CENTRO  | Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis   | 828.4           | 7.8           | 33.1                                     | 43.3        | 20.2        | 3.5        |
| LIMA MODERNA   | Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo | 1,416.0         | 13.4          | 76.8                                     | 17.4        | 4.5         | 1.3        |
| LIMA ESTE  | Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita  | 2,616.4         | 24.7          | 17.7                                     | 45.7        | 29.6        | 7.0        |
| LIMA SUR   | Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo   | 1,839.8         | 17.4          | 13.3                                     | 53.4        | 27.4        | 5.9        |
| CALLAO   | Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla   | 1,100.4         | 10.4          | 21.7                                     | 45.9        | 23.6        | 8.8        |
| BALNEARIOS   | Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa   | 152.4           | 1.4           | 9.7                                      | 39.9        | 37.7        | 12.7       |
| <b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>  |   | <b>10,580.9</b> | <b>100.0</b>  | <b>27.7</b>                              | <b>42.6</b> | <b>24.1</b> | <b>5.6</b> |

Fuente : Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión Pública

En base a la figura 23 se puede apreciar que Lima Metropolitana, está dividida en 5 zonas donde se implantara el proyecto. Por tal motivo y debido a la cantidad de habitantes distribuidos zonalmente , se implementara un determinado número de puestos de servicio ciclistas zonificados.

**Figura 24. Estructura zonificada de servicio técnico**

| Zonas        | Nro. Distritos | % De Población | Población | Nro.Servicio Técnico (mínimo) |
|--------------|----------------|----------------|-----------|-------------------------------|
| Lima Norte   | 6              | 2.60%          | 68,227    | 7                             |
| Lima Centro  | 5              | 0.82%          | 6,765     | 2                             |
| Lima Moderna | 12             | 1.40%          | 19,866    | 3                             |
| Lima Este    | 7              | 2.59%          | 67,662    | 7                             |
| Lima Sur     | 7              | 1.82%          | 33,517    | 4                             |
| <b>TOTAL</b> |                |                |           | <b>23</b>                     |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la Figura 24, por cada zona existe un determinado número de distritos. Por tal motivo y de acuerdo con lo investigado se ha planteado tener como aliados a diversos talleres técnicos, de esa manera tendremos un número mínimo de centros de servicio a ciclistas zonificados los cuales brindarán sus servicios durante un horario de trabajo habitual y tendrán la finalidad de abarcar los servicios extras de los ciclistas. (cambio de llanta, venta de repuestos, etc.).

#### 5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado

El mercado de crecimiento potencial de los usuarios es de 66,597 personas como mercado objetivo en base al mercado disponible, albergando un 70% del mercado como se muestra en los objetivos a largo plazo.

**Figura 25. Potencial de Crecimiento de Mercado**

| <b>Potencial de Crecimiento = f (objetivos estratégicos)</b> |          |            |
|--|----------|------------|
| Mercado objetivo   | =        | 66,597     |
| Mercado disponible   | =        | 95,139     |
| <b>% Mercado</b>   | <b>=</b> | <b>70%</b> |

Fuente : Elaboración Propia

Para poder encontrar el potencial de crecimiento del mercado, hemos utilizado un cuadro de proyección de crecimiento de la población de Lima Metropolitana y de cada uno de su distrito que la componen, este cuadro está proyectado hasta el año 2025. A continuación, mostraremos los resultados.

**Figura 26. Crecimiento de la población de Lima Metropolitana y de sus distritos**

| PROVINCIAS<br>Y DISTRITOS  | POBLACION |         |         |         |         |         |          |
|----------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                            | 1995      | 2000    | 2005    | 2010    | 2015    | 2020    | 2025     |
| LIMA METROPOLITANA         | 6696527   | 7372355 | 7984993 | 8577808 | 9166542 | 9732749 | 10285076 |
| PROVINCIA LIMA             | 6020212   | 6621149 | 7167234 | 7695968 | 8221146 | 8726629 | 9219702  |
| LIMA                       | 342299    | 338125  | 329778  | 323901  | 318502  | 313384  | 308548   |
| ANCÓN                      | 21761     | 28330   | 30468   | 34389   | 38117   | 41630   | 44956    |
| ATE                        | 293803    | 354075  | 409851  | 463686  | 518645  | 587585  | 617099   |
| BARRANCO                   | 40321     | 38225   | 36207   | 34333   | 32593   | 30961   | 29429    |
| BREÑA                      | 89046     | 83989   | 79150   | 74673   | 70529   | 66656   | 63038    |
| CARABAYLLO                 | 116163    | 136980  | 156115  | 174575  | 192760  | 210237  | 227225   |
| CHACACAYO                  | 36890     | 37974   | 38698   | 39383   | 40109   | 40777   | 41429    |
| CHORRILLOS                 | 230707    | 258257  | 282901  | 306640  | 330153  | 352674  | 374576   |
| CIENEGUILLA                | 9792      | 11510   | 13087   | 14609   | 16109   | 17549   | 18960    |
| COMAS                      | 425554    | 466047  | 501501  | 535610  | 569545  | 601960  | 631491   |
| EL AGUSTINO                | 159013    | 166541  | 172431  | 178058  | 183798  | 189198  | 194463   |
| INDEPENDENCIA              | 190077    | 199707  | 207352  | 214663  | 222093  | 229097  | 235922   |
| JESUS MARIA                | 65517     | 63346   | 61195   | 59181   | 57299   | 55513   | 53816    |
| LA MOLINA                  | 89468     | 115176  | 139284  | 162570  | 185416  | 207426  | 228815   |
| LA VICTORIA                | 228323    | 224741  | 221026  | 217607  | 214493  | 211552  | 208786   |
| LINCE                      | 61919     | 57223   | 53395   | 49615   | 46158   | 42967   | 40023    |
| LOS OLIVOS                 | 252856    | 307782  | 358742  | 407936  | 456301  | 502839  | 548069   |
| LURIGANCHO                 | 106662    | 119558  | 13106   | 142231  | 153248  | 163803  | 174067   |
| LURIN                      | 37369     | 44077   | 50247   | 56193   | 62054   | 67687   | 73163    |
| MAGDALENA DEL MAR          | 48749     | 46682   | 44663   | 42779   | 41022   | 39362   | 37793    |
| MIRAFLORES                 | 86903     | 83637   | 80424   | 77419   | 74614   | 71954   | 69434    |
| PACHACAMAC                 | 22169     | 27369   | 32210   | 36884   | 41475   | 45895   | 50190    |
| PUCUSANA                   | 4271      | 4230    | 4153    | 4077    | 4010    | 3940    | 3873     |
| PUEBLO LIBRE               | 74463     | 73121   | 71741   | 70464   | 69289   | 68177   | 67126    |
| PUNTE PIEDRA               | 115015    | 142463  | 168031  | 192716  | 216968  | 240312  | 263002   |
| PUNTA HERMOSA              | 3683      | 4589    | 5435    | 6252    | 7054    | 7827    | 8577     |
| PUNTA NEGRA                | 2693      | 3426    | 4112    | 4775    | 5424    | 6051    | 6658     |
| RIMAC                      | 191084    | 188392  | 185577  | 183003  | 180676  | 178488  | 176439   |
| SAN BARTOLO                | 3382      | 3475    | 3537    | 3593    | 3655    | 3711    | 3766     |
| SAN BORDA                  | 107554    | 116538  | 126994  | 141369  | 157120  | 165998  | 178234   |
| SAN ISIDRO                 | 62852     | 60489   | 58165   | 55991   | 53963   | 52039   | 50216    |
| SAN JUAN DE LURIGANCHO     | 640861    | 767506  | 884500  | 997408  | 1108519 | 1215370 | 1319232  |
| SAN JUAN DE MIRAFLORES     | 304598    | 349002  | 389314  | 428181  | 466560  | 503388  | 539197   |
| SAN LUIS                   | 48823     | 47017   | 44839   | 42708   | 40710   | 38730   | 36813    |
| SAN MARTIN DE PORRES       | 396420    | 424680  | 448544  | 471452  | 494418  | 516252  | 537504   |
| SAN MIGUEL                 | 120898    | 125900  | 130995  | 136443  | 142286  | 148469  | 155021   |
| SANTA ANITA                | 127177    | 144744  | 160634  | 175951  | 191089  | 205608  | 219727   |
| SANTA MARIA DEL MAR        | 198       | 232     | 262     | 291     | 320     | 348     | 375      |
| SANTA ROSA                 | 4443      | 5685    | 6942    | 8249    | 9623    | 11037   | 12501    |
| SANTIAGO DE SURCO          | 212081    | 234215  | 253776  | 272607  | 291305  | 309186  | 326580   |
| SURQUILLO                  | 89213     | 88260   | 87242   | 86329   | 85526   | 84782   | 84100    |
| VILLA EL SALVADOR          | 275215    | 318839  | 358654  | 397054  | 434932  | 471303  | 506664   |
| VILLA MARIA DEL TRIUNFO    | 279927    | 312695  | 341955  | 370140  | 398066  | 424807  | 450815   |
| PROVINCIA CALLAO           | 676315    | 751206  | 817759  | 881840  | 945396  | 1000220 | 1065374  |
| CALLAO                     | 389606    | 429594  | 464879  | 498838  | 532569  | 564821  | 596190   |
| BELLAVISTA                 | 72777     | 73653   | 73857   | 74021   | 74297   | 74493   | 74693    |
| CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO | 38301     | 37662   | 36705   | 35761   | 34900   | 34032   | 33193    |
| LA PERLA                   | 61502     | 65810   | 69438   | 72919   | 76412   | 79731   | 82961    |
| LA PUNTA                   | 6565      | 6581    | 6539    | 6495    | 6462    | 6424    | 6389     |
| VENTANILLA                 | 107564    | 137906  | 166341  | 193806  | 220756  | 246719  | 271948   |

Fuente : Compañía Peruana de Estudios de Mercados y opinión Publica

El Atlas Europeo de la Movilidad, que analiza los datos de la industria europea de la bicicleta, destaca el potencial de crecimiento del mercado de las bicicletas eléctricas que, con la pandemia del coronavirus, se han convertido en las auténticas impulsoras del sector”.(Garcia,2021)

El informe asegura que el crecimiento de la producción de bicicletas está impulsado principalmente por las bicicletas eléctricas. Su demanda, cada vez mayor, está ayudando a la industria a recuperarse rápidamente del impacto de la Covid-19. Las bicicletas eléctricas ofrecen una alternativa de transporte neutra en carbono y asequible que se puede combinar fácilmente con otros modos de transporte, en línea con los objetivos de sostenibilidad.

Mayor demanda por la compra de bicicletas. la tendencia de usar la bicicleta, sin



embargo, se ha hecho visible en las compras de estas. A pesar de que este no asegure su uso persé, es un indicador que nos da un acercamiento sobre el cambio de patrón de movilidad que la ciudad está teniendo.

### **5.3. Estrategias de marketing**

#### **5.3.1 Segmentación**

##### **Estrategia de Segmentación por Diferenciación**

Bike Ride, se encuentra dirigido a usuarios ciclistas con edades desde los 18 años hasta los 30 años y de 31 años hasta los 50 años pertenecientes a Lima Metropolitana. del nivel socioeconómico B y C, que utilizan su smartphone para poder desplazarse a diferentes lugares a través de un aplicativo de navegación.

El segmento tiene como algunas de sus principales características la valoración de facilidades en cuanto al traslado o rutas alternativas donde se va a dirigir, también que puedan guiarle por algunas rutas seguras; además, muestra empatía respecto a la responsabilidad ambiental, dado usar bicicleta no genera CO<sub>2</sub>, por ende, nuestra estrategia de segmentación es diferenciada por nuestro servicio, ya que nuestra app permite solucionar las dificultades que encuentra el sector para trasladarse a diversos lugares de manera segura y rápida, también brindaremos acceso a talleres técnicos a los ciclistas que necesitan solucionar un percance y nuestra página web mantendremos informado a los ciclistas sobre los diversos eventos que le pueden interesar.

**Figura 27. Segmentación Bike Ride**



Fuente : Elaboración Propia

### Segmentación Geográfica

Para la determinación del mercado objetivo de los usuarios, Biker Ride brindará servicios de ver en tiempo real información de tráfico de todo Lima Metropolitana, segmentada principalmente en zonas como: Lima Norte, Este, Sur y Centro. Ya que Lima Metropolitana cuenta con alrededor de 9 millones de habitantes, basándonos en datos de IPSOS –Apoyo, esas zonas son las más pobladas en Lima y cuentan con ciclovías.

**Figura 28. Peso poblacional de Lima y conos**



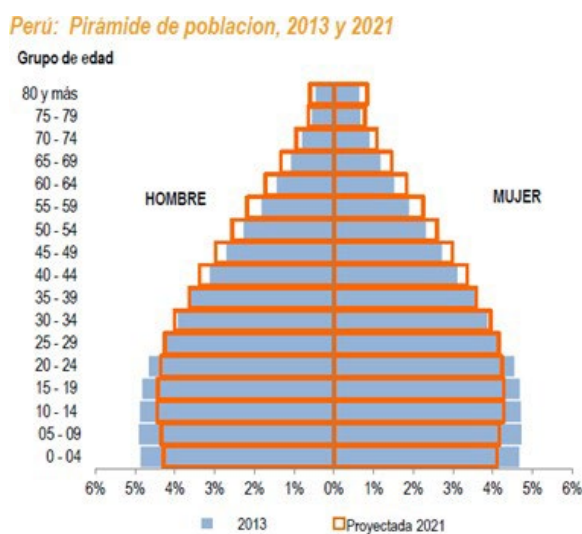
Fuente: Ipsos - Apoyo

## Segmentación Demográfica

Biker Ride está dirigido a personas del género femenino y masculino, en edades de 18 a 30 años y 31 a 50 años, que utilicen bicicleta. Se consideró este rango etario ya que, según datos del INEI (2019) la mayor concentración de la población se encuentra situada en estas edades.

Dentro de esta segmentación se consideran aspectos como de nivel socio económico (NSE) B y C, así como el nivel de ingresos entre S/. 930 y S/. 2,000. Debido a que, muchos de los usuarios son profesionales o trabajadores independientes que gastan más en el hogar, buscan ahorrar para cubrir las necesidades del hogar y/o estudios.

**Figura 29. Pirámide de población, 2013 y 2021**



Fuente: INEI

## Segmentación Psicográfica

Se considera a todas las personas que dentro de su estilo de vida sean sofisticados porque son muy educados, liberales, innovadores en el consumo y valoran mucho la imagen personal, modernas ya que son trabajadores y de carácter pujante y por último formalistas porque son trabajadores, orientados a la familia que valoran mucho su estatus social y trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes profesionales. Así mismo, en este segmento

ubica a la población que cuentan con tiempo para usar bicicletas para dirigirse al trabajo, reunión o pasear. También se considera dentro de este segmento a todas las personas que usan la tecnología de manera recurrente, es decir, celulares smartphone.

**Figura 30. Uso de internet de acuerdo al dispositivo**

Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2019 y 2020  
(Porcentaje del total de población de 6 años y más usuaria de Internet)

| Tipo de dispositivo | Ene-Feb-Mar 2019 P/ | Ene-Feb-Mar 2020 P/ | Variación (Puntos porcentuales) |     |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|-----|
| . Computadora       | 34,8                | 29,4                | -5,4                            | *** |
| . Laptop            | 20,7                | 19,7                | -1,0                            |     |
| . Celular 1/        | 83,9                | 87,9                | 4,0                             | *** |
| . Tablet            | 3,7                 | 3,2                 | -0,5                            |     |
| . Otro 2/           | 1,8                 | 5,4                 | 3,6                             | *** |

Fuente: INEI

### Segmentación Conductual

Una de las valoraciones más destacadas en las personas que utilizan bicicleta es trasladarse a diferentes lugares de forma rápida y segura. Por ello, Bike Ride ofrecerá en su servicio facilidades en cuanto al traslado o rutas alternativas donde se va a dirigir. Por otro lado, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se identificó que las personas valoran un servicio personalizado y de calidad, ya que muchos se encuentran insatisfechos con los servicios ofrecidos en Google maps y Waze.

#### 5.3.2. Posicionamiento

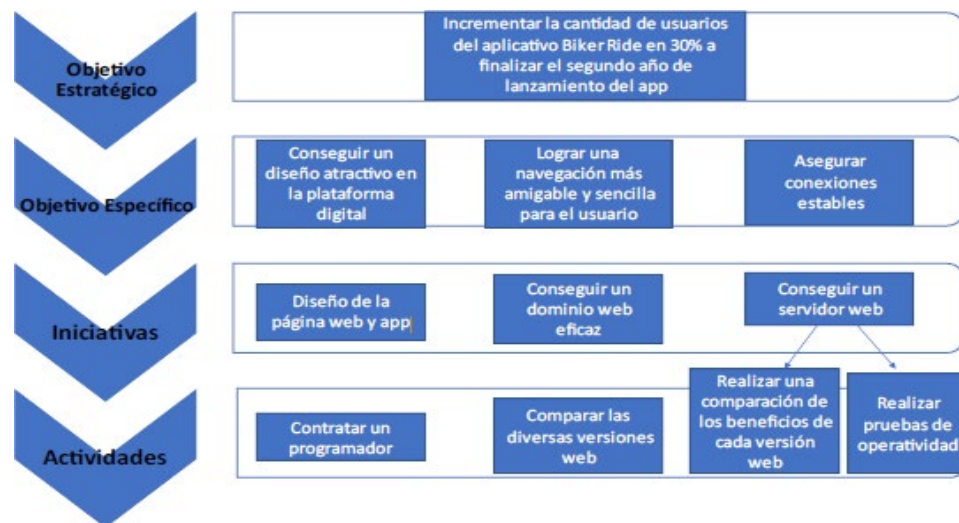
Bike Ride, tiene como fin estar en el grupo Top of Mind de los usuarios que utilicen alguna aplicación de tránsito en tiempo real, pero no solo queremos brindar servicio guía de rutas ; sino que a su vez mostrar negocios que al ciclista le interese saber, además, en nuestra página de facebook compartir contenido de interés, dirigido al público objetivo, informando con respecto a los diversos acontecimientos que suceden en la y otras publicaciones informativas relacionadas que sean de su interés.

La meta de la estrategia de comunicación se verá reflejada en la acogida y respuesta de los usuarios; además, a través de las interacciones por la página web o facebook, se recogerá de forma constante las impresiones del usuario para mantener los estándares de calidad del aplicativo móvil.

Mejorar constantemente en Bike Ride, es parte de la estrategia de posicionamiento y está basada en el nuevo estilo de vida de los usuarios ciclistas, pues para ellos es importante tener una buena experiencia al momento de trasladarse de un lugar a otro. Al brindar rutas de tránsito en tiempo real a usuarios ciclistas, ellos sentirán que sus rutas serán más seguras y podrá trasladarse rápido.

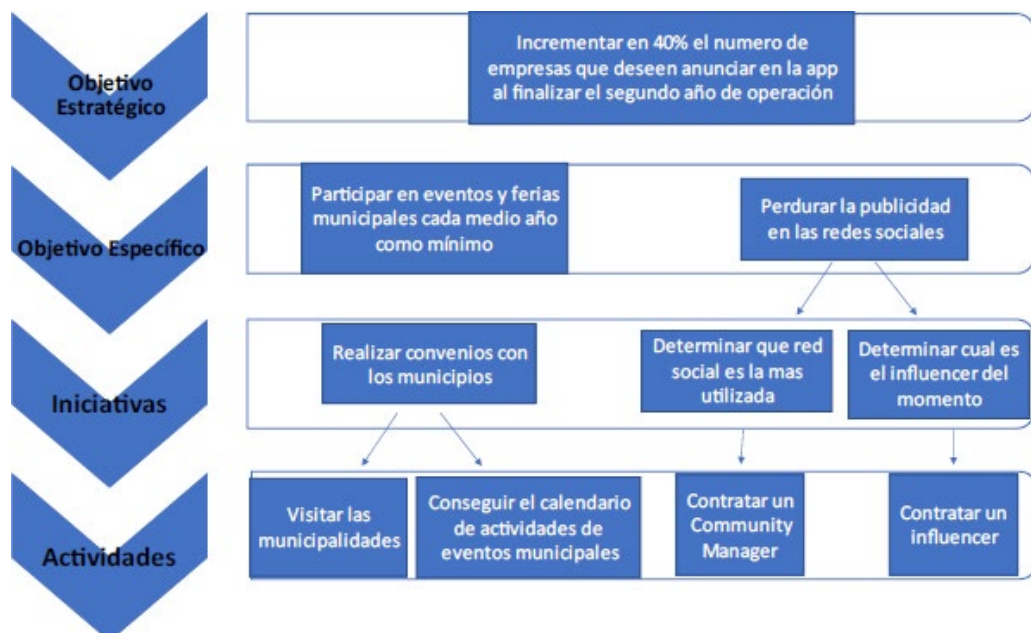
### Estrategias que aplicar

**Tabla 19. Objetivo estratégico 1 y su estrategia de marketing**



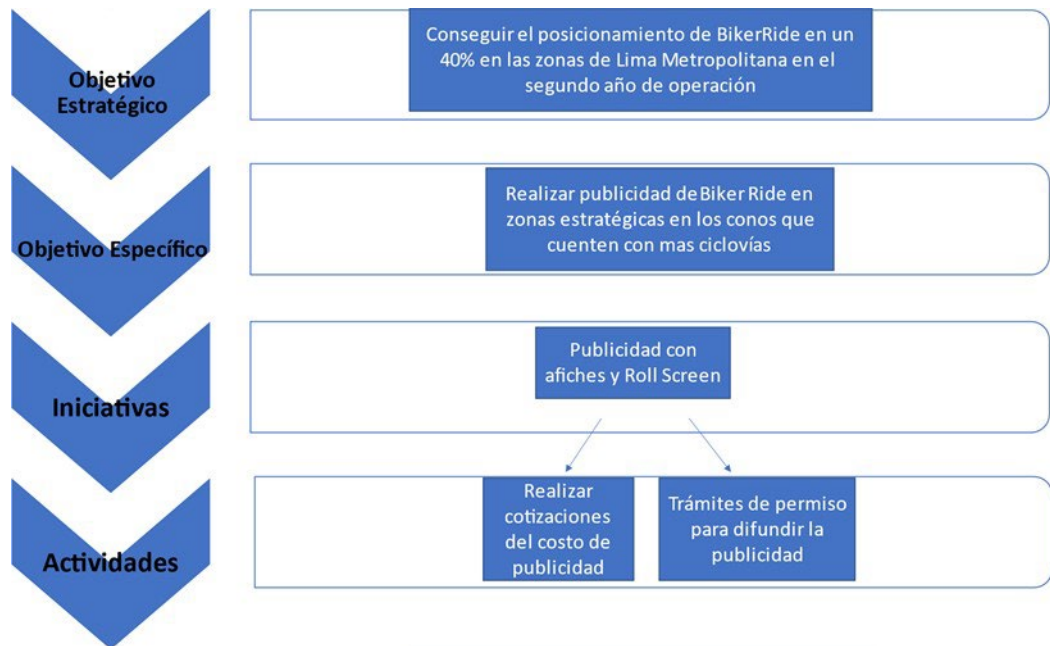
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 20. Objetivo estratégico 2 y su estrategia de marketing**



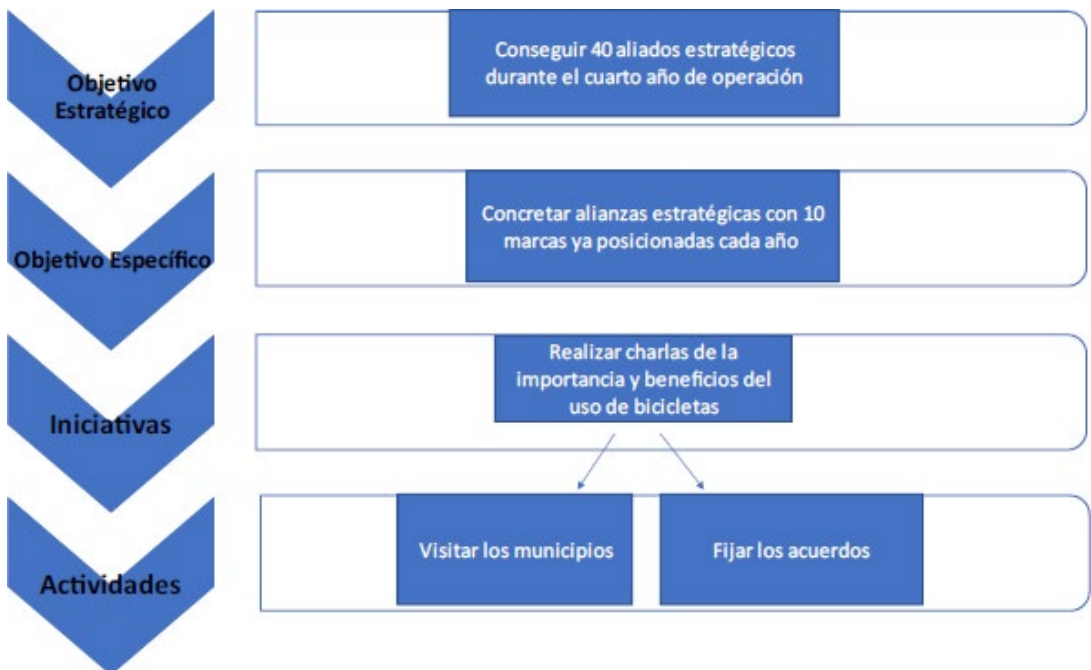
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21. Objetivo estratégico 3 y su estrategia de marketing**



Fuente: Elaboracion Propia

**Tabla 22. Objetivo estratégico 4 y su estrategia de marketing**



Fuente: Elaboracion Propia

## **5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix**

### **5.4.1 Estrategia de producto / servicio**

La aplicación de Bike Ride esta orientada a poder generar a nuestros usuarios las rutas mas convenientes para sus viajes, interconectando las principales ciclovías de Lima Metropolitana con las Avenidas o calles donde puedan desplazarse con el menor riesgo de algún accidente o ser victimas de la delincuencia de nuestra ciudad.

La estrategia que se utilizará será la de diferenciación, debido que la aplicación Bike Ride ofrece un servicio que en nuestro territorio ninguna otra aplicación a desarrollado, podemos encontrar diferentes aplicaciones que ofrecen ruta, pero están orientadas a vehículos como los autos o las motocicletas. Además, esta aplicación fomentara el uso de la bicicleta como medio transporte contribuyendo a la reducción de la contaminación por emisiones de CO2 y tendrá un impacto en la salud de las personas que la utilicen, ya que las personas realizaran ejercicios para poder desplazarse.

#### **Nivel básico**

Ofrecer el servicio de rutas para bicicletas a través de una aplicación.

#### **Nivel real**

Ofrecer el servicio de interconexión de rutas de ciclovías con las principales Avenidas y calles de Lima Metropolitana con una menor probabilidad de sufrir algún accidente vehicular. Además, de tener el respaldo de un técnico las 24 horas en caso el usuario tenga complicaciones con su bicicleta.

#### **Nivel aumentado**

Que el usuario pueda percibir a la Bike Ride como una aplicación en la cual pueda confiar y tenga la certeza que si en su ruta le suceda algún percance con su bicicleta contara con nuestro soporte las 24 horas. Además, de contribuir con el medio

ambiente reduciendo sus emisiones de CO2 ocasionada por el excesivo parque automotor de la ciudad.

#### **5.4.2. Diseño de producto / servicio**

El servicio de Bike Ride se ofrecerá a través de una aplicación móvil para los dos principales sistemas operativos para este tipo de dispositivos los cuales son los Android y IOS.

La Marca Bike Ride surge de la composición de 2 palabras del idioma ingles la cual hace referencia a “paseo en bicicleta”, lo cual tiene coherencia con lo que nuestra aplicación esta ofreciendo a los usuarios. Además, para los colores hemos utilizados colores que transmiten alegría, felicidad y optimismo es por ello que el amarillo ha sido el color elegido para nuestro logo. Sin embargo, se tiene pensado que los posteriores años de la creación de la aplicación poder cambiar de color según las estaciones del año (verano, otoño, primavera e invierno) sin perder lo que la marca quiere transmitir a sus usuarios. Adicional, el logo este compuesto por un trasfondo en forma de engranaje el cual hace referencia a los días soleados los cuales son los mejores para disfrutar de un paseo en bicicleta.

**Figura 31. Logo Bike Ride**

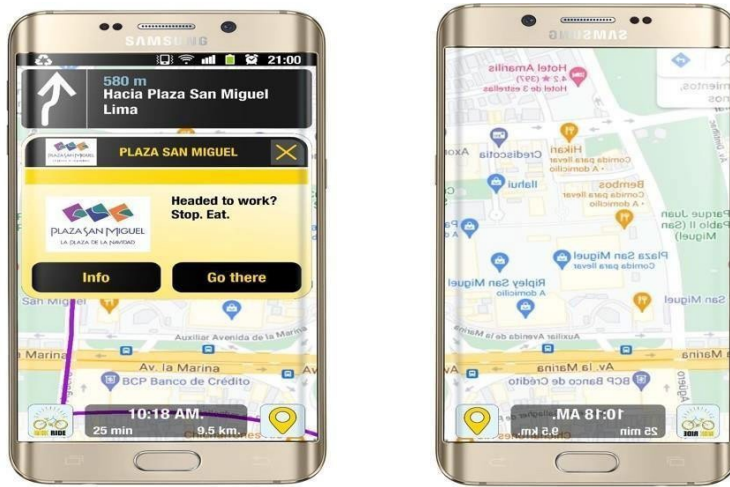


Fuente: Elaboración Propia

Para nuestra aplicación móvil de Bike hemos creado interacciones fáciles para que ha si nuestros usuarios se puedan familiarizar y pueda manejarse de manera intuitiva. A la hora de seleccionar una ruta la aplicación les mostrara un mapa marcando el punto de inicio de la ruta y otro punto marcando el punto de llegada, además una flecha les mostrara el camino recorrido y les indicara el camino a tomar para poder llegar a su destino de la forma mas rápida y segura.



**Figura 32. MVP Aplicación Bike Ride**



Fuente : Elaboración Propia

**5.4.3 Estrategia de Precios (Análisis de costos / precios de mercado)**

La estrategia que utilizará nuestra aplicación Bike Ride será la de penetración de mercado, ya que será la primera aplicación que ofrecerá este servicio en el Perú y para ser mas específico en Lima Metropolitana. Por tal motivo, esta estrategia nos ayudara que la mayor cantidad de personas puedan conocer nuestra aplicación y pueda probar nuestros beneficios, es por ello que el primer mes de uso de nuestra aplicación no tendrá ningún costo. Sin embargo, a partir del segundo mes ya se comenzará a cobrar por el uso de nuestra aplicación.

En el tema del precio, al ser la única aplicación en nuestro país que ofrece la interconexión de rutas para las bicicletas fijaremos un precio de acuerdo al segmento de mercado que estamos dirigiéndonos.

**Figura 33. Tabla Precio de Aplicaciones**

| Aplicación  | Publico dirigido | Precio |
|-------------|------------------|--------|
| Google Maps | Personas a pie   | Gratis |
|             | Autos            |        |
|             | Motos            |        |
| Waze        | Autos            | Gratis |
|             | Motos            |        |
| Moovit      | Buses            | Gratis |

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos visualizar el precio por usar estas aplicaciones es gratis o no tiene costos. Sin embargo, ninguna de estas aplicaciones que se muestra en la tabla va dirigida al público de personas con bicicletas teniendo Bike Ride una ventaja competitiva y un público insatisfecho. Además, podemos indicar que estas aplicaciones no cuentan con beneficios como los que ofrecemos. Bike Ride tendrá un técnico las 24 horas en caso los usuarios suscriptos a nuestra aplicación sufran algún inconveniente con su bicicleta puedan comunicarse para poder brindarle asistencia y dirigirlos a un taller de bicicletas o trasladarlos a un lugar donde ellos crean oportuno.

#### **5.4.4 Estrategia Comunicacional**

Al comenzar el proyecto, realizaremos publicidad a través de los principales medios digitales como es el Instagram, Facebook y Youtube, en el cual mostraremos los principales beneficios de estar suscripto a nuestra aplicación, además de videos tutoriales de cómo usar la aplicación para que sea lo más accesible a los usuarios nuevos.

Otro método para comunicar lo que ofrece nuestra aplicación es a través de los influencer para este método buscaremos deportistas reconocidos que tengan gran número de seguidores y sobre todo interacciones con los mismo para poder aumentar el interés de los usuarios y generar confiabilidad con la suscripción en la aplicación.

Por otro lado, crearemos una comunidad donde todos los usuarios de bicicletas puedan integrarse y generar un vínculo con la marca. Además de poder lanzar eventos como una “Bicicleton”, la cual agrupa a persona que utilizan bicicletas como medio de transporte, ejercicios o recreacional y realizan una ruta en común con activación de diferentes marcas que están vinculadas al mundo del deporte.

En el tema de promociones, ofreceremos el primer mes de suscripción totalmente gratis para que las personas conozcan nuestra aplicación, adicional haremos paquetes de 3, 6 y 12 meses donde habrá descuento del 10%, 15% y 20% si es que adquieren los paquetes antes mencionados esto solo aplicara los primeros 3 meses de creada la aplicación.

**Figura 34. Publicidad de Bike Ride en Facebook**



Fuente : Facebook

**5.4.5 Estrategia de Distribución**

Para el canal de distribución de Bike Ride será de tipo directa, ya que venta de la suscripción se dará en la misma aplicación, donde los usuarios podrán encontrar toda la información relacionada con los beneficios de la aplicación y sus precios dependiente si es forma mensual o de algunos de los paquetes brindados.

**Figura 35. Estrategia de Distribucion**

| BIKE RIDE : ESTRATEGIA Y PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN  |  |  |  |                                    |
|---|--|--|--|------------------------------------|
|   |  |  |  |                                    |
| Desgarca de la aplicación Bike Ride en Play Store o IOS | Acceso de usuario al aplicativo de Bike Ride | Seleccionar entre los paquetes de 3 ,6 o 12 o la suscripción mensual | Pago a través de tarjeta de credito, debito o PayPal | Comienza a Disfrutar con Bike Ride |

Fuente : Elaboración Propia

Como se visualiza en la figura 35, los usuarios realizaran todo e proceso de la suscripción en la misma aplicación de Bike Ride. Adicional, tendrá un Chat Bot donde podrán realizar múltiples consultas que tengan los usuarios que quieran suscribirse.

La estrategia de distribución será Pull, ya que no contaremos con intermediarios y el servicio será ofrecido directamente por nosotros. Adicional, la anchura de la canal escogida será la selectiva, debido a que estamos dirigiéndonos un grupo de personas con intereses homogéneos.

### 5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

En primera línea para la elaboración del plan de ventas y proyección de la demanda se ha tomado en cuenta la población que se utiliza la bicicleta como medio de transportes, ya que estos son clientes que pueden utilizar frecuentemente la aplicación y que pueden retribuir económicamente por la afiliación del servicio, posteriormente se ha considerado una proporción de la cantidad de bicicletas con las que cuentan las familias limeñas, así como el porcentaje del rango de edad del mercado y el nivel socioeconómico lo cual es una determinante de proyección al gasto.

Adicionalmente a fin de poder realizar un cálculo de la proyección de la demanda se ha considerado la estacionalidad climática, ya que esta puede determinar el incremento o reducción del *uso de la bicicleta*, por lo que el grado del uso del aplicativo puede estar condicionado a la estacionalidad

**Figura 36. Cuadro de Estacionalidad de Demanda**

|             | Ener<br>o | Feb<br>rero | Mar<br>zo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Ago<br>sto | Setie<br>mbr<br>e | Octu<br>bre | Nov<br>iem<br>bre | Dici<br>emb<br>re |
|-------------|-----------|-------------|-----------|-------|------|-------|-------|------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| MUY<br>ALTA |           |             |           |       |      |       |       |            |                   |             |                   |                   |
| ALTA        |           |             |           |       |      |       |       |            |                   |             |                   |                   |
| MEDIA       |           |             |           |       |      |       |       |            |                   |             |                   |                   |
| BAJA        |           |             |           |       |      |       |       |            |                   |             |                   |                   |
| MUY<br>BAJA |           |             |           |       |      |       |       |            |                   |             |                   |                   |

Fuente : Elaboración Propia

De acuerdo con las entrevistas realizadas en el presente trabajo, se puede apreciar que durante el año, las personas no presentan puntos muy bajos en su demanda, puesto que refieren que el uso de la bicicleta se realiza de manera consecutiva; sin embargo, durante los meses de temporada de invierno el uso de bicicletas se reduce, debido a factores como las frías temperatura y las lloviznas que generan que el uso de bicicleta sea más peligroso.

**Tabla 23. Cuadro Resumen Estacionalidad**

| <b>Periodo</b>   | <b>Estacion<br/>alidad</b> | <b>Supuestos</b>  |
|--|----------------------------|---|
| <b>Ene / Feb /<br/>Marzo / Diciembre</b>               | <b>Muy<br/>Alta</b>        | Muy Alta demanda debido a que se incremento del uso de bicicletas por temporada de verano   |
| <b>Abril/<br/>Septiembre / Octubre<br/>/ Noviembre</b> | <b>Alta</b>                | Alta demanda debido a la presencia de buen clima, tanto por inicio del otoño y la presencia de la primavera   |
| <b>Mayo / Agosto</b>                                   | <b>Media</b>               | Media demanda debido a que son meses que preceden a los de alta demanda, por lo tanto, la actividad aun se mantiene, ademas de las condiciones climaticas         |
| <b>Junio / Julio</b>                                   | <b>Baja</b>                | Baja demanda debido a que son meses en donde las condiciones climaticas dificultan el uso de la bicicleta en las vias nacionales, ademas del uso de ropa abrigada |
| <b>No aplica</b>                                       | <b>Muy<br/>Baja</b>        | No aplica para la demanda estudiada.  |

Fuente :Elaboración Propia

Teniendo en consideración la información sobre la estacionalidad de la demanda, a continuación, se muestra el plan de ventas del negocio cuya unidad de medida es sobre usuarios afiliados.

**Tabla 24. Plan de Ventas**

| PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGTV) |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |       |      |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|------|-------|-------|-------|
|   | 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  |
| Afiliaciones                            | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49  | 9.49   | 9.49   | 9.49   |       | 9.99 | 10.49 | 10.99 | 11.49 |

| VENTAS CON IGTV |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |           |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------|
|                 | 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      |
| Afiliaciones    | 7,592 | 14,235 | 19,455 | 23,725 | 28,470 | 33,215 | 37,960 | 42,705 | 47,450 | 52,195 | 56,940 | 61,685 | 425,627 | 560,064 | 735,120 | 962,698 | 1,258,121 |

| UNIDADES VENDIDAS |       |       |       | 1.25  |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |         |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                   | 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    |
| Afiliaciones      | 800   | 1,500 | 2,050 | 2,500 | 3,000 | 3,500 | 4,000 | 4,500 | 5,000 | 5,500  | 6,000  | 6,500  | 44,850 | 56,063 | 70,078 | 87,598 | 109,497 |

Fuente :Elaboración Propia

Como se puede observar la línea de negocio con mayor participación sobre el plan de ventas serán los usuarios que se afilien al aplicativo; sin embargo, cabe resaltar las líneas de negocios como el convenio que se realizara con diferentes tiendas dedicadas a la venta de productos relacionados al uso de bicicleta, además como los acuerdos de publicidad que se pueden generar con diversas empresas, como marcas de ropa, zapatillas, bebidas energéticas entre otras.

### 5.6. Presupuesto de Marketing

A fin de poder desarrollar el presupuesto de marketing Bike Ride hemos considerado los gastos a realizar para tener un gran alcance en las redes de forma instantánea, adicionalmente a ello se ha considerado realizar costos en publicidad, si bien es cierto producto de la pandemia los eventos físicos se encuentran prohibidos también hemos considerado poder realizar un gasto con la finalidad de poder participar en eventos virtuales que nos permitan poder dar a conocer la marca y así poder tener un mejor posicionamiento en el pensamiento de las personas que utilizan la bicicleta como medio de transporte, deporte o relaxo, asimismo también se puede realizar interacciones en eventos relacionados al cuidado del medio ambiente, ya que el uso de las bicicletas representa una importante contribución a ello. Para el presente presupuesto de marketing se presenta un costo de S/ 30,000.00 desde el primer año en adelante, a fin de poder con los objetivos de difusión de la marca y aplicativo

**Tabla 25. Presupuesto de Marketing**

| Objetivos específicos   | Iniciativa                        | Enero    | Febrero  | Marzo    | Abril    | Mayo     | Junio    | Julio    | Agosto   | Setiembre | Octubre  | Noviembre | Diciembre | Total año 1 | Total año 2 | Total año 3 | Total año 4 | Total año 5 |
|---|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Redes, publicidad y eventos   | Participación en eventos y ferias | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500 | S/ 1,500  | S/ 1,500 | S/ 1,500  | S/ 1,500  | S/ 18,000   | S/ 18,000   | S/ 18,000   | S/ 18,000   | S/ 18,000   |
|   | Publicidad en redes               | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200   | S/ 200    | S/ 200   | S/ 200    | S/ 200    | S/ 2,400    | S/ 2,400    | S/ 2,400    | S/ 2,400    | S/ 2,400    |
|   | Publicidad y merchandising        | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350   | S/ 350    | S/ 350   | S/ 350    | S/ 350    | S/ 4,200    | S/ 4,200    | S/ 4,200    | S/ 4,200    | S/ 4,200    |
| Establecer alianzas estratégicas con al menos 4 marcas posicionadas por año | Ofertas y promociones             | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450   | S/ 450    | S/ 450   | S/ 450    | S/ 450    | S/ 5,400    | S/ 5,400    | S/ 5,400    | S/ 5,400    | S/ 5,400    |
|   |                                   | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500 | S/ 2,500  | S/ 2,500 | S/ 2,500  | S/ 2,500  | S/ 30,000   | S/ 30,000   | S/ 30,000   | S/ 30,000   | S/ 30,000   |

Fuente : Elaboración Propia

## 6. Plan de Operaciones

### 6.1 Políticas Operacionales

#### 6.1.1 Calidad

La calidad es un factor importante para lograr los objetivos planteados y a su vez tener una operación sólida en el mercado, con el único fin de tener clientes satisfechos, ya que somos nuevos en el mercado, debemos proyectar una buena imagen y conseguir una buena reputación. Además de la experiencia del servicio, la calidad con respecto a la fluidez del aplicativo en cualquier dispositivo móvil permitirá lograr una mayor penetración en el mercado año tras año y consolidar el negocio. Para ello, se cuenta con ciertas políticas en las que se trabajará para lograr estándares de calidad para el cliente:

- Uso de servidores virtuales para que la app sea altamente fluido para aumentar la disponibilidad y la resistencia de la aplicación, además de desplegar la aplicación en varias zonas o ubicaciones.
- Los usuarios pueden interactuar a través de la app, donde podrán no solo podrán ver rutas para trasladarse si no también ver que establecimientos o negocios están por la ruta trazada por el usuario.

#### 6.1.2 Procesos

A continuación, se presentan las políticas operacionales de Bike Ride con respecto a los procesos:

### ***Estratégicos***

- Contactar con influencers, principalmente en las redes sociales, como Instagram, Facebook o Youtube, estos influencers serán personas que estén dentro del sector en el que se encuadra nuestra app.
- Como se sabe las redes sociales tienen un rol importante en la promoción de la aplicación móvil. Por ende, es muy beneficioso realizar campañas cada mes de publicidad segmentada, es decir, enfocadas a nuestro público objetivo. Facebook, Instagram y Twitter permiten realizar una publicidad completamente personalizada, en la que nos podemos enfocar solo al público que nos interesa.
- Fidelizar a nuestros usuarios con ofertas y promociones especiales para que puedan suscribirse.

### ***Operativos***

- Revisión semanal del aplicativo para verificar su buen rendimiento y desempeño adecuado en todos los dispositivos móviles.
- Semanalmente ver las sugerencias y calificaciones que se dejan en la tienda de aplicaciones como “Play Store” o “App Store” con respecto a nuestro aplicativo para saber que problemas técnicos tienen los usuarios.
- Trimestralmente lanzar nuevas actualizaciones que corrijan los problemas que presenta el aplicativo

### ***Administrativos***

- Se contará con un proceso de selección exhaustivo para la contratación de colaboradores para maximizar los procesos internos. En el proceso de selección de los candidatos, aparte de solicitar los antecedentes penales, policiales y judiciales, se realizará una entrevista que constará de preguntas técnicas y psicológicas que permitirá tener una mayor seguridad y conocimiento de la persona a contratar.
- El área de marketing se encargará de estudiar constantemente el desenvolvimiento del mercado para poder coberturar la demanda de los usuarios a nivel de Lima Metropolitana.
- Se realizarán consultas dentro del app sobre la utilidad de la app, referente a la fluidez del aplicativo, si la ruta generada fue de gran ayuda, de esta manera se brindará incentivos de acuerdo al resultado obtenido en la consulta de la app.



### **6.1.3 Planificación**

- La planificación es importante para el cumplimiento de todos los procesos operacionales y de las políticas que garantizan el estándar óptimo del servicio y producto. Por eso, en Bike Ride, la planificación es esencial en la búsqueda de consolidar nuestra penetración en el mercado y crecimiento continuo. Esta planificación está enfocada en lograr una operación sostenible acompañada del cumplimiento del reglamento vigente para usuarios de bicicleta, de esta manera se evitará algún accidente durante el uso del aplicativo.
- Se brindará rutas de ciclovías al usuario de bicicleta. Cuando se necesite circular por la pista porque ya no hay más ciclovías, se le advertirá con un mensaje que debe ir por el carril izquierdo.
- Al iniciar el aplicativo se le recordará que las únicas veces donde puede ir por la vereda es cuando no exista ciclovía o cuando esta y las pistas estén obstaculizadas de alguna manera.

### **6.1.4 Inventarios**

- Bike Ride realizará el control de inventarios de manera manual con un libro de Excel, el cual será diseñado a su conveniencia y criterios específicos que le facilite el registro de los materiales para operar, útiles de oficinas, entre otros.

- 

### **6.2. Diseño de Instalaciones**

La oficina estará situada en el distrito de La Victoria, ya que es un distrito ubicado aproximadamente en el centro de Lima Metropolitana para que los mecánicos de bicicletas puedan desplazarse de una manera más eficiente para atender demandas de clientes en el norte, sur, este y oeste de la Capital. Así mismo los costos de alquiler en el lugar son más accesibles que otros distritos como San Borja, San Isidro, Surquillo, etc. que también se ubican en un lugar relativamente céntrico para desplazarse por toda Lima. Otro punto a mencionar es que se ha considerado una oficina que, al ya encontrarse amoblada, se podrá ahorrar costos de mobiliario y solamente se pagaría el alquiler + mantenimiento mensual. También es importante mencionar que, al ubicarse en la victoria, estaremos más cerca de las tiendas repuesteras para comprar todos los insumos, accesorios y demás que necesitaran los

mecánicos para solucionar los accidentes ciclistas.

### 6.2.1 Localización de las instalaciones

En la búsqueda de una oficina administrativa, se consideraron los distritos como: Cercado de Lima, La Victoria San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres Distritos estratégicos por la cercanía de nuestros futuros clientes de los segmentos económicos indicados anteriormente.

Para la definición o elección de local se considera lo siguiente: Seguridad, Servicios Higiénicos, Estacionamiento, Precio del Alquiler, Año de antigüedad, Área construida.

Datos de las oficinas obtenidas:

**Tabla 26. Detalles de Oficinas**

| CARACTERISTICA              | LOCAL  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|
|                             | CERCADO  | SAN MIGUEL   | SMP  | VICTORIA                                       |
| <b>Precio Alquiler</b>      | S/ 1,800.00                                    | S/ 2,500.00  | S/ 1,500.00  | S/ 1,700.00                                    |
| <b>Dirección</b>            | Jr. Huallaga 160                               | Calle Martín de Mura 150                           | Av. Eduardo De Habich 535                          | Av. Nicolás Arriola 310                        |
| <b>Principales Avenidas</b> | Alameda del Corregidor                         | Espalda de Hiraoka, Av. La Marina                  | Frente a la Universidad de Ingeniería              | Javier Prado, República de Panamá y Canadá     |
| <b>Seguridad del Local</b>  | Seguridad privada las 24hrs, sistema de alarma | Seguridad privada las 24hrs, sin sistema de alarma | Seguridad privada las 24hrs, sin sistema de alarma | Seguridad privada las 24hrs, sistema de alarma |
| <b>Área de la oficina</b>   | 95 m <sup>2</sup>                              | 80 m <sup>2</sup>                                  | 107 m <sup>2</sup>                                 | 105 m <sup>2</sup>                             |
| <b>Servicios Higiénicos</b> | 1  | 1  | 2  | 2  |
| <b>Estacionamiento</b>      | 1  | 0  | 0  | 2  |
| <b>Antigüedad</b>           | Estreno  | 15 años  | 1 año  | 8 años   |

Fuente : Elaboración Propia

Para obtener el distrito que se adecue a nuestros requisitos, se realiza un cuadro comparativo con los factores o requisitos indicados.

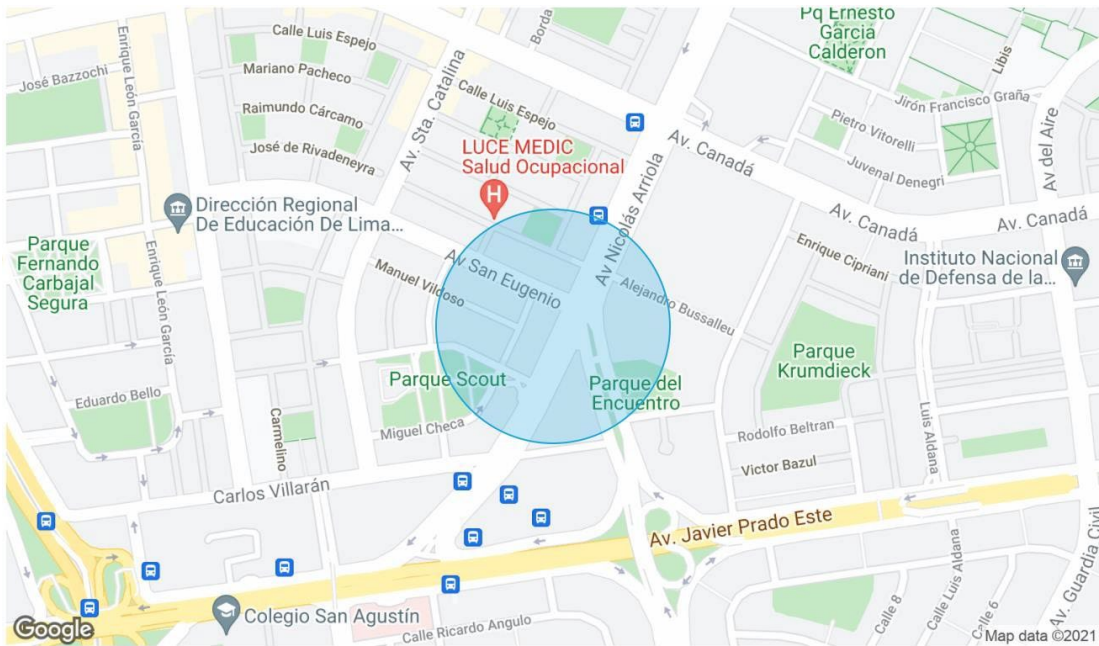
**Tabla 27. Cuadro Resumen Puntajes Oficinas**

| DISTRITOS / REQUISITOS | CERCADO   | SAN MIGUEL | SMP       | VICTORIA  |
|------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Seguridad              | 3         | 1          | 1         | 3         |
| Servicios Higienicos   | 2         | 2          | 4         | 4         |
| Estacionamiento        | 4         | 2          | 2         | 4         |
| Precio de Alquiler     | 4         | 2          | 2         | 4         |
| Antigüedad             | 3         | 2          | 3         | 3         |
| Area                   | 3         | 1          | 3         | 3         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>19</b> | <b>10</b>  | <b>15</b> | <b>21</b> |

Fuente :Elaboración Propia

Obteniendo como resultado que el distrito que más se acomoda a nuestros requerimientos básicos, es el distrito de La Victoria. Sustentando los siguientes motivos: - El distrito de La Victoria está rodeado de las avenidas principales como Javier Prado, Republica de Panamá y Canadá. Distritos con nuestro posible mercado objetivo. - Cuenta con acceso a la vía principal. Y brinda 2 estacionamientos que serán utilizados como almacenaje para los repuestos que venderemos a nuestros ciclistas así como un lugar destinado a reparación de bicicletas. La oficina cuenta con vigilancia privada y alarmas de seguridad, es una estructura moderna. Estará ubicada en el distrito de La Victoria y será llamado Bike Ride la ubicación del inmueble será en Av. Nicolás Arriola cuadra 3 del distrito de La Victoria. A continuación, adjuntaremos el link de la página donde hemos localizado la oportunidad de alquiler, como también las imágenes de la ubicación e interiores de la oficina: <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-la-victoria-lima-3-dormitorios-60718183>

**Figura 37. Mapa de Ubicación de la oficina**



Fuente: Urbania.pe

**Figura 38. Instalaciones de la oficina AV. NICOLAS ARRIOLA LA VICTORIA**



Fuente: Urbania.pe

## 6.2.2 Capacidad de las instalaciones

El almacén central y oficina administrativa cuenta con un área de 105 m<sup>2</sup> y estará

distribuido en las siguientes áreas: Oficina administrativa: 30 m<sup>2</sup> / Baño: 7 m<sup>2</sup> / Cochera: 68 m<sup>2</sup>

**Figura 39. Figura 55: Plano distribución**



Fuente :Elaboración Propia

### **6.2.3 Distribución de las instalaciones**

Buscamos utilizar las instalaciones al máximo y aprovechar cada espacio en su interior, teniendo en cuenta las normativas vigentes de modo que se han considerado los siguientes espacios:

- Oficina administrativa
- Baño
- Cochera

### **6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio**

Todo el servicio que realice el proyecto se realizara a través de la App para los usuarios muy aparte de que tendremos la oficina administrativa para respaldar eventualidades que puedan necesitar nuestros usuarios, así como dichos registros. Por ello, es muy importante contar con un sistema potente que respalde las operaciones la plataforma.

Las aplicaciones hoy en día cuentan con una diversidad de características en los diferentes dispositivos. Se creará una app compatible con iPhone y Android elaborado bajo un programa informático para facilitar una relación y tarea en un dispositivo móvil entre el usuario y el negocio, por lo que tendrá las siguientes especificaciones:

**Tabla 28. Especificaciones técnicas de la APP**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Calidad</b>        | Óptima  |
| <b>Aplicación</b>     | Android de 1x (small), 1.5 (normal), 2x (large), 3x (extra-large), 4x (extra extra large)             |
|                       | IOS de 1X (320x480), 2X (640 x1136), 3X (1334x750)  |
| <b>Interfaz</b>       | Personalizada (diseño de la app)  |
| <b>Login</b>          | Con email y Facebook  |
| <b>Diseño</b>         | Aplicación gratuita con publicidad (beneficio-ingresos) y geolocalización                             |
| <b>Esquema</b>        | integrada a un sitio web, con perfiles personalizados para los usuarios y con panel de administración |
| <b>Idiomas</b>        | Inglés y español  |
| <b>Presentación</b>   | Visibilidad del logo de la app  |
| <b>Compatibilidad</b> | Enlace a las redes sociales como Facebook e Instagram   |

Fuente :Elaboración Propia

#### 6.4. Mapa de Procesos y PERT

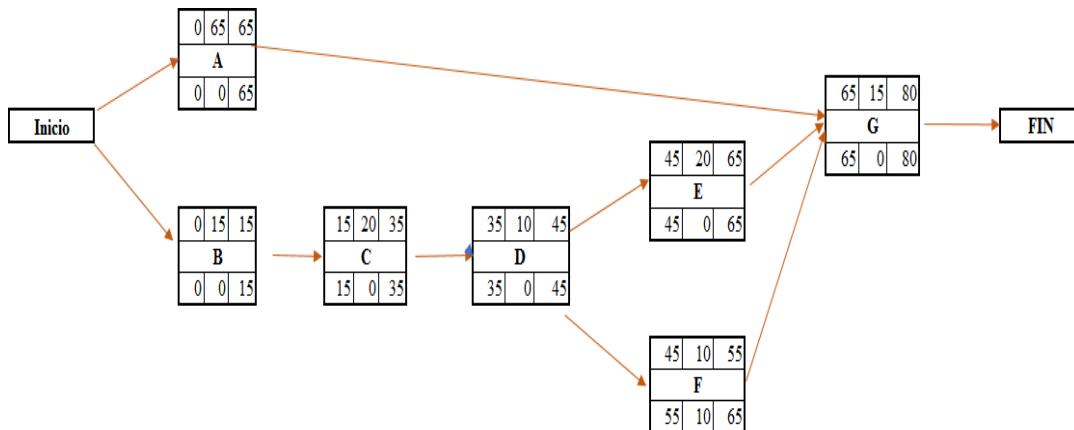
Para implementar la idea de negocio Bike Ride se utiliza la herramienta de Análisis PERT, el cual podrá establecer las dependencias de las actividades que se llevarán a cabo y conocer la ruta de trabajo óptima. A continuación, se enumera las actividades necesarias para poner en marcha el modelo de negocio:

**Tabla 29. Tabla PERT de las actividades en Bike Ride**

|   | Actividad                                     | Precedentes | Tiempo de ejecución |
|---|---|-------------|---------------------|
| A | Creación de la Página Web                     | .....       | 65 días             |
| B | Inicio de Planificación Estratégica y Plan de | .....       | 15 días             |
| C | Constitución de la empresa                    | B           | 20 días             |
| D | Licencia de funcionamiento y Registros Púb    | C           | 10 días             |
| E | Reclutamiento y Selección de personal         | D           | 20 días             |
| F | Busqueda y selección de proveedores           | D           | 10 días             |
| G | Periodo de prueba                             | A-E-F       | 15 días             |

Fuente :Elaboración Propia

**Tabla 30. PERT de las actividades en Bike Ride**



Fuente: Elaboración Propia

## 6.5. Planeamiento de la producción

### 6.5.1 Gestión de compras y stock

Para la empresa Bike Ride hemos analizado las diferentes formas de poder gestionar nuestras compras, tomando en cuenta que somos un aplicativo móvil donde las personas pueden conocer las mejores rutas para desplazarse en sus bicicletas. Por tal motivo, la empresa no vende productos tangibles donde se tenga que tener un inventario riguroso para la viabilidad de nuestra empresa. Sin embargo, desarrollaremos nuestro inventario enfocándonos en nuestra oficina donde estará el área administrativa.

Según lo indica anteriormente, utilizaremos la gestión de las existencias por programación, ya que en su mayoría nuestro inventario está conformado por útiles de oficinas, útiles de aseo, etc. Los cuales tienen que ser repuestos cada cierto tiempo, en

nuestro caso estaremos realizando programación de 15 o 30 días dependiendo del artículo del inventario que se necesite reponer.

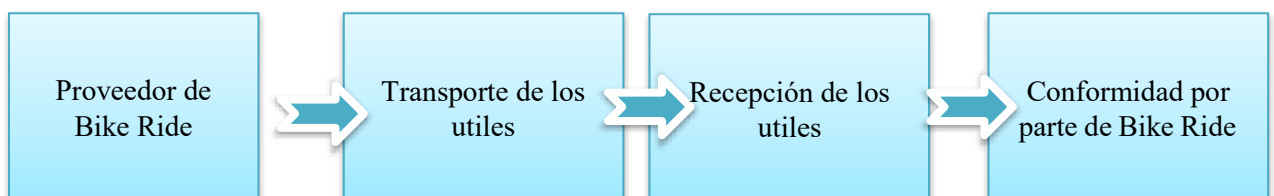
**Tabla 31. Inventario de Bike Ride**

| INVENTARIO - GESTIÓN DE COMPRAS Y STOCK |              |                         |                        |            |                     |   | VALOR TOTAL DEL INVENTARIO |                   |   |                       |                        |                           |                          |
|---|--------------|-------------------------|------------------------|------------|---------------------|---|----------------------------|-------------------|---|-----------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|
|   |              |                         |                        |            |                     |   | S/                         | 12,750.00         | * Basado en el VALOR TOTAL de los campos de abajo |                       |                        |                           |                          |
| NUEVO PEDIDO (autollenado)              | No. ARTÍCULO | FECHA DEL ÚLTIMO PEDIDO | NOMBRE DEL ARTÍCULO    | PROVEEDOR  | UBICACIÓN DE STOCK  | DESCRIPCIÓN                                       | VALOR POR ARTÍCULO         | CANTIDAD EN STOCK | VALOR TOTAL                                       | NIVEL DE NUEVO PEDIDO | DÍAS PARA NUEVO PEDIDO | CANTIDAD DEL NUEVO PEDIDO | ¿ARTÍCULO DESCONTINUADO? |
| OK                                      | A101         | 10/01/22                | Hojas bond             | T&T        | Cuarto 1, estante A | Pack de 500 hojas de 80 gr                        | S/ 10.00                   | 30                | S/ 300.00   | 2                     | 30                     | 10                        | NO                       |
| OK                                      | A102         | 10/01/22                | Lapiceros              | T&T        | Cuarto 1, estante A | Lapiceros Faber Castell (colores variados)        | S/ 2.00                    | 70                | S/ 140.00   | 2                     | 30                     | 10                        | NO                       |
| OK                                      | A103         | 10/01/22                | Folder manila          | T&T        | Cuarto 1, estante A | Pack 12 folios manila ( tamaño A4)                | S/ 10.00                   | 15                | S/ 150.00   | 2                     | 30                     | 5                         | NO                       |
| OK                                      | B104         | 10/01/22                | Micas                  | T&T        | Cuarto 1, estante B | Pack 10 micas ( tamaño A4)                        | S/ 7.00                    | 20                | S/ 140.00   | 2                     | 30                     | 5                         | NO                       |
| OK                                      | B105         | 25/01/22                | Tinta de impresora     | T&T        | Cuarto 1, estante B | Tinta de para impresora colores varios (marca HP) | S/ 35.00                   | 20                | S/ 700.00   | 1                     | 15                     | 5                         | NO                       |
| OK                                      | B106         | 25/01/22                | Jabon liquido          | T&T        | Cuarto 1, estante B | Jabon liquido para lavado de manos (500ml)        | S/ 20.00                   | 12                | S/ 240.00   | 1                     | 15                     | 10                        | NO                       |
| OK                                      | C107         | 10/01/22                | Alcohol liquido        | T&T        | Cuarto 1, estante C | Alcohol para desinfeccion de manos (1L)           | S/ 12.00                   | 10                | S/ 120.00   | 2                     | 30                     | 15                        | NO                       |
| OK                                      | C108         | 10/01/22                | Desinfectante          | T&T        | Cuarto 1, estante C | Desinfectante de escritorios y vidrios            | S/ 10.00                   | 5                 | S/ 50.00  | 2                     | 30                     | 5                         | NO                       |
| OK                                      | C109         | 25/01/22                | Papel Higienico        | T&T        | Cuarto 1, estante C | Pack 6 papel higienito doble hoja                 | S/ 12.00                   | 15                | S/ 180.00   | 1                     | 15                     | 10                        | NO                       |
| OK                                      | C110         | 25/01/22                | Papel toalla           | T&T        | Cuarto 1, estante C | Pack 3 papeal toalla                              | S/ 9.00                    | 15                | S/ 135.00   | 1                     | 15                     | 10                        | NO                       |
| OK                                      | D201         | 10/01/22                | Licencias de office    | Electonics | Cuarto 2, estante D | Licencia Microsoft para PC                        | S/ 30.00                   | 3                 | S/ 90.00  | 2                     | 30                     | 1                         | NO                       |
| OK                                      | D202         | 10/01/22                | Licencias de antivirus | Electonics | Cuarto 2, estante D | Licencia antivirus Nod32 para PC                  | S/ 30.00                   | 3                 | S/ 90.00  | 2                     | 30                     | 1                         | NO                       |
| OK                                      | D203         | 10/01/22                | Escritorios            | Electonics | Cuarto 2, estante D | Escritorio de melamine con 3 cajones              | S/ 200.00                  | 8                 | S/ 1,600.00                                       | 2                     | 30                     | 1                         | NO                       |
| OK                                      | E204         | 10/01/22                | Sillas                 | Electonics | Cuarto 2, estante E | Sillar Ergonomicas con poza brazos                | S/ 120.00                  | 12                | S/ 1,440.00                                       | 2                     | 30                     | 1                         | NO                       |
| OK                                      | E205         | 10/01/22                | Cables USB             | Electonics | Cuarto 2, estante E | Cable USB 3.0 para transferir informacion         | S/ 25.00                   | 15                | S/ 375.00   | 2                     | 30                     | 5                         | NO                       |
| OK                                      | E206         | 10/01/22                | Monitores              | Electonics | Cuarto 2, estante E | Monitor LG de 22 pulgadas                         | S/ 220.00                  | 10                | S/ 2,200.00                                       | 2                     | 30                     | 2                         | NO                       |
| OK                                      | F207         | 10/01/22                | CPU                    | Electonics | Cuarto 2, estante F | CPU de mesa con ram de 8GB                        | S/ 600.00                  | 8                 | S/ 4,800.00                                       | 2                     | 30                     | 1                         | NO                       |

Fuente : Elaboración Propia

Nuestro flujo de inventario es corto, pero no deja de ser eficiente para los requerimientos que necesita la empresa, como habíamos indicado anteriormente estamos trabajando con el modelo por programación. En primer lugar, realizamos una negociación con la empresa proveedora para pactar una fecha cada mes, en nuestro caso será dos fechas, ya que hay útiles que tienen una mayor rotación que otros. En segundo lugar, el proveedor ya con las fechas pactadas enviara con su transporte los útiles a la oficina de Bike Ride. Por ultimo, a la hora de entrega se tendrá que dar conformidad de lo enviado por parte nuestra para poder finalizar el proceso.

**Tabla 32. Proceso de Inventario Bike Ride**



Fuente: Elaboración Propia



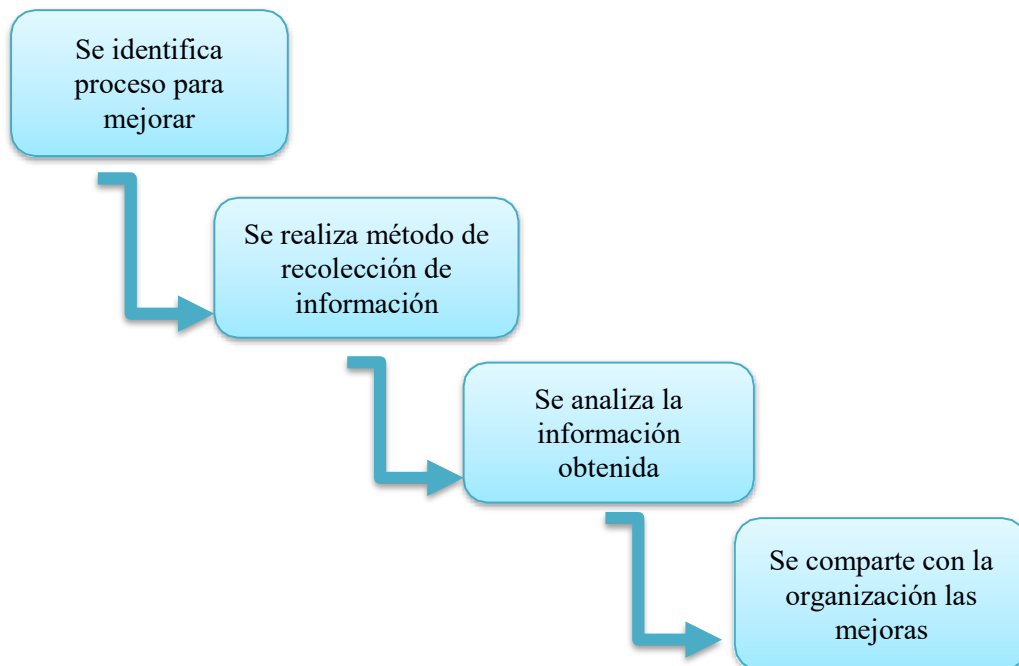
## 6.5.2 Gestión de calidad

En lo que es gestión de calidad nos enfocaremos en brindar un servicio excepcional para nuestros usuarios, ya que así podremos fidelizarlos a través de la experiencia al usar nuestro aplicativo móvil. Para esto utilizaremos el método de PDCA o también conocido como el ciclo de Stewart, el cual consta de 4 fases para poder mejorar y así poder ser más eficientes para competir en el mercado.

Para lograr lo antes mencionado contaremos un supervisor de la gestión de calidad el cual se encargada de identificar las principales deficiencias que tenemos en nuestra empresa y nuestro aplicativo móvil. Luego de identificar, las principales situaciones realizaran encuestas a nuestros empleados o a nuestro usuario dependiente de cual sea el problema que se quiere mejorar, estas encuestadas será realizadas a través de los correos corporativos en el caso de los empleados de la empresa o a través del aplicativo móvil cuando se trate de nuestros usuarios. Al tener la información de las encuestas se comenzará analizar la data para poder verificar si lo cuestionado en un primer momento se podría mejorar para ser más productivos y mejorar la calidad. Luego de analizar la información, el supervisor de calidad tendrá que compartir las mejoras con la organización para ser puesta en marcha y se implementen lo antes posibles.

Por otro lado, luego de unos años de conformada la empresa se optará por pasar una certificación ISO 9001 para poder garantizar a nuestros usuarios la calidad de nuestro servicio. Para ello, se necesitará optimizar cada uno de nuestro proceso para poder lograr la certificación.

**Tabla 33. Proceso de Gestión de Calidad**



Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.3 Gestión de los proveedores

Para la gestión de proveedores de Bike Ride es importante que nuestros proveedores cumplan con requisitos esenciales para poder llegar a los objetivos de la empresa. Por tal motivo, supervisaremos a cada posible proveedor que trabajara con nosotros para seleccionar la mejor opción para la empresa. De igual forma, luego de seleccionar al proveedor este tendrá evaluaciones donde se verificará si este cumplimiento con los tiempos pactados en el contrato y si los artículos enviados corresponden con lo requerido, además se tendrá en cuenta el estado de los artículos.

*Tabla 34. Requisitos para proveedores*

| Requisitos para proveedor Bike Ride |      |
|-------------------------------------|------|
| Descripción                         | Peso |
| Tiempo de entrega acordado          | 3    |
| Mesa de ayuda                       | 2    |
| Tener ISO 9000                      | 1    |
| Condiciones de entrega              | 2    |
| Reputación en el mercado            | 2    |
| Facilidades de investigación        | 1    |

Fuente: Elaboración Propia

### 6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

El monto total invertido en activos fijos para el inicio de actividades de la empresa es de S/ 97,390.00 soles. A continuación, se muestra el detalle de la inversión.

**Tabla 35. Relación de activos fijos**

| Descripcion              | Cantidad | Precio unitario sin IGV | Precio unitario con IGV | Inversion sin IGV   | Inversion con IGV   | IGV                 |
|--------------------------|----------|-------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Bicicletas               | 5        | S/ 932.20               | S/ 1,100.00             | S/ 4,661.02         | S/ 5,500.00         | S/ 838.98           |
| Camioneta Pick Up        | 1        | S/ 53,536.44            | S/ 63,173.00            | S/ 53,536.44        | S/ 63,173.00        | S/ 9,636.56         |
| Computadora              | 4        | S/ 2,966.10             | S/ 3,500.00             | S/ 11,864.41        | S/ 14,000.00        | S/ 2,135.59         |
| Impresora Multifuncional | 1        | S/ 1,031.36             | S/ 1,217.00             | S/ 1,031.36         | S/ 1,217.00         | S/ 185.64           |
| Utiles de oficina        | 1        | S/ 423.73               | S/ 500.00               | S/ 423.73           | S/ 500.00           | S/ 76.27            |
| Escritorios              | 4        | S/ 296.61               | S/ 350.00               | S/ 1,186.44         | S/ 1,400.00         | S/ 213.56           |
| Sillas de escritorios    | 4        | S/ 211.86               | S/ 250.00               | S/ 847.46           | S/ 1,000.00         | S/ 152.54           |
| Archivadores             | 2        | S/ 254.24               | S/ 300.00               | S/ 508.47           | S/ 600.00           | S/ 91.53            |
| Mesa y sillas de trabajo | 1        | S/ 1,271.19             | S/ 1,500.00             | S/ 1,271.19         | S/ 1,500.00         | S/ 228.81           |
| Refrigeradora            | 1        | S/ 1,016.95             | S/ 1,200.00             | S/ 1,016.95         | S/ 1,200.00         | S/ 183.05           |
| Microondas               | 1        | S/ 254.24               | S/ 300.00               | S/ 254.24           | S/ 300.00           | S/ 45.76            |
| Software                 | 1        | S/ 2,118.64             | S/ 2,500.00             | S/ 2,118.64         | S/ 2,500.00         | S/ 381.36           |
| Equipamiento medico      | 1        | S/ 2,118.64             | S/ 2,500.00             | S/ 2,118.64         | S/ 2,500.00         | S/ 381.36           |
| Herramientas             | 2        | S/ 847.46               | S/ 1,000.00             | S/ 1,694.92         | S/ 2,000.00         | S/ 305.08           |
| <b>Total</b>             |          |                         |                         | <b>S/ 82,533.90</b> | <b>S/ 97,390.00</b> | <b>S/ 14,856.10</b> |

Fuente: Elaboración Propia

## 6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

**Tabla 36. Estructura de costos de producción**

| Concepto                      | Año 1               | Año 2               | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Software                      | S/ 2,500.00         | S/ 2,500.00         | S/ 2,500.00          | S/ 2,500.00          | S/ 2,500.00          |
| Planeta Hosting Perú(hosting) | S/ 1,000.00         | S/ 1,000.00         | S/ 1,000.00          | S/ 1,000.00          | S/ 1,000.00          |
| Administracion por usuario    | S/ 18,936.00        | S/ 41,660.10        | S/ 79,836.30         | S/ 122,593.50        | S/ 170,480.70        |
| Mano de obra directa          | S/ 40,025.00        | S/ 40,025.00        | S/ 40,025.00         | S/ 40,025.00         | S/ 40,025.00         |
| <b>Total</b>                  | <b>S/ 62,461.00</b> | <b>S/ 85,185.10</b> | <b>S/ 123,361.30</b> | <b>S/ 166,118.50</b> | <b>S/ 214,005.70</b> |

Fuente : Elaboracion Propia

**Tabla 37. Gastos Operativos**

| Concepto                    | Monto total 1er año | Monto total 2do año | Monto total 3er año | Monto total 4to año | Monto total 5to año |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Alojamiento web ( Hosting ) | 3000                | 3000                | 3200                | 3200                | 3400                |
| Alquiler de oficinas        | 20400               | 20400               | 20400               | 24000               | 24000               |
| Seguros                     | 3000                | 3000                | 3300                | 3300                | 3500                |
| Equipos moviles             | 15000               |                     | 15000               |                     | 15000               |
| Planes                      | 7740                | 7740                | 7740                | 7740                | 7740                |
| Ingenieros Informaticos     | 43200               | 43200               | 43200               | 43200               | 43200               |
| <b>Software</b>             | 5000                | 5000                | 5000                | 5000                | 5000                |
| <b>Total</b>                | <b>92340</b>        | <b>82340</b>        | <b>92840</b>        | <b>81440</b>        | <b>96840</b>        |

Fuente : Elaboración Propia

Como se puede observar en la imagen, se identifica que la mayoría de los gastos están afectos al IGV, los gastos de personal no están afectos al IGV y el gasto de alquiler está afecto al 5% del monto pagado según la SUNAT. Esta información es importante para poder determinar el escudo fiscal, el cual se presenta en el plan financiero de este trabajo.

## **7. Estructura Organizacional y Recursos Humanos**

### **7.1 Objetivos Organizacionales**

#### **Visión**

“Ser la mejor aplicación de búsqueda de rutas de ciclovías en el Perú y la principal opción para facilitar la búsqueda de lugares para el entretenimiento de nuestros usuarios”

#### **Misión**

“Ofrecer a nuestros usuarios las mejores opciones de rutas a través de la aplicación interconectando las principales ciclovías y avenidas principales para llegar de una manera rápida y segura a sus destinos, a su vez de realizar recomendación de lugares de entretenimientos o servicios para contribuir en una experiencia óptima de nuestro servicio”

#### **Objetivos Estratégicos**

- Ubicarse entre las 5 opciones de aplicaciones más usadas para navegación de rutas para el segundo año de la empresa.
- Conseguir alianzas estratégicas con otras empresas para aumentar los ingresos de la organización a finales del primer año.

#### **Objetivos Recursos Humanos:**

- Lograr capacitar a todo el personal de la organización 24 horas al año por parte de recursos humanos durante el primer año.
- Obtener un reconocimiento en el concurso “Buenas Prácticas Laborales” del Ministerio de trabajo por nuestra adecuada gestión de talento humano para el segundo año de operaciones.
- Obtener la certificación “Great Place to Work®” por un buen clima laboral para el tercer año de operaciones.
- Incrementar en 20% el tamaño de personal de la organización, de acuerdo a la expansión de la empresa para el quinto año de operaciones.

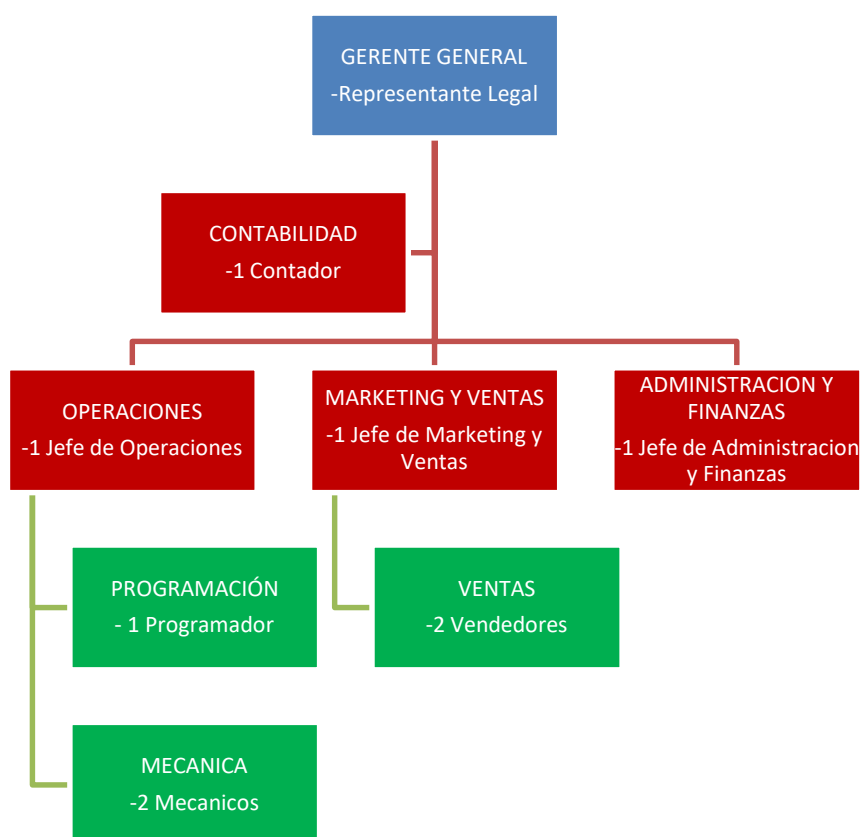
## **7.2. Naturaleza de la Organización**

De acuerdo al marco de la ley de sociedades 26887, hemos elegido el modelo de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) el cual posee las siguientes ventajas:

- Con un capital mínimo se puede poner en marcha tu S.L.
- La responsabilidad se limita al capital aportado, sin tener por tanto ninguna implicación en el patrimonio personal.
- El patrimonio estará protegido salvo que el banco solicite un aval personal o si hubiera mala fe o delito.
- Pudiendo los socios de la S.R.L. ejercer un derecho de suscripción preferente ante la salida de alguno de ellos.
- En una Sociedad Anónima solo si consta en los estatutos habrá límites en la transmisión.
- Su constitución es más simple y económica que en una anónima. Por ejemplo, los estatutos sociales pueden estar integrados en la escritura de constitución o la puedes abrir por Internet en pocos días.
- El régimen jurídico de la S.R.L. es mucho más sencillo que la S.A.
- Se pueden crear solo con un socio, en cuyo caso será una sociedad unipersonal, en cambio en una S.A. debe haber un mínimo de 3 socios.
- Las aportaciones serán solo susceptibles de valoración económica, pudiendo ser tanto dinero como bienes. En una SA las aportaciones no dinerarias precisan un informe experto.
- Da una imagen más profesional que el empresario individual.
- Si la empresa toma volumen, la fiscalidad de sociedades puede ser mejor que la de renta y tener acceso a ayudas y subvenciones.
- Se puede contratar personal y todos los gastos de la empresa minorarán el beneficio por el que paga impuestos.

### **7.2.1 Organigrama**

**Figura 40. Organigrama Bike Ride**



Fuente : Elaboración Propia

## 7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

### *Jefe de Administración y Finanzas*

Como función principal, será velar por adecuada administración del negocio, así como garantizar la rentabilidad de la empresa. Como funciones específicas tendrá que:

- Cumplir con la planeación de objetivos estratégicos, a fin de que, estos sean alcanzables y puedan desarrollarse en el lapso planificado.
- Prever y coordinar con las diversas jefaturas, el cumplimiento de los resultados de manera mensual, trimestral y anual.
- Supervisar los gastos e ingresos de la empresa y, las inversiones de esta, a fin de que, puedan ejecutarse con transparencia y ser auditables sin inconveniente alguno.

### ***Jefe de Marketing y Ventas***

El jefe Marketing y Ventas será una de las piezas claves para el desarrollo de la empresa. Tendrá una comunicación directa con el jefe de proyectos y operaciones, a fin de poder realizar un desempeño óptimo que permita obtener el material demandado por parte de los clientes, dentro del tiempo solicitado. Como funciones específicas tendrá que:

- Captar a los clientes a quienes se les ofrecerá los productos reciclados.
- Plantear los medios de pago adecuados para facilitar la experiencia del cliente.
- Velar por el cumplimiento de con los contratos ya establecidos, además de gestionar la cartera de clientes de la empresa.
- Plantear una previsión de ventas con la finalidad de aproximar la oferta para los años posteriores.
- Desarrollar estrategias para que BIKE RIDE tenga una posición fuerte y marcada en las redes sociales.
- Manejar las tablas dinámicas en donde se podrá observar las variantes y alcance tanto de usuarios como clientes.
- Supervisar al community manager de la empresa y su gestión con las campañas publicitarias, posicionamiento de marca, organización de eventos digitales, etc.

### ***Jefe de Operaciones***

El trabajo por desempeñar por parte del jefe de operaciones es muy importante en el negocio ya que, se encargará de gestionar la logística interna mediante la distribución de los recursos de la empresa, así como la coordinación con los eco-recolectores y el desempeño de los operarios. Como funciones específicas tendrá que:

- Realizar estrategias de optimización de procesos con el fin de reducir costos y garantizar la calidad de los servicios a vender.
- Gestionar el control de abastecimiento, así como formular las estrategias logísticas.

### ***Contador***

Se trabajará con un contador externo que se encargará de supervisar el ingreso y salida de dinero de la empresa y junto con ello avizorar si se presentan problemas financieros. Como funciones específicas tendrá que:

- Solicitar toda la información contable de la empresa con el fin de mantener actualizado los libros contables.
- Gestionar la declaración de tributos y reportes auditables.
- Elaborar los de estados financieros y presentarlo al gerente de finanzas.

### **7.3. Políticas organizacionales**

#### **Políticas Generales**

Para empezar, se establecerá políticas generales de establecer reglamentos en pro de la organización, visión y misión de la empresa, así mismo ajustarse a los presupuestos económicos establecidos por la Gerencia General y distribuirlos de forma equilibrada en el tiempo de duración del presupuesto.

Así mismo por ser una organización que tiene personal operativo que manipula herramientas como los mecánicos de bicicleta, se utilizarán equipos de protección personal de acuerdo a las disposiciones del gobierno (ESALUD, MINISTERIO DE TRABAJO, SUNAFIL) para los mencionados. También cabe recordar que estaremos supervisados por distintas entidades (ISO, SUNAFIL, etc.) para cumplir con una gestión adecuada en el área de Recursos Humanos.

#### **Valores**

##### **a) Respeto a las Personas:**

Los colaboradores de la organización, deben tratarse entre sí con mucho respeto y considerar la dignidad de cada uno, tal como esperan que los traten a ellos mismos, así mismo deben reconocer y valorar las cualidades de cada persona, ya sea por habilidades, experiencia, conocimiento y valores que tengan estos como personas.

##### **b) Ética:**

Comprometerse a laborar con honradez, integridad profesional y responsabilidad para que la empresa BIKE RIDE pueda llegar a sus objetivos. También se debe aplicar el resto de principios éticos en las acciones de comportamiento en la organización, de esta manera lograr generar un ambiente de transparencia y confianza en la operación de la empresa y las relaciones con nuestros clientes.

##### **c) Trabajo en Equipo:**

Los colaboradores de BIKE RIDE, deben colaborar juntos para lograr objetivos en común para alcanzar la eficiencia en los procesos a través de la colaboración mutua más



allá de la competencia sana entre colaboradores que es aceptable en ciertas metas personales.

**d) Compromiso con la calidad:**

Debe haber un compromiso por realizar las operaciones de la mejor forma, buscando permanentemente la autocritica positiva para mejorar los procesos y de esta forma crear valor para nuestros clientes, a través de la satisfacción del servicio cuando se logra cumplir las expectativas y requerimientos del usuario final y la organización BIKE RIDE. De esta forma se logra una sostenibilidad de la empresa, logrando ser una fuente de generación de empleos y aporte a la economía peruana.

**Reclutamiento**

El reclutamiento, es un procedimiento que utilizan las empresas para atraer posibles candidatos con gran potencial para cubrir las vacantes que se necesitan en la organización. Existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo. En base a ello debemos establecer nuestras políticas empresariales, para comenzar, de que se utilizaría el reclutamiento interno para cargos de confianza y mayor responsabilidad que necesita la empresa, como asensos, encargaturas de áreas y/o demás cargos que requieran tener personal a su cargo, como también manejar información delicada de la empresa.

Asimismo también se considerara el reclutamiento externo para puestos de mayor rotación como por ejemplo los operativos (mecánicos, programadores, vendedores, asistentes de las distintas áreas, etc.) que generalmente tiene un tipo de rotación más alta que los de mayor responsabilidad, además que manejan información menos delicada de la organización, teniendo en cuenta un estudio del mercado laboral para identificar con un mejor criterio a las personas más idóneas para el puesto, esto último también se debe aplicar a los cargos de confianza en el reclutamiento interno.

De esta manera, se comprende que el reclutamiento va depender mucho de las necesidades que tenga la organización BIKE RIDE ya que la pieza clave será la necesidad de cubrir una vacante y que así mismo se pueda encontrar en principio dentro de la organización y de no ser así hacer un análisis externo viendo el mercado laboral, el cual debe proporcionar la cantidad personas necesarias y con la calidad adecuada para cubrir el puesto (Peña Baztán, 1990).

También se debe considerar entre las políticas de reclutamiento, la importancia de considerar las herramientas adecuadas para publicar las convocatorias internas (correos

masivos en la organización) y externas (páginas de bolsas de trabajo, publicidades en las redes sociales, etc.) de acuerdo al presupuesto manejado por el área de Recursos Humanos.

### **Selección**

Otras políticas importantes y muy similares a las políticas de reclutamiento, son las políticas de selección, ya que este proceso de selección nos permite tomar las decisiones sobre los candidatos que postulan por las vacantes promocionadas de parte de nuestra organización y finalmente quedarnos con los más idóneos al puesto requerido. (Canós, 2005).

Estableceremos técnicas para seleccionar al candidato más adecuado para el puesto requerido como test, juegos de empresa y simulación, dinámicas grupales y entrevista personal. Asimismo, cabe mencionar que se tendrá en cuenta una técnica matemática que es la teoría de conjuntos borrosos (Canós y Liern, 2004) para tener un modelo cuantitativo de selección en ocasiones necesarias.

Cabe mencionar que como política a destacar es que el área de selección, además de observar los conocimientos del candidato, también debe apreciar sus actitudes y valores humanos para el desempeño del puesto a ocupar en el área. De acuerdo a Ramón Valle Cabrera (Valle Cabrera, 1995) para lograr esta selección se debe ver las siguientes características:

A. Cotejar que se pueda indicar las competencias como habilidades, capacidades, experiencias, actitudes, etc. que puedan ser medibles.

B. Validar la credibilidad del candidato, lo cual se puede detectar realizando diferentes técnicas de evaluación en diferentes momentos, debiendo arrojar los mismos o muy similares resultados.

C. Establecer algún tipo de criterio o método para comparar a los candidatos de forma ordenada y tomar la decisión final del candidato adecuado al perfil requerido.

Asimismo, se debe establecer que la toma de decisión del candidato que finalmente vaya a ocupar el puesto operativo requerido, deberá estar evaluado entre el jefe de Recursos Humanos y el Jefe del área donde se requiere la vacante. Para puestos de mayor responsabilidad (jefaturas, gerencia, servicio de profesionales terceros como contador, etc.) será necesario el aporte del Gerente General para la toma de decisión final.

## **Contratación**

En esta etapa, después de haber seleccionado al mejor candidato, se debe realizar la contratación formal del nuevo colaborador. Tendremos que elegir una contratación legal de acuerdo a las normas laborales, en este caso hablamos del régimen MYPE como empresa S.R.L. bajo la supervisión del Ministerio de Trabajo y SUNAFIL la cual será por inicio o incremento de actividad renovable cada 3 meses bajo las evaluaciones correspondientes en el desempeño y/o mantenimiento del requerimiento de puesto. De esta manera también se promueve la formalización y desarrollo de la empresa aportando a la economía formal del país.

## **Remuneraciones**

Las remuneraciones son la retribución económica, en su mayoría de casos, que se le otorga a la persona por los servicios prestados en un determinado tiempo y es una forma de generar fidelidad como continuidad con los colaboradores de una organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Como política importante a mencionar en este trabajo de investigación, es que se debe mantener un sueldo razonable para los colaboradores de acuerdo a la actividad realizada, evaluando constantemente los pagos de sueldos en empresas de similares características (competidores directos o indirectos) para evitar retiros masivos o ausencia de personal, lo cual recaería en disminución de productividad y por ende verse afectados los clientes que son la fuente principal de ingresos y finalmente la rentabilidad a la organización.

Asimismo, se debe tener en cuenta que no debe haber desigualdades salariales por discriminaciones de género, color, etc., por ejemplo, si diferentes géneros ocupan el puesto como mecánico ciclista, ambos deben poseer los montos remunerativos y beneficios económicos que pudieran darse a futuro.

Finalmente se recomienda utilizar incentivos económicos y no económicos (remuneración emocional) a los colaboradores de la organización, como bonos de cumplimiento por el lado económico y por el lado no económico utilizar regalos, viajes, almuerzos, etc.

## **Evaluación del desempeño**

Establecer estas políticas es fundamental, ya que la evaluación del desempeño consiste en analizar las competencias de la persona y las actividades realizadas de acuerdo a los objetivos establecidos en el puesto que se ubica para determinar ciertas decisiones como premiar al colaborador, reforzar sus conocimientos u otras acciones.

Como políticas de la evaluación de desempeño, se debe realizar de forma semestral, en el caso de un colaborador nuevo la primera evaluación debe ser a 6 meses desde su fecha de inicio y la segunda evaluación en adelante debe realizarse junto con los demás compañeros (por ejemplo, junio y diciembre). De esta forma para el nuevo colaborador, su primera evaluación será de manera más objetiva ya que se realizará exactamente a los 6 meses de haber ingresado a la empresa BIKE RIDE y la segunda en adelante se homogenizará con el resto de colaboradores, sin descuidar el criterio objetivo de los que tienen menor tiempo en la empresa.

Se debe tener presente que, al momento de realizar la evaluación, tiene que definirse evaluaciones cuantitativas y cualitativas que permitan tener un mejor criterio para el resultado del colaborador.

## **Capacitación y/o Formación**

Normalmente asimilamos la formación con la enseñanza de determinados contenidos y conocimientos para subsanar las diferencias entre el estado real de la empresa y el deseado. Sin embargo, la formación también debe ocuparse de las actitudes y los comportamientos de los empleados, que pueden ser educados de forma que se consiga un beneficio común. De este modo, se pasa de una visión de la formación a corto plazo a otra más integradora, con resultados positivos a largo plazo. En cualquier caso, el objetivo de la formación debe ser el de preparar a los miembros de la empresa para que puedan reaccionar correctamente ante nuevas situaciones.

La capacitación es muy importante en la organización porque en la actualidad, con la llegada de la pandemia muchas empresas han cerrados y otras han surgido, esto se debe a los cambios que se han dado a nivel mundial en todos los ámbitos (comportamiento de las personas, de los negocios, de la tecnología, de los traslados, etc.) y por lo tanto la

capacitación y/o formación es un punto vital en las empresas para no desaparecer en el camino, por ello se debe capacitar tanto desde la gerencia hasta el área más operativa, para estar preparados ante los muchos cambios que existen y poder atender las demandas del cliente.

Para ello se debe establecer como política que las capacitaciones deben realizarse en las siguientes ocasiones:

O Cuando es un colaborador nuevo y necesita conocimientos técnicos específicos propiamente de la organización BIKE RIDE para realizar su desempeño laboral.

O Cuando la evaluación del desempeño arroje resultados en los cuales se recomiende capacitar a los colaboradores en ciertas áreas específicas (técnicas, psicológicas, etc.)

O Cuando se visualice cambios importantes a nivel externo que puedan afectar las buenas y cotidianas actividades de la empresa BIKE RIDE.

O Cuando la gerencia y/o socios lo determinen necesario.

## **7.4. Gestión Humana**

### **7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción**

#### **Reclutamiento**

En esta parte, debemos establecer como se iniciara la gestión o proceso de reclutamiento, la cual comienza desde el requerimiento de la jefatura del área (Áreas de ventas, operaciones, finanzas, etc.) donde se necesita cubrir uno o varios puestos, hacia la jefatura de Recursos Humanos, donde se encargaran de derivar este requerimiento específicamente al área de reclutamiento, siendo esta última sub-área quien hará las evaluaciones correspondientes para definir si la convocatoria puede ser inicialmente de manera interna o en caso de no encontrar un mercado atractivo de manera interna, hacer la convocatoria externa.

En caso de realizar la convocatoria interna, se haría a través de correos masivos y colocando comunicados impresos en el periódico mural de anuncios de la empresa, el cual debe ser visible para todos los trabajadores. En el caso de no encontrar un mercado potencial de manera interna, se debe hacer la convocatoria externa a través de bolsas de trabajo en páginas webs como Bumeran, computrabajo, Likedin, Laborum, Indeed y Redes

## Sociales

Una vez realizada las convocatorias internas o externas, se debe monitorear constantemente las vigencias de los puestos requeridos para ir agregando nuevas convocatorias y retirando las que ya fueran concluidas. Todas las personas que hayan postulado interna o externamente a la empresa, pasaran a la siguiente área que se llama “Selección”, la cual se explicara su procedimiento en el siguiente punto.

### **Selección**

Luego de haber realizado las gestiones de reclutamiento ya mencionadas en el párrafo anterior, se procede a realizar una pre-selección de los candidatos al puesto, porque se debe hacer los filtros necesarios, ya sea por experiencia del puesto, estudios académicos y referencias personales para reducir la cantidad de postulantes y quedarnos con un número más reducido de candidatos potenciales, para contactar y pasar un proceso más profundo de selección que se detalla a continuación:

**a) Entrevista personal o virtual:** Se contacta con el candidato potencial, presentándonos quienes somos como organización y cuál es el servicio de la misma, luego de ello procedemos a validar su hoja de vida preguntándole a detalle sobre sus experiencias, estudios, motivos de postular a nuestra organización, expectativas económicas, disponibilidad y referencias laborales como personales. Finalmente, después de la entrevista se procede a reducir nuevamente el número de candidatos que se acercan más al perfil del puesto requerido.

**b) Pruebas psicológicas y de conocimientos:** Luego de quedarnos con los candidatos que se acercan mas al puesto requerido, se les realiza unas pruebas psicológicas como la prueba de dibujar a una persona bajo la lluvia y la prueba de Wartegg para descartar si hay algún trastorno, enfermedad, problemas de autoestima y/o agresividad. Después del examen psicológico, se procede a realizar un examen sobre conocimientos del puesto, donde se le dará preguntas con opciones de respuestas a marcar para evaluar el grado de capacidad intelectual y de habilidades para el puesto a cubrir. Después de tener el resultado de las evaluaciones, se volverá a reducir el número de candidatos que están más cerca del perfil de la vacante.

**c) Evaluación de antecedentes y referencias:** En esta parte final del área de

selección, procederemos a investigar los antecedentes policiales del colaborador para verificar si ha tenido incidentes con la justicia que puedan alterar el clima laboral y la integridad de la organización. También se investigará las referencias laborales y personales de los candidatos, para tener mayor conocimiento sobre el desempeño y comportamiento del candidato en otras empresas o lugares personales.

Luego de ello, nos quedaremos con 2 candidatos finales como mínimo que tengan los mejores antecedentes policiales y referencias laborales como personales para coordinar una reunión entre el jefe de Recursos Humanos, el jefe del área donde se requiere el puesto y de ser necesario con el Gerente General, donde se pueda tomar una decisión final sobre el candidato seleccionado para cubrir el puesto.

### **Contratación**

En esta etapa, ya habiendo seleccionado al candidato idóneo para el puesto requerido, se ordenará en dos etapas para la contratación, las cuales se detallan a continuación:

**a) Evaluación médica:** Debido a la coyuntura del covid-19, se le realizará una prueba molecular para determinar su estado de salud, así mismo se le hará un chequeo simple médico para cotejar si no presenta alguna anomalía médica que le impida desarrollar sus funciones laborales. En caso de salir la prueba molecular positiva y/o tener tampoco algún problema en el chequeo médico que le complique desarrollar las funciones del puesto, se debe coordinar con el área médica para ver si esto se podrá subsanar antes de la firma de contrato y del inicio de labores, de lo contrario se tendría que contactar con el segundo candidato finalista para que pueda pasar la evaluación médica. En el caso de salir la prueba molecular negativa y/o no tener ningún problema en el chequeo médico con el candidato seleccionado, se procederá con la firma del contrato y no será necesario llamar al segundo candidato finalista.

**b) Firma de contrato:** En esta etapa, se elaborará un contrato detallando todo lo relacionado al puesto del colaborador, tal como los datos completos del colaborador y dirección de su domicilio, las funciones que va realizar, el horario que tendrá de acuerdo a la necesidad de la organización (máximo 48 horas semanales), la fecha en que empezaran sus actividades y el tiempo de duración del contrato con posible renovación o término de

contrato según el puesto requerido, se indicara también el sueldo a ganar y si este será pagado de manera semanal, quincenal o mensual, así mismo se indicara en el contrato el régimen laboral como microempresa y los beneficios sociales que le corresponde al colaborador de acuerdo al régimen laboral mencionado. También se mencionará que el colaborador tiene un periodo de prueba de 3 meses y que según ello

c) se evaluará sus renovaciones trimestrales o término del contrato.

### **Inducción**

Para que el colaborador pueda desempeñar de manera eficiente sus funciones, se realizara una inducción de 3 días, donde el responsable de Recursos Humanos inicialmente le dará una serie de indicaciones y enseñanzas al nuevo colaborador, para luego presentarle al jefe del área donde ira el nuevo colaborador a desempeñar sus funciones y dejarlo con este jefe para que termine de darle las indicaciones correspondientes, que se detallan en el siguiente cuadro:



**Tabla 38. Programa de Inducción**

| Sección                                       | Tema   | Responsable            | Días |   |   | En adelante |
|---|--|------------------------|------|---|---|-------------|
|   |  |                        | 1    | 2 | 3 |             |
| Inducción de la Organización                  | Bienvenida/ Inducción a la organización y tour de las instalaciones. | Jefe de administración |      |   |   |             |
| Información de la Organización                | ¿Qué es BIKERIDE?, Misión y Visión                                   | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Objetivos y metas de la organización                                 | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Tipo de organización y quienes la conforman                          | Jefe de administración |      |   |   |             |
| Políticas Organizacionales                    | Políticas y normas de convivencia                                    | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Bioseguridad laboral   | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Reglamento Interno de Trabajo  | Jefe de administración |      |   |   |             |
| Inducción del puesto                          | Funciones del puesto   | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Responsables de las áreas asignadas                                  | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Introducción del espacio de trabajo                                  | Jefe de administración |      |   |   |             |
| Presentación en su área de trabajo.           | Presentación del lugar de trabajo                                    | Jefe de administración |      |   |   |             |
|   | Presentación del equipo de trabajo                                   | Jefe de administración |      |   |   |             |
| Monitoreo y seguimiento al colaborador nuevo. | Monitoreos y adaptación al puesto                                    | Jefe de administración |      |   |   |             |

Fuente: Elaboración Propia

#### 7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

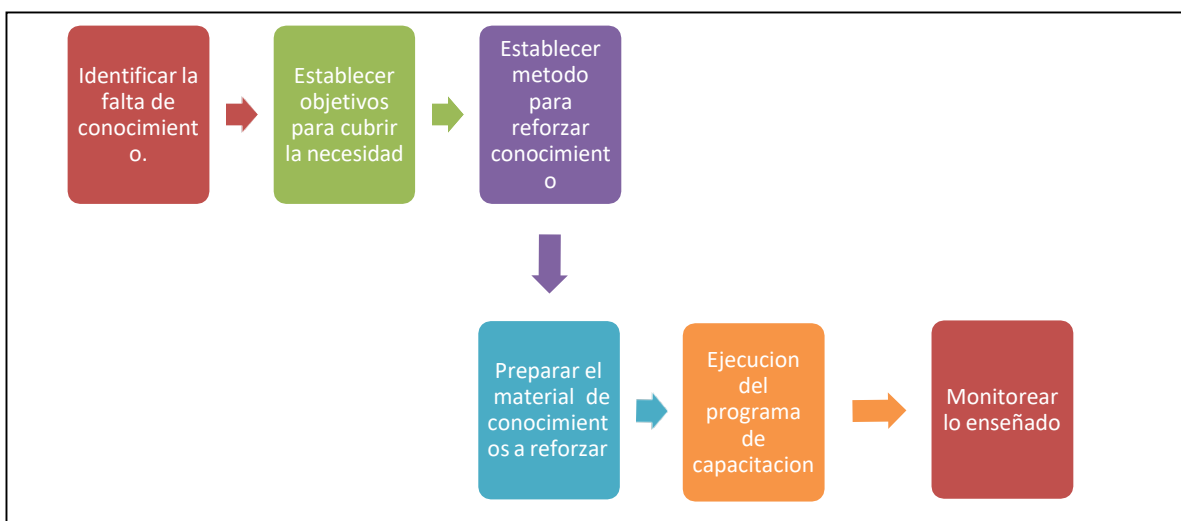
##### Capacitación

La organización BIKE RIDE realizara una capacitación general a todos los

colaboradores que inicien las actividades de inauguración en la empresa (Jefes, operativos, etc.) y posterior a ello se realizara capacitaciones especificas a las áreas operativas que gestionan un contacto más cercano con el cliente, como por ejemplo capacitar a los programadores que darán soporte a la aplicación BIKE RIDE, capacitar a los mecánicos que darán el servicio de auxilio mecánico, capacitar al personal de ventas que estará captando clientes constantemente. Todas estas capacitaciones operativas, inicialmente se dará de forma diaria los primeros 15 días de iniciada las operaciones en la organización, luego se dará la capacitación de forma quincenal los primeros 6 meses de operaciones en BIKE RIDE y posterior a ello se hará la capacitación de forma bimestral, para el caso de los nuevos colaboradores operativos que fueran ingresando o rotando en las áreas operativas se les dará una capacitación inicial de una semana, luego de manera quincenal los primeros 6 meses, posterior a ello se le alinear a junto con los demás colaboradores operarios para recibir una capacitación bimestral. Esto será muy importante para que el personal operativo se encuentre actualizado con todas las novedades que pueda traer las distintas coyunturas que pueda haber en estos tiempos que estamos pasando por la pandemia y lo que pueda traer a futuro, logrando así contar con un personal altamente competitivo.

Para lograr monitorear de forma adecuada las capacitaciones, haremos un flujo de proceso que nos servirá para identificar cuando realizar estas capacitaciones, ya sea por inicios de operación, ingreso de nuevos colaboradores y también en momentos que se requiera.

**Tabla 39. Etapas de la capacitación**



Fuente: Elaboración Propia

### **Motivación**

Esta parte de la gestión es muy importante, ya que gracias a una adecuada motivación en la organización logramos los objetivos planteados por la empresa, por ello en BIKE RIDE estableceremos inicialmente una serie de beneficios adicionales al sueldo regular, para lograr que los colaboradores se sientan cómodos y motivados de trabajar en la organización, los cuales describimos a continuación:

**a) Día BIKE RIDE:** En el aniversario de la empresa, se realizará un evento integración y almuerzo de confraternidad, siendo ese día no laborable. Solo se vendrá medio día para el evento donde habrá actividades de integración y un almuerzo con las palabras del Gerente General, posterior a ello todos podrán ir a sus casas a descansar.

**b) Cumpleaños BIKE RIDE:** Toda persona el día de su cumpleaños, tendrá ese día libre pagado, para poder descansar y pasar el tiempo con su familia. Este día podrá ser negociado con su jefe para que no sean afectados en caso les tocara un día feriado, fin de semana, tengan mucho trabajo que avanzar, etc. para que todos puedan gozar de este beneficio.

### **Evaluación de desempeño**

Este punto es muy importante ya que de esta manera podemos revisar si los colaboradores están cumpliendo con los objetivos que parten desde sus funciones hasta la visión de BIKE RIDE, por ello los jefes de cada área realizarán monitoreo constante de las actividades que realizan sus subordinados y si se está cumpliendo de manera eficiente y eficaz sus responsabilidades, dando un informe mensual al área de recursos humanos con copia a la gerencia para conocimiento de esta última.

#### **7.4.3 Sistema de remuneración**

En esta parte resaltaremos que somos una empresa bajo el régimen laboral micro empresarial, por lo cual todos los colaboradores contarán con beneficios sociales como 15 días de vacaciones, descansos semanales y feriados, no tendrán CTS ni gratificación ya que no son beneficios obligatorios en el régimen microempresarial. Así mismo todos contarán con un seguro de Essalud, el horario de trabajo será para el área administrativa de lunes a viernes de 8am a 6pm y para el personal operativo será de lunes a sábado de 8am a 5pm y de 5pm a 1am, con 1 hora de refrigerio. El sueldo que ganaran se detalla a continuación por tipo de cargo:

- O Gerente General: S/. 3,00
- O jefe de Planeamiento: S/. 2,500
- O Contador: S/. 1,500 (Se pagará servicio independiente Recibo de honorarios)
- O jefe de Marketing y Ventas: S/. 2,500
- O jefe de Administración y Finanzas: S/.2,300
- O Programador: S/. 1,200
- O Mecánico: S/. 930
- O Vendedor: S/. 930 + comisiones

BIKE RIDE pertenecerá al régimen MYPE, el cual a continuación se muestra los beneficios ya indicado líneas arriba:

**Figura 41. Régimen Laboral de la Microempresa**

| MICRO EMPRESA  | PEQUEÑA EMPRESA   |
|--|---|
| Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )   | Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )  |
| Jornada de trabajo de 8 horas  | Jornada de trabajo de 8 horas   |
| Descanso semanal y en días feriados  | Descanso semanal y en días feriados   |
| Remuneración por trabajo en sobretiempo  | Remuneración por trabajo en sobretiempo   |
| Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios  | Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios   |
| Cobertura de seguridad social en salud a través del <b>SIS</b> (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)  | Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD   |
| Cobertura Previsional  | Cobertura Previsional   |
| Indemnización por despido de <b>10 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>90 días</b> de remuneración) | Indemnización por despido de <b>20 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>120 días</b> de remuneración)                               |
|  | Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo ( <b>SCTR</b> )  |
|  | Derecho a percibir <b>2 gratificaciones</b> al año (Fiestas Patrias y Navidad)  |
|  | Derecho a participar en las utilidades de la empresa  |
|  | Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios ( <b>CTS</b> ) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración. |
|  | Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.   |

Fuente: SUNAT

## 7.5 Estructura de gastos de RRHH

En este punto se colocará los sueldos de los colaboradores ya mencionados en el

sistema de remuneraciones, el cual se detalla a continuación:

**Tabla 40. Estructura de Gastos de RR.HH**

| PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y VENTAS |                   |                  | AÑO 1    |              |                   |                   |         |               |       |               |
|----------------------------------|-------------------|------------------|----------|--------------|-------------------|-------------------|---------|---------------|-------|---------------|
|                                  | Preoperativo      |                  |          | Nrode        | RemuBásicaMensual | RemuBásicaMensual | ESSALUD | Gratificación | CTS   | TotalPlanilla |
|                                  | NrodeTrabajadores | RemuBásicaporMes | Subtotal | Trabajadores | portrabajador     | Sub-Total         | Mes     | Anual         | Anual | Año1          |
| GerenteGeneral                   | 1                 | 3,500            | 3,500    | 1            | 3,500             | 3,500             | 315     | 0             | 0     | 45,780        |
| JefedePlaneamiento               | 1                 | 2,800            | 2,800    | 1            | 3,000             | 3,000             | 270     | 0             | 0     | 39,240        |
| JefedeMarketingyVentas           | 1                 | 3,000            | 3,000    | 1            | 3,500             | 3,500             | 315     | 0             | 0     | 45,780        |
| JefedeAdministraciónyFin         | 1                 | 3,000            | 3,000    | 1            | 3,000             | 3,000             | 270     | 0             | 0     | 39,240        |
| Vendedor                         | 2                 | 1,000            | 2,000    | 2            | 1,000             | 2,000             | 180     | 0             | 0     | 26,160        |
| Contador                         | 1                 | 1,500            | 1,500    | 1            | 1,500             | 1,500             | 135     | 0             | 0     | 19,620        |

|                    | Mes0   | Mes1   | Mes2   | Mes3   | Mes4   | Mes5   | Mes6   | Mes7   | Mes8   | Mes9   | Mes10  | Mes11  | Mes12  | Año1    |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Remuneraciónbásica | 15,800 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 16,500 | 198,000 |
| ESSALUD            | 1,422  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 1,485  | 17,820  |
| CTS                |        |        |        |        |        | 0      |        |        |        |        |        | 0      |        | 0       |
| Gratificación      |        |        |        |        |        |        |        | 0      |        |        |        |        | 0      | 0       |
| Total              | 17,222 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 215,820 |

Fuente: Elaboración Propia

## 8. Plan Económico -Financiero

### 8.1 Supuestos generales

- La empresa se encuentra en el régimen PYME.
- La política de ventas es 100% al contado.

- El financiamiento es 50% aporte propio y 50% financiamiento tradicional, tomando en cuenta el financiamiento de Banco de crédito del Perú a una TEA de 14.75%.
- No comprende ajustes por inflación.
- Se considera que el IGV se mantendrá en los próximos 5 años en 18%.
- La política de ingresos será de pago contra afiliación y adquisición de productos, mediante pago con tarjeta de crédito o débito, transferencia bancaria.
- El sistema de pagos para los operarios y jefes será por planilla, contrato indeterminado.
- La activación del servicio tendrá una eficiencia del 100% desde el pago del derecho.
- La comisión para los vendedores será del 15% del precio de venta.
- Los premios que se puedan otorgar serán financiados por nuestros aliados estratégicos.
- El crecimiento de las ventas será del 10% anual a partir del segundo año de operación.

## 8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

Para la inversión en activo fijo se ha considerado un costo total de S/97,390.00 soles y para los activos intangibles un total de S/.8533.00 soles. A continuación, el detalle de cada tipo de inversión por activos.

**Tabla 41. Estructura de 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 (S/) | Dep. Mensual (S/.) |
| Bicicletas               | S/ 932.20                 | 5        | 4,661              | SI           | 839           | 5,500         | 20%                    | 5              | 932                     | 78                 |
| Camioneta Pick Up        | S/ 53,536.44              | 1        | 53,536             | SI           | 9,637         | 63,173        | 20%                    | 5              | 10,707                  | 892                |
| Computadora              | S/ 2,966.10               | 4        | 11,864             | SI           | 2,136         | 14,000        | 25%                    | 4              | 2,966                   | 247                |
| Impresora Multifuncional | S/ 1,031.36               | 1        | 1,031              | SI           | 186           | 1,217         | 25%                    | 4              | 258                     | 21                 |
| Útiles de oficina        | S/ 423.73                 | 1        | 424                | SI           | 76            | 500           | 20%                    | 5              | 85                      | 7                  |
| Escritorios              | S/ 296.61                 | 4        | 1,186              | SI           | 214           | 1,400         | 20%                    | 5              | 237                     | 20                 |
| Sillas de escritorios    | S/ 211.86                 | 4        | 847                | SI           | 153           | 1,000         | 20%                    | 5              | 169                     | 14                 |
| Archivadores             | S/ 254.24                 | 2        | 508                | SI           | 92            | 600           | 20%                    | 5              | 102                     | 8                  |
| Mesa y sillas de trabajo | S/ 1,271.19               | 1        | 1,271              | SI           | 229           | 1,500         | 20%                    | 5              | 254                     | 21                 |
| Refrigeradora            | S/ 1,016.95               | 1        | 1,017              | SI           | 183           | 1,200         | 20%                    | 5              | 203                     | 17                 |
| Microondas               | S/ 254.24                 | 1        | 254                | SI           | 46            | 300           | 20%                    | 5              | 51                      | 4                  |
| Software                 | S/ 2,118.64               | 1        | 2,119              | SI           | 381           | 2,500         | 25%                    | 4              | 530                     | 44                 |
| Equipamiento medico      | S/ 2,118.64               | 1        | 2,119              | SI           | 381           | 2,500         | 20%                    | 5              | 424                     | 35                 |
| Herramientas             | S/ 847.46                 | 2        | 1,695              | SI           | 305           | 2,000         | 20%                    | 5              | 339                     | 28                 |
| <b>Total Tangibles</b>   |                           |          | <b>82,534</b>      | <b>0</b>     | <b>14,856</b> | <b>97,390</b> |                        |                | <b>17,257</b>           | <b>1,438</b>       |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la imagen, el activo que presenta un mayor costo corresponde a la camioneta Pickup; asimismo, los activos que presentan un menor costo corresponden a los útiles de oficina.

**Tabla 42. Tabla de cálculo de la depreciación según el reglamento**

| INTANGIBLES                |                           |          |                    |              |               |               |                        |                |                         |                      |
|----------------------------|---------------------------|----------|--------------------|--------------|---------------|---------------|------------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| Descripción                | Precio Unitario (sin IGV) | Cantidad | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles     | Total pagado  | Amortización Anual (%) | Vida Útil Años | Amortización Anual (S/) | Amort. mensual (S/.) |
| Marca de la empresa        | 535                       | 1        | 535                | SI           | 96            | 631           | 25%                    | 4              | 134                     | 11                   |
| <b>Total Intangibles</b>   |                           |          | <b>535</b>         |              | <b>96</b>     | <b>631</b>    |                        | <b>4</b>       | <b>134</b>              | <b>11</b>            |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b> |                           |          | <b>83,069</b>      | <b>0</b>     | <b>14,952</b> | <b>98,021</b> | <b>0</b>               | <b>4</b>       | <b>17,391</b>           | <b>1,449</b>         |

Fuente: Elaboración Propia

En referencia a los intangible, se refiere a que es un activo que no tiene forma física, no es algo material y por tanto, no se puede ver ni tocar, por lo que consideramos intangible a la marca de la empresa, cuyo valor esta dado en función a la constitución de la dicha marca,

**Figura 42. Tabla de cálculo de la depreciación según el reglamento**

- Depreciación de bienes afectos a la producción según Reglamento:

| Nº | Bienes   | Porcentaje máximo de depreciación anual |
|----|--|---|
| 1  | Ganado de trabajo y reproducción; redes de pesca.  | 25 %                                    |
| 2  | Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles); hornos en general.  | 20 %                                    |
| 3  | Maquinaria y equipo utilizados por las actividades minera, petrolera y de construcción; excepto muebles, enseres y equipos de oficina. | 20 %                                    |
| 4  | Equipos de procesamiento de datos.   | 25 %                                    |
| 5  | Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01.01.91.   | 10 %                                    |
| 6  | Otros bienes del activo fijo   | 10 %                                    |

Asimismo, de conformidad con el artículo 39° de la Ley, los edificios y construcciones sólo serán depreciados mediante el método de línea recta, a razón de cinco por ciento (5 %) anual.

Fuente : Sunat

**Tabla 43. Depreciación de Activos Fijos**

| Descripción              | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | Depreciación Anual (%) | Vida Útil Años | Depreciación Anual (S/) | Dep. Mensual (S/.) |
|--------------------------|--------------------|--------------|------------------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| Bicicletas               | 4,661              | SI           | 20%                    | 5              | 932.20                  | 77.68              |
| Camioneta Pick Up        | 53,536             | SI           | 20%                    | 5              | 10707.29                | 892.27             |
| Computadora              | 11,864             | SI           | 25%                    | 4              | 2966.10                 | 247.18             |
| Impresora Multifuncional | 1,031              | SI           | 25%                    | 4              | 257.84                  | 21.49              |
| Útiles de oficina        | 424                | SI           | 20%                    | 5              | 84.75                   | 7.06               |
| Escritorios              | 1,186              | SI           | 20%                    | 5              | 237.29                  | 19.77              |
| Sillas de escritorios    | 847                | SI           | 20%                    | 5              | 169.49                  | 14.12              |
| Archivadores             | 508                | SI           | 20%                    | 5              | 101.70                  | 8.47               |
| Mesa y sillas de trabajo | 1,271              | SI           | 20%                    | 5              | 254.24                  | 21.19              |
| Refrigeradora            | 1,017              | SI           | 20%                    | 5              | 203.39                  | 16.95              |
| Microondas               | 254                | SI           | 20%                    | 5              | 50.85                   | 4.24               |
| Software                 | 2,119              | SI           | 25%                    | 4              | 529.66                  | 44.14              |
| Equipamiento medico      | 2,119              | SI           | 20%                    | 5              | 423.73                  | 35.31              |
| Herramientas             | 1,695              | SI           | 20%                    | 5              | 338.98                  | 28.25              |
| <b>Total</b>             | <b>82533.87</b>    |              |                        |                | <b>17257.494</b>        | <b>1438.1245</b>   |

Fuente : Elaboración Propia

Como podemos apreciar en la imagen el valor más alto de depreciación es dado por la camioneta pick up que se adquirió para el inicio de las operaciones, y el valor con menor depreciación corresponde a los útiles de la oficina; sin embargo, cabe resaltar que estos son reemplazos fácilmente. Asimismo, es importante mencionar que a diferencia de los demás activos los activos generados por temas tecnológicos presentan una depreciación anual mayor siendo esta la de 25% anual; sin embargo, es importante mencionar que para el quinto año se podría considerar una revaluación de los mismos, a fin de poder fortalecer los temas financieros de la empresa.,

**Tabla 44. Estructura de Gastos Pre-Operativos**

| Descripción                                    | Subtotal (sin IGV) | Afecto a IGV | IGV Soles      | Total pagado    |
|--|--------------------|--------------|----------------|-----------------|
| Preoperativos personal administración y ventas | 17222.00           | SI           | 3099.96        | 20321.96        |
| Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV      | 6559.32            | SI           | 1180.68        | 7740.00         |
| Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV   | 1700.00            | NO           | 0.00           | 1700.00         |
| <b>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</b>              | <b>25481.32</b>    |              | <b>4280.64</b> | <b>29761.96</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar el cálculo de las estructuras de gastos preoperativos y se ha incluido el gasto por planillas por un mes por que a diferencia de una empresa dedicada a la venta de productos donde la producción podría iniciarse al momento de la apertura, en este caso se está ofreciendo un servicio por lo que se debe de contar de manera anticipada con todo el personal, a fin de poder dirigir el lanzamiento del producto, dirigir los planes de marketing, los gastos y proyecciones, realizar la creación y las pruebas del producto antes de su lanzamiento, asimismo también es importante poder contar con un periodo de marcha blanca para poder probar la rapidez de la respuesta de la empresa a las diversas solicitudes de los usuarios

**Tabla 45. Estructura de Inversión Total**

| Inversion            | Sin IGV              | Con IGV              |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Inversion tangible   | S/ 82,533.87         | S/ 97,389.97         |
| Inversion intangible | S/ 535.00            | S/ 632.03            |
| Capital de trabajo   |                      | S/ 302.00            |
| Gastos Pre Operativo | S/ 25,481.00         | S/ 29,762.00         |
| <b>Total</b>         | <b>S/ 108,549.87</b> | <b>S/ 128,086.00</b> |



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos evidenciar en *tabla 45*, los gastos producto preoperativos son de S/. 25,481.00soles, siendo la cuenta de pago de planillas la cuenta con mayor costo. Asimismo, en la *figura 73*, se presenta el total de inversión que equivale a S/. 108,086.00 soles conformado por la inversión en activo fijo, activo intangible, gastos preoperativos y capital de trabajo.

### Proyección de ventas

**Tabla 46. Estructura de Venta**

IGV SI 18% NO



| 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 | AÑO 1   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑO5      |
| Afiliaciones                           | 9.49  | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   | 9.49   |         | 9.99    | 10.49   | 10.99   | 11.49     |
| 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 | AÑO 1   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑO5      |
| Afiliaciones                           | 800   | 1,500  | 2,050  | 2,500  | 3,000  | 3,500  | 4,000  | 4,500  | 5,000  | 5,500  | 6,000  | 6,500  | 44,850  | 56,063  | 70,078  | 87,598  | 109,497   |
| 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 | AÑO 1   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑO5      |
| Afiliaciones                           | 7,592 | 14,235 | 19,455 | 23,725 | 28,470 | 33,215 | 37,960 | 42,705 | 47,450 | 52,195 | 56,940 | 61,685 | 425,627 | 560,064 | 735,120 | 962,698 | 1,258,121 |
| 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 | AÑO 1   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑO 5     |
| TOTAL                                  | 6,434 | 12,064 | 16,487 | 20,106 | 24,127 | 28,148 | 32,169 | 36,191 | 40,212 | 44,233 | 48,254 | 52,275 | 360,700 | 474,631 | 622,983 | 815,846 | 1,066,205 |
| 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 | AÑO 1   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑO 5     |
| TOTAL                                  | 1,158 | 2,171  | 2,968  | 3,619  | 4,343  | 5,067  | 5,791  | 6,514  | 7,238  | 7,962  | 8,686  | 9,410  | 64,926  | 85,434  | 112,137 | 146,852 | 191,917   |

Fuente: Elaboración Propia

Para la proyección de ventas se ha considerados los montos del crecimiento del mercado y de penetración que el aplicativo va teniendo en el sector, es por ello que se ha considerado un promedio de 500 nuevos afiliados mes a mes para el primer año y que para los demás años se considera un crecimiento del mercado del 25% llegando a un total de 109497 afiliaciones para el cierre del 5to año

## 8.4 Proyección de costos y gastos operativos

**Tabla 47. Proyección de costo de producción**

| COSTOS DE PRODUCCIÓN (incluye IGV)  |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               |               |               |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| NO incluye depreciación ni amortización   |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               |               |               |
| COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido 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       | AÑO 1         | AÑO2          | AÑO 3         | AÑO4          | AÑO5          |
| COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido 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       | AÑO 1         | AÑO2          | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| Software / Alojamiento web / Mantenimiento  | 504        | 945          | 1,292        | 1,575        | 1,890        | 2,205        | 2,520        | 2,835        | 3,150        | 3,465        | 3,780        | 4,095        | 28,256        | 35,319        | 44,149        | 55,187        | 68,983        |
| OTROS MATERIALES SUMINISTROS O SERVICIOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN (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       | AÑO 1         | AÑO2          | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
| Licencia Microsoft  | 200        | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 2,400         | 2,400         | 2,400         | 2,400         | 2,400         |
| <b>PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV</b>  | <b>704</b> | <b>1,145</b> | <b>1,492</b> | <b>1,775</b> | <b>2,090</b> | <b>2,405</b> | <b>2,720</b> | <b>3,035</b> | <b>3,350</b> | <b>3,665</b> | <b>3,980</b> | <b>4,295</b> | <b>30,656</b> | <b>37,719</b> | <b>46,549</b> | <b>57,587</b> | <b>71,383</b> |
| <b>IGV</b>  | <b>107</b> | <b>175</b>   | <b>228</b>   | <b>271</b>   | <b>319</b>   | <b>367</b>   | <b>415</b>   | <b>463</b>   | <b>511</b>   | <b>559</b>   | <b>607</b>   | <b>655</b>   | <b>4,676</b>  | <b>5,754</b>  | <b>7,101</b>  | <b>8,784</b>  | <b>10,889</b> |
| <b>TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV</b>  | <b>597</b> | <b>970</b>   | <b>1,264</b> | <b>1,504</b> | <b>1,771</b> | <b>2,038</b> | <b>2,305</b> | <b>2,572</b> | <b>2,839</b> | <b>3,106</b> | <b>3,373</b> | <b>3,640</b> | <b>25,979</b> | <b>31,966</b> | <b>39,448</b> | <b>48,802</b> | <b>60,494</b> |

Fuente: Elaboración Propia

El costo de producción esta basado en los sistemas que permiten generar la creación del aplicativo y su alojamiento virtual, adicionalmente a ello se le agrega el costo de administración anual por usuario de S/0.63 centavos y el costo de la mano de obra por la producción y mantenimiento de los sistemas operativos , además del pago por licencia de Microsoft

**Tabla 48. Proyección de gastos operativos**

| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS                   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| GASTOS AFECTOS AL IGV ( ya incluyen dicho impuesto) |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |                 |                 |
|   | 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           | AÑO2            | AÑO 3           | AÑO4            | AÑO 5           |
| Gasto de Luz  | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 1,440           | 1,440           | 1,440           | 1,440           | 1,440           |
| Gasto de Agua                                       | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 120            | 1,440           | 1,440           | 1,440           | 1,440           | 1,440           |
| Gasto de telefonia e internet                       | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 400            | 4,800           | 4,800           | 4,800           | 4,800           | 4,800           |
| Gasto de limpieza y aseo                            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 1,200           | 1,200           | 1,200           | 1,200           | 1,200           |
| Gasto de transporte ( Combustible )                 | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 500            | 6,000           | 20,400          | 20,400          | 20,400          | 20,400          |
| Gasto de Marketing                                  |                | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 2,500          | 30,000          | 30,000          | 30,000          | 30,000          | 30,000          |
| Gasto de EPP  |                | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 125            | 1,500           | 1,500           | 1,500           | 1,500           | 1,500           |
| Gasto de mantenimiento de Software                  |                | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 100            | 1,200           | 1,500           | 1,500           | 1,500           | 1,500           |
| Gasto en fumigacion                                 | 500            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               | 1,200           | 1,200           | 1,200           | 1,200           |
| Seguros   | 3,000          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 0               | 3,000           | 3,000           | 3,000           | 3,000           |
| Alojamiento web                                     | 3,000          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 0               | 3,000           | 3,000           | 3,000           | 3,000           |
| <b>Tot. Gastos afectos a IGV</b>                    | <b>7740</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>3965</b>    | <b>47580</b>    | <b>69480</b>    | <b>69480</b>    | <b>69480</b>    | <b>69480</b>    |
| <b>IGV</b>  | <b>1180.68</b> | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>604.83</b>  | <b>7257.97</b>  | <b>10598.64</b> | <b>10598.64</b> | <b>10598.64</b> | <b>10598.64</b> |
| <b>Total gastos sin IGV</b>                         | <b>6559.32</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>3360.17</b> | <b>40322.03</b> | <b>58881.36</b> | <b>58881.36</b> | <b>58881.36</b> | <b>58881.36</b> |

Fuente: Elaboración Propia

La proyección de gastos operativos esta representando principal mente en el gasto de marketing que realizara la empresa a fin de poder dar a conocer el producto en los diferentes medios como las redes sociales, además de la presencia que debe tener la

marca, adicionalmente a dichos gastos se ha considerado los gastos que se realizan dentro de las oficinas en donde se desarrolla y controla el aplicativo

## 8.5 Calculo de Capital de trabajo

**Tabla 49. Calculo del capital de trabajo**

|   |               |  |
|---|---------------|--|
| <b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>                               | <b>302</b>    | El 60% del primer mes de los costos totales de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta. |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas)</b> |               |  |
| Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1                       | <b>4.70%</b>  | Aplicable al incremento de ventas entre dos meses o años consecutivos  |
|   |               | Método % cambio de ventas  |
| <b>- Capital de trabajo</b>                                     | <b>597.99</b> | <b>-1556.61</b>  |
|   |               | <b>-581.06</b>   |
|   |               | <b>-755.40</b>   |
|   |               | <b>-980.59</b>   |
|   |               | <b>4176.06</b>   |

Fuente: Elaboración Propia

Para el calculo del capital de trabajo se ha utilizado el método de déficit acumulado anual, el cual considera todos los flujos de caja anual que se encuentran en negativo, por lo que para el presente caso los flujos de caja positivos sin embargo se realiza un requerimiento por el valor de S/4,176.06 para el 5to año

## 8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Para el presente negocio se ha considerado que la inversiones requerida se realizara considerando el 50% sea realizado mediante aporte propio del accionista de la empresa y el otro 50% mediante el financiamiento de un crédito con el Banco de crédito del Perú, dicho banco a fue considerado debido a que dicha institución corresponde al Banco más grande del país en donde la tasa de intereses ofrecida es más competitiva

**Tabla 50. Tabla de comparación de tasas**

| <b>BANCOS</b>   | <b>TCEA</b> |
|-----------------|-------------|
| BCP             | 14.45%      |
| INTERBANK       | 15.25%      |
| BBVA            | 15.75%      |
| SCOTIABANK      | 16%         |
| BANCO PICHINCHA | 17.78%      |
| BANBIF          | 24%         |
| CAJA PIURA      | 27.60%      |
| CAJA TRUJILLO   | 36.15%      |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 51. Datos de financiamiento**

| <b>PRESTAMO</b>            |        |
|----------------------------|--------|
| Monto                      | 64,043 |
| TEA                        | 14.75% |
| TEM                        | 1.15%  |
| Seguro desgravamen anual   | 0.00%  |
| Seguro desgravamen mensual | 0.00%  |
| TCEA                       | 14.75% |
| TCEM                       | 1.15%  |
| Plazo (meses)              | 60     |
| Cuota                      | 1,485  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 53. Cronograma de préstamo**

| <b>CRONOGRAMA DE PAGOS</b> |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 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        |
| <b>SALDO</b>               | 64,043        | 63,297        | 62,542        | 61,778        | 61,006        | 60,224        | 59,434        | 58,635        | 57,826        | 57,008        | 56,181        | 55,344        |
| <b>AMORT.</b>              | 746           | 755           | 764           | 772           | 781           | 790           | 799           | 809           | 818           | 827           | 837           | 847           |
| <b>INTERES</b>             | 739           | 730           | 721           | 712           | 703           | 694           | 685           | 676           | 667           | 657           | 648           | 638           |
| <b>CUOTA</b>               | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         |
| <b>EFI</b>                 | 218           | 215           | 213           | 210           | 208           | 205           | 202           | 199           | 197           | 194           | 191           | 188           |
|                            | <b>Mes 13</b> | <b>Mes 14</b> | <b>Mes 15</b> | <b>Mes 16</b> | <b>Mes 17</b> | <b>Mes 18</b> | <b>Mes 19</b> | <b>Mes 20</b> | <b>Mes 21</b> | <b>Mes 22</b> | <b>Mes 23</b> | <b>Mes 24</b> |
|                            | 54,497        | 53,641        | 52,775        | 51,898        | 51,012        | 50,115        | 49,209        | 48,291        | 47,363        | 46,425        | 45,475        | 44,515        |
|                            | 856           | 866           | 876           | 886           | 897           | 907           | 917           | 928           | 939           | 949           | 960           | 971           |
|                            | 628           | 619           | 609           | 598           | 588           | 578           | 567           | 557           | 546           | 535           | 524           | 513           |
|                            | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         |
|                            | 185           | 182           | 180           | 177           | 174           | 170           | 167           | 164           | 161           | 158           | 155           | 151           |
|                            | <b>Mes 25</b> | <b>Mes 26</b> | <b>Mes 27</b> | <b>Mes 28</b> | <b>Mes 29</b> | <b>Mes 30</b> | <b>Mes 31</b> | <b>Mes 32</b> | <b>Mes 33</b> | <b>Mes 34</b> | <b>Mes 35</b> | <b>Mes 36</b> |
|                            | 43,543        | 42,561        | 41,567        | 40,561        | 39,544        | 38,515        | 37,475        | 36,422        | 35,357        | 34,280        | 33,191        | 32,089        |
|                            | 983           | 994           | 1,005         | 1,017         | 1,029         | 1,041         | 1,053         | 1,065         | 1,077         | 1,089         | 1,102         | 1,115         |
|                            | 502           | 491           | 479           | 468           | 456           | 444           | 432           | 420           | 408           | 395           | 383           | 370           |
|                            | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         |
|                            | 148           | 145           | 141           | 138           | 135           | 131           | 127           | 124           | 120           | 117           | 113           | 109           |
|                            | <b>Mes 37</b> | <b>Mes 38</b> | <b>Mes 39</b> | <b>Mes 40</b> | <b>Mes 41</b> | <b>Mes 42</b> | <b>Mes 43</b> | <b>Mes 44</b> | <b>Mes 45</b> | <b>Mes 46</b> | <b>Mes 47</b> | <b>Mes 48</b> |
|                            | 30,974        | 29,846        | 28,706        | 27,552        | 26,385        | 25,205        | 24,010        | 22,802        | 21,581        | 20,345        | 19,095        | 17,830        |
|                            | 1,128         | 1,141         | 1,154         | 1,167         | 1,181         | 1,194         | 1,208         | 1,222         | 1,236         | 1,250         | 1,265         | 1,279         |
|                            | 357           | 344           | 331           | 318           | 304           | 291           | 277           | 263           | 249           | 235           | 220           | 206           |
|                            | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         |
|                            | 105           | 102           | 98            | 94            | 90            | 86            | 82            | 78            | 73            | 69            | 65            | 61            |
|                            | <b>Mes 49</b> | <b>Mes 50</b> | <b>Mes 51</b> | <b>Mes 52</b> | <b>Mes 53</b> | <b>Mes 54</b> | <b>Mes 55</b> | <b>Mes 56</b> | <b>Mes 57</b> | <b>Mes 58</b> | <b>Mes 59</b> | <b>Mes 60</b> |
|                            | 16,551        | 15,257        | 13,948        | 12,624        | 11,285        | 9,930         | 8,560         | 7,174         | 5,772         | 4,354         | 2,919         | 1,468         |
|                            | 1,294         | 1,309         | 1,324         | 1,339         | 1,355         | 1,370         | 1,386         | 1,402         | 1,418         | 1,435         | 1,451         | 1,468         |
|                            | 191           | 176           | 161           | 146           | 130           | 115           | 99            | 83            | 67            | 50            | 34            | 17            |
|                            | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         | 1,485         |
|                            | 56            | 52            | 47            | 43            | 38            | 34            | 29            | 24            | 20            | 15            | 10            | 5             |

Fuente: Elaboración Propia

## 8.7. Estados Financieros (Balance general, Estado de GGPP, Flujo de efectivo)

Para la presente presentación se esta considerando las inversiones realizadas por mediante capital propio de los accionistas los cuales han sido presentados en el capital social de la empresa, por parte del activo se está considerando el saldo en la caja posterior a la adquisición de los activos tangibles e intangibles y por el lado del pasivo se ha registrado la deuda producto del financiamiento del capital

**Tabla 54. : Estado situacional de apertura**

| <b>Estado situacional de Apertura</b> |               |  |               |
|---------------------------------------|---------------|--|---------------|
| Efectivo Equivalente a efectivo       | 30161         | Parte corriente de deuda a largo plazo | 9546          |
| Tributos por acreditar                | 14856         |  |               |
| <b>Activo Corriente</b>               | <b>45017</b>  | <b>Pasivo corriente</b>                | <b>9546</b>   |
|                                       |               | Deuda a largo plazo                    | 54497         |
| Inmueble maquinaria y equipo          | 82534         | <b>Pasivo no corriente</b>             | <b>54497</b>  |
| Intangible neto                       | 535           | <b>Total Pasivo</b>                    | <b>64043</b>  |
| <b>Activo no corriente</b>            | <b>83069</b>  | Capital social                         | 64043         |
|                                       |               | <b>Total Patrimonio</b>                | <b>64043</b>  |
| <b>Total Activo</b>                   | <b>128086</b> | <b>Total Pasivo y Patrimonio</b>       | <b>128086</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Para la presentación del estado de resultados se ha considerado los ingresos producto de las ventas, los costos de ventas y los gastos operativos, tal como señala el grafico a continuación durante el primer año la empresa registra una pérdida operativa durante los primeros 6 meses de operacion; sin embargo para el cierre del primer año presenta una utilidad positiva, además de un incremento exponencial en las utilidades netas para los siguientes años

**Tabla 55. Estado de Resultados**

| ESTADO DE RESULTADOS                | 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           | AÑO3           | AÑO4           | AÑOS           |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas                              | 6,434          | 12,064         | 16,487         | 20,106        | 24,127        | 28,148        | 32,169        | 36,191        | 40,212        | 44,233        | 48,254        | 52,275        | 360,700        | 474,631        | 622,983        | 815,846        | 1,066,205      |
| Personal área producción            | 2,398          | 2,398          | 2,398          | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 2,398         | 28,776         | 28,776         | 28,776         | 28,776         | 28,776         |
| Costo de Producción                 | 597            | 970            | 1,264          | 1,504         | 1,771         | 2,038         | 2,305         | 2,572         | 2,839         | 3,106         | 3,373         | 3,640         | 25,979         | 31,966         | 39,448         | 48,802         | 60,494         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>               | <b>3,439</b>   | <b>8,695</b>   | <b>12,825</b>  | <b>16,204</b> | <b>19,958</b> | <b>23,712</b> | <b>27,466</b> | <b>31,221</b> | <b>34,975</b> | <b>38,729</b> | <b>42,483</b> | <b>46,238</b> | <b>305,945</b> | <b>413,889</b> | <b>554,758</b> | <b>738,268</b> | <b>976,934</b> |
| Personal de Administración y Ventas | 17,985         | 17,985         | 17,985         | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 17,985        | 215,820        | 202,740        | 202,740        | 202,740        | 202,740        |
| Gastos de Administración y Ventas   | 5,060          | 5,060          | 5,060          | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 5,060         | 60,722         | 79,281         | 79,281         | 79,281         | 79,281         |
| Depreciación y amortización         | 1,449          | 1,449          | 1,449          | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 1,449         | 17,391         | 17,391         | 17,391         | 17,391         | 17,391         |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>           | <b>-21,055</b> | <b>-15,799</b> | <b>-11,670</b> | <b>-8,291</b> | <b>-4,537</b> | <b>-782</b>   | <b>2,972</b>  | <b>6,726</b>  | <b>10,480</b> | <b>14,235</b> | <b>17,989</b> | <b>21,743</b> | <b>12,012</b>  | <b>114,477</b> | <b>255,346</b> | <b>438,855</b> | <b>677,522</b> |
| Gastos Financieros                  | 739            | 730            | 721            | 712           | 703           | 694           | 685           | 676           | 667           | 657           | 648           | 638           | 8,272          | 6,864          | 5,248          | 3,394          | 1,267          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>  | <b>-21,794</b> | <b>-16,529</b> | <b>-12,391</b> | <b>-9,003</b> | <b>-5,240</b> | <b>-1,477</b> | <b>2,287</b>  | <b>6,050</b>  | <b>9,814</b>  | <b>13,577</b> | <b>17,341</b> | <b>21,105</b> | <b>3,740</b>   | <b>107,613</b> | <b>250,098</b> | <b>435,461</b> | <b>676,255</b> |
| Impuesto a la Renta                 | -6,429         | -4,876         | -3,655         | -2,656        | -1,546        | -436          | 675           | 1,785         | 2,895         | 4,005         | 5,116         | 6,226         | 1,103          | 31,746         | 73,779         | 128,461        | 199,495        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                | <b>-15,365</b> | <b>-11,653</b> | <b>-8,735</b>  | <b>-6,347</b> | <b>-3,694</b> | <b>-1,041</b> | <b>1,612</b>  | <b>4,265</b>  | <b>6,919</b>  | <b>9,572</b>  | <b>12,225</b> | <b>14,879</b> | <b>2,637</b>   | <b>75,867</b>  | <b>176,319</b> | <b>307,000</b> | <b>476,760</b> |
| Impuesto a la Renta                 | 29.50%         |                |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |

Fuente: Elaboración

Fuente: Elaboración Propia

## 8.8 Flujo Financiero

A Continuación, se presenta el flujo de efectivo y el flujo financiero, como se puede observar se mantiene un flujo económico y financiero negativo durante los dos primeros años, sin embargo las utilidades que comienzan a generar a partir de inicio del tercer año logran cubrir el impacto negativo de los dos primeros

Tabla 56. Flujo Financiero

| 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   | AÑO2    | AÑO 3   | AÑO4    | AÑO5      |
| Ventas  |          | 6,434   | 12,064  | 16,487  | 20,106 | 24,127 | 28,148 | 32,169 | 36,191 | 40,212 | 44,233 | 48,254 | 52,275 | 360,700 | 474,631 | 622,983 | 815,846 | 1,066,205 |
| Costo de producción                             |          | 597     | 970     | 1,264   | 1,504  | 1,771  | 2,038  | 2,305  | 2,572  | 2,839  | 3,106  | 3,373  | 3,640  | 25,979  | 31,966  | 39,448  | 48,802  | 60,494    |
| Personal área producción                        |          | 2,398   | 2,398   | 2,398   | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 2,398  | 28,776  | 28,776  | 28,776  | 28,776  | 28,776    |
| Utilidad Bruta                                  |          | 3,439   | 8,695   | 12,825  | 16,204 | 19,958 | 23,712 | 27,466 | 31,221 | 34,975 | 38,729 | 42,483 | 46,238 | 305,945 | 413,889 | 554,758 | 738,268 | 976,934   |
| Personal de Administración y Ventas             |          | 17,985  | 17,985  | 17,985  | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 17,985 | 215,820 | 202,740 | 202,740 | 202,740 | 202,740   |
| Gastos de administración y ventas               |          | 5,060   | 5,060   | 5,060   | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 5,060  | 60,722  | 79,281  | 79,281  | 79,281  | 79,281    |
| Depreciación y amortización de intangibles      |          | 1,449   | 1,449   | 1,449   | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 17,391  | 17,391  | 17,391  | 17,391  | 17,391    |
| Utilidad Operativa (EBIT)                       |          | -21,055 | -15,799 | -11,670 | -8,291 | -4,537 | -782   | 2,972  | 6,726  | 10,480 | 14,235 | 17,989 | 21,743 | 12,012  | 114,477 | 255,346 | 438,855 | 677,522   |
| -Impuesto a la renta                            |          | 314     | 396     | 460     | 512    | 569    | 627    | 685    | 742    | 800    | 857    | 915    | 972    | 7,851   | 29,463  | 75,327  | 129,462 | 199,869   |
| +depreciación y amortización de intangibles     |          | 1,449   | 1,449   | 1,449   | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 1,449  | 17,391  | 17,391  | 17,391  | 17,391  | 17,391    |
| Flujo de Caja Operativo                         |          | -19,920 | -14,746 | -10,680 | -7,353 | -3,657 | 40     | 3,737  | 7,433  | 11,130 | 14,827 | 18,523 | 22,220 | 21,552  | 102,404 | 197,410 | 326,784 | 495,044   |
| - Activo fijo                                   | -98,021  |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         | 0       |         |           |
| - Gastos preoperativos                          | -29,762  |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |           |
| - Capital de trabajo                            | -302     | -265    | -208    | -170    | -189   | -189   | -189   | -189   | -189   | -189   | -189   | -189   | 598    | -1,557  | -581    | -755    | -981    | 4,176     |
| Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos |          | 446     | 1,392   | 2,135   | 2,743  | 3,419  | 4,095  | 4,771  | 231    | 0      | 0      | 0      | 0      | 19,233  | 0       | 0       | 0       | 0         |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)       | -128,086 | -19,739 | -13,562 | -8,715  | -4,799 | -426   | 3,946  | 8,318  | 7,476  | 10,941 | 14,638 | 18,334 | 22,818 | 39,229  | 101,823 | 196,654 | 325,804 | 499,220   |
| +Préstamos obtenido                             | 64,043   |         |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |           |
| -Amortización de la deuda                       |          | 746     | 755     | 764     | 772    | 781    | 790    | 799    | 809    | 818    | 827    | 837    | 847    | 9,546   | 10,954  | 12,569  | 14,423  | 16,551    |
| - Interés de la deuda                           |          | 739     | 730     | 721     | 712    | 703    | 694    | 685    | 676    | 667    | 657    | 648    | 638    | 8,272   | 6,864   | 5,248   | 3,394   | 1,267     |
| +Escudo fiscal de los intereses (EFI)           |          | 218     | 215     | 213     | 210    | 208    | 205    | 202    | 199    | 197    | 194    | 191    | 188    | 2,440   | 2,025   | 1,548   | 1,001   | 374       |
| FLUJO DE CAJA NETO DELINVERSIONISTA (FCNI)      | -64,043  | -21,006 | -14,832 | -9,987  | -6,073 | -1,704 | 2,666  | 7,036  | 6,190  | 9,653  | 13,347 | 17,041 | 21,521 | 23,852  | 86,031  | 180,385 | 308,987 | 481,776   |

Fuente : Elaboración Propia

**Tabla 57. Cálculo del COK**

|   |        |
|---|--------|
| Beta desapalancada del sector $\beta_u$ | 1.12   |
| Impuesto a la Renta Perú                | 29.50% |
| Dproy                                   | 50.00% |
| Eproy                                   | 50.00% |
| $\beta_{lproy} =$                       |        |
|   | 1.91   |
| Tasa libre de Riesgo $r_f$              | 1.300% |
| Prima Riesgo de mercado ( $r_m - r_f$ ) | 8.00%  |
| Riesgo País <b>RP</b>                   | 1.29%  |
| <b>COK proy US\$= 17.87%</b>            |        |
| Perú inflación anual esperada S/.       | 2.50%  |
| USA inflación anual esperada US\$       | 2.00%  |
| <b>COK proy soles= 18.44%</b>           |        |

Fuente: Elaboración Propia

Para el presente cálculo se ha considerado el método de capital asset pricing model (CAPM), que significa modelo de fijación de precios de activos de capital, sirve para determinar la tasa de rentabilidad requerida para un activo que forma parte de un portafolio de inversiones

**Tabla 58. Costo Promedio Ponderado de Capital – Wacc**

| Cálculo del WACC           |               |               |        |               | Nro de accionistas | 5             |
|----------------------------|---------------|---------------|--------|---------------|--------------------|---------------|
|                            | S/.           | %             | %      |               |                    |               |
|                            | Participación | Participación | Costo  | WACC          |                    |               |
| Financiamiento Terceros    | 64,043        | 50.00%        | 10.40% | 5.20%         | Accionista 1       | 12,809        |
| Financiamiento Accionistas | 64,043        | 50.00%        | 18.44% | 9.22%         | Accionista 2       | 12,809        |
| Inversión Total            | 128,086       | 100.00%       |        | <b>14.42%</b> | Accionista 3       | 12,809        |
|                            |               |               |        |               | Accionista 4       | 12,809        |
|                            |               |               |        |               | Accionista 5       | 12,809        |
|                            |               |               |        |               | <b>TOTAL</b>       | <b>64,043</b> |

Fuente: Elaboración Propia

### **Indicadores de rentabilidad**

A fin de poder calcular la rentabilidad del negocio se han considerado tres indicadores financieros importantes como lo son el VAN, la TIR y el PRID (periodo de recuperación descontado). Asimismo, la medición de rentabilidad se hizo a nivel económico y a nivel financiero por separado. Dentro de los datos vemos que la rentabilidad del negocio es de 110.58% y que el tiempo de retorno es de 1.46 años

**Tabla 59. . VAN, TIR y PRID Financiero**

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b> | <b>1,989,914</b> |
| <b>TIR FCLD</b>                                  | <b>110.58%</b>   |
| <b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>  | <b>1,611,304</b> |
| <b>TIR FCNI</b>                                  | <b>145.72%</b>   |

|   | Flujo       | Acumulado   |
|---|-------------|-------------|
| 0 | 64042.81    |             |
| 1 | 23851.68    | 23851.68    |
| 2 | 86030.78    | 109882.46   |
| 3 | 180385.25   | 109882.46   |
| 4 | 308987.45   | 109882.46   |
| 5 | 481776.39   | 109882.46   |
|   | <b>PRID</b> | <b>1.47</b> |

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de punto de equilibrio**

En este punto, se ha considerado el punto de equilibrio en afiliaciones que resulta de la combinación de cuentas de los costos fijos y del precio de venta y costos para obtener el margen de contribución o ganancia por afiliación. Ello muestra que, para llegar al punto de equilibrio se debe vender en el primer año 50881 afiliaciones, en el plan de ventas, se observa que ello se logra en el segundo año.

**Tabla 60. Punto de equilibrio**

| Concepto                   | AÑO 1           | AÑO2            | AÑO 3           | AÑO4         | AÑO5            |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Ventas                     | 9.49            | 9.99            | 10.49           | 10.99        | 11.49           |
| Costos                     | 0.63            | 0.63            | 0.63            | 0.63         | 0.63            |
| Margen de contribucion     | 8.86            | 9.36            | 9.86            | 10.36        | 10.86           |
| Gasto Administrativo       | 328181          | 338242          | 344108          | 351608       | 361173          |
| <b>Punto de equilibrio</b> | <b>37040.74</b> | <b>36136.97</b> | <b>34899.39</b> | <b>33939</b> | <b>33257.18</b> |



Fuente: Elaboración Propia

### *Análisis de Riesgo*

#### **Análisis de Sensibilidad**

Para el análisis de sensibilidad del proyecto se ha considerado tres escenarios, siendo el escenario base la clave para determinar el escenario optimista y el escenario pesimista. De igual modo se ha considerado 4 variables que, tras su variación en un +- de % sobre la base, tendrá un impacto directo de los indicadores financieros del VAN, la TIR y el PRID.

**Tabla 61. Variables del análisis de sensibilidad**

| Variables        | Multidimensional |           |           |
|------------------|------------------|-----------|-----------|
|                  | Base             | Optimista | Pesimista |
| Ventas           | 10%              | 20        | 8%        |
| Costo de ventas  |                  | -3%       | 3%        |
| Gasto Operativos |                  | -2%       | 2%        |
| Costo Financiero | 14.45%           | 12.50%    | 17%       |

Fuente: Elaboración Propia

#### **Principales riesgos del proyecto (cualitativos)**

Para la identificación de riesgos, se ha considerado 6 tipos de riesgo que afectarán de manera directa al negocio. De igual manera para el mejor entendimiento y control de cada riesgo, se presentará a continuación los criterios para la clasificación e impacto del riesgo y su oportunidad de mejora que, mediante un mapa de calor, se obtendrá una matriz adecuada de seguimiento.

**Tabla 62. Variables del análisis de sensibilidad**

| Nº | Tipo                        | Description  |
|----|-----------------------------|--|
| 1  | <u>Estratégico</u>          | Relacionado con la forma en la que se administra y gestiona el negocio.  |
| 2  | <u>Político y Económico</u> | Corresponde a las s variaciones producto de factores externos al negocio en función a temas económicos y político del país donde se opera .  |
| 3  | <u>Operativo</u>            | Generado por la funcionalidad y operatividad de los procesos claves de la estructura organizacional.   |
| 4  | <u>Financiero</u>           | Referente al uso de los recursos que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros y <u>financiamiento</u>  |
| 5  | <u>De imagen</u>            | Está relacionada con la capacidad de cumplimiento y compromiso con los usuarios y los clientes tras las solicitudes que realizan. Dicho factor puede ser evidenciado mediante la confianza.  |
| 6  | <u>Tecnológico</u>          | Están relacionados con la capacidad tecnológica del negocio para dar soporte a las plataformas digitales de la App y la página web, así como la adaptación e implementación del uso de herramientas que mejores los procesos o que se adecuen al entorno |

Fuente: Elaboración Propia

Fuente : Elaboración Propia

**Tabla 63. Clasificación de los riesgos y oportunidades**

| Nivel de Probabilidad |              |   | Nivel de Probabilidad |              |   |
|-----------------------|--------------|---|-----------------------|--------------|---|
| Nivel                 | Denominación | Descripción   | Nivel                 | Denominación | Descripción   |
| 5                     | Muy alta     | Evento negativo con probabilidad de ocurrencia entre 100% y 85% | 5                     | Muy alta     | Oportunidad con probabilidad de ocurrencia entre 100% y 85% |
| 4                     | Alta         | Evento negativo con probabilidad de ocurrencia entre 84% y 66%  | 4                     | Alta         | Oportunidad con probabilidad de ocurrencia entre 84% y 66%  |
| 3                     | Media        | Evento negativo con probabilidad de ocurrencia entre 65% y 45%  | 3                     | Media        | Oportunidad con probabilidad de ocurrencia entre 65% y 45%  |
| 2                     | Baja         | Evento negativo con probabilidad de ocurrencia entre 44% y 25%  | 2                     | Baja         | Oportunidad con probabilidad de ocurrencia entre 44% y 25%  |
| 1                     | Muy baja     | Evento negativo con probabilidad de ocurrencia entre 24% a 1%   | 1                     | Muy baja     | Oportunidad con probabilidad de ocurrencia entre 24% a 1%   |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 64. Mapa de calor de riesgos y oportunidades**

|              |            | RIESGOS          |                  |                  |            |            | OPORTUNIDADES |             |                  |                  |                  |
|--------------|------------|------------------|------------------|------------------|------------|------------|---------------|-------------|------------------|------------------|------------------|
| PROBABILIDAD | 5-Muy Alta | Moderado         | Moderado         | Importante       | Critico    | Critico    | Aplicable     | Aplicable   | Adecuada         | Moderada         | No Adecuada      |
|              | 4-Alta     | Tolerado         | Tolerado         | Moderado         | Importante | Critico    | Aplicable     | Adecuada    | Moderada         | No Adecuada      | No Adecuada      |
|              | 3-Media    | No Significativo | Tolerado         | Moderado         | Moderado   | Importante | Adecuada      | Moderada    | Moderada         | No Adecuada      | No Significativa |
|              | 2-Baja     | No Significativo | Tolerado         | Tolerado         | Tolerado   | Moderado   | Moderada      | No Adecuada | No Adecuada      | No Adecuada      | No Significativa |
|              | 1-Muy Baja | No Significativo | No Significativo | No Significativo | Tolerado   | Moderado   | Moderada      | No Adecuada | No Significativa | No Significativa | No Significativa |
|              |            | 1-Muy bajo       | 2-Bajo           | 3-Medio          | 4-Alto     | 5-Muy alto | 5-Muy alto    | 4-Alto      | 3-Medio          | 2-Bajo           | 1-Muy bajo       |
|              |            | <b>IMPACTO</b>   |                  |                  |            |            |               |             |                  |                  |                  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 65. Matriz de riesgo**

| Riesgo |                      |  |              |              |         |              |               |
|--------|----------------------|--|--------------|--------------|---------|--------------|---------------|
| N°     | Tipo                 | Descripción  | Probabilidad |              | Impacto |              | Resultado     |
|        |                      |  | Nivel        | Denominación | Nivel   | Denominación |               |
| 1      | Estrategico          | No contar con aliados estrategicos para cubrir el porcentaje de premios para los usuarios y para poder potenciar la marca de negocio | 2            | Baja         | 4       | Alto         | Tolerado      |
| 2      | Politico y economico | El incremento de los costos unitarios a causa de la inflacion e inestabilidad politica del pais                                      | 4            | Alta         | 4       | Alto         | Importante    |
| 3      | Operativo            | No cumplimiento del mapa de procesos para la atencion de los servicios   | 2            | Baja         | 5       | Muy Alto     | Moderado      |
| 4      | Financiero           | Falta de capacidad de pago para poder cubrir el financiamiento s in contratiempos  | 1            | Muy baja     | 3       | Medio        | Significativo |
| 5      | De imagen            | No cumplir con las atencion y demora en los tiempos de los servicios solicitados, asi como de entrega de productos                   | 3            | Media        | 5       | Muy Alto     | Importante    |
| 6      | Tecnologico          | Deficiencia y mal funcionamiento del App y pagina web al momento que los usuarios y los clientes interactuen                         | 2            | Baja         | 4       | Alto         | 109 Tolerado  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 66. Matriz de Oportunidades**

| Oportunidad |                      |  |              |              |         |              |           |
|-------------|----------------------|--|--------------|--------------|---------|--------------|-----------|
| N°          | Tipo                 | Descripcion  | Probabilidad |              | Impacto |              | Resultado |
|             |                      |  | Nivel        | Denominacion | Nivel   | Denominacion |           |
| 1           | Estrategico          | Realizar campañas de difucion agresivas mediante el enfoque de responsabilidad social y ambiental  | 5            | Muy Alto     | 5       | Muy Alto     | Aplicable |
| 2           | Politico y economico | Negociar con proveedores para poder mantener los precios fijos en los proximos años  | 3            | Medio        | 4       | Alto         | Moderado  |
| 3           | Operativo            | Realizar auditorias interas y externas para mostrarla a los colaboradores y sirva como hoja de ruta                                      | 5            | Muy Alto     | 4       | Alto         | Aplicable |
| 4           | Financiero           | Alertas de pago de cuotas y de amortizacion de los creditos para poder cubrir la deuda lo antes posibles                                 | 2            | Baja         | 5       | Muy Alto     | Moderado  |
| 5           | De imagen            | Establecer ranking de atencion para de usuarios, asi como tiempos de envio y satisfacion   | 4            | Alta         | 5       | Muy Alto     | Aplicable |
| 6           | Tecnologico          | Mantenimiento constante del aplicativo movil para poder actualizar las plataformas y que los usuarios puedan tener las ultimas tendencia | 4            | Alta         | 5       | Muy Alto     | Aplicable |

Fuente: Elaboración Propia

## 9. Conclusiones

- Se concluye que el proyecto es viable según el análisis financiero ya que se logrará la recuperación de la inversión en un mediano plazo. También es relevante considerar la importancia que tienen los socios y aliados estratégicos en cuanto al presupuesto del Merchandising otorgado a los usuarios ya que financiarán la mayor parte de ese gasto.
- Se concluye que durante todos los años se incrementara 10% en las ventas; para este año la utilidad operativa refleja un resultado positivo lo cual brindará una utilidad atractiva después de impuesto.
- Se concluye que, con la estimación de los flujos de caja de y de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), por invertir 147,731.39soles este proyecto tendrá una rentabilidad del 54% anual de lo exigido

- Se concluye que, durante los dos primeros años los resultados son negativos, sin embargo, las rentabilidades de los próximos años presenta un valor elevado
- Se concluye que el gasto por planillas representa el mayor costo operativo de la empresa

## 10. Conclusiones

Es muy importante y fundamental analizar los diferentes aspectos que influyen en el comportamiento y decisión final del consumidor, ya que, como todos nosotros sabemos, existen factores exógenos que pueden contribuir con el fracaso o éxito del proyecto en desarrollo, por ende, es primordial identificar y dar seguimiento a los posibles riesgos que puedan estar presente en el proyecto, de esta manera se buscarán las herramientas que nos ayuden a enfrentarlas. Por otro lado, la incertidumbre que acontece hoy en día al país y la nueva realidad a la que nos enfrentamos, debido al Covid-19, nos orilla y presiona a explotar nuestras capacidades de innovación e impulsa a crear nuevas propuestas de valor que sean del interés y utilidad para el consumidor, con lo cual aportaremos al desarrollo económico del país.

El proyecto demuestra mediante una investigación de mercado la necesidad de un mercado aun no atendido como es la de los ciclistas , basándonos en los factores que hacen que la población haya aumentado su uso , se genera un modelo de negocio que busca satisfacer ello , mediante dicha investigación se descubre que existe un gran interés por parte de estas personas en un servicio que solucione los problemas cotidianos que pueden tener. En el análisis financiero se evidencia que el proyecto es viable al tener una tasa de retorno del 110% lo que lo hace muy atractivo para ponerlo en practica

Las evidencias mostradas en el estudio de mercado indican que hay un gran interés por parte de las personas en buscar soluciones a sus necesidades cotidianas del traslado en bicicleta, el cual a pesar de la pandemia todavía no es atendido como se merece, sin embargo, el mercado ciclista continúa creciendo por una cultura de años atrás y más ahora con las prevenciones del covid.

La pandemia del Covid 19 ha generado muchos cambios en la población, uno de ellos fue el incremento de la utilización de la bicicleta como medio de transporte que si bien se frecuentaba su uso, pero no se tenía la tendencia de hoy en día. El proyecto se basa en gestionar esta necesidad de servicios para ciclistas principalmente amparado al tráfico y navegación. Utilizando óptimamente los recursos externos e internos. Se evidencia bajo investigaciones de mercado dicha necesidad e interés. Y se concluye con que el proyecto es viable con una tasa de retorno de inversión de 110.58%. Esto hace que la inversión en este proyecto sea atractiva.

Se concluye que el proyecto es viable según el análisis financiero ya que se logrará la recuperación de la inversión en un mediano plazo. También es relevante considerar la importancia que tienen los socios y aliados estratégicos en cuanto al presupuesto del Merchandising otorgado a los usuarios ya que financiarán la mayor parte de ese gasto. Se concluye que durante todos los años se incrementará 10% en las ventas; para este año la utilidad operativa refleja un resultado positivo lo cual brindará una utilidad atractiva después de impuesto. El tiempo de recuperación de la inversión

Se concluye que, con la estimación de los flujos de caja de y de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 110.58%, por invertir 128,086.00 soles en este proyecto .Se concluye que, durante los cinco primeros meses el proyecto reporta perdida; sin embargo al cierre del primer año se reporta utilidades de S/ 23,852.00

El importe promedio del punto de equilibrio a lo largo de los cinco años de análisis del proyecto se encuentra entre los 33 mil y 37 mil unidades

Se concluye que el gasto por planillas representa el mayor costo operativo de la empresa

## 11. Referencias Bibliográficas

Ventura , D. (2017). *¿Dónde se inventó la rueda y por qué tardó tanto en aparecer?. BBC News Mundo.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41728685>

WeRbikes. (2019). La Historia de la Bicicleta. <https://www.werbikes.mx/blogs/werbikes-blog/la-historia-de-la-bicicleta/>.

Almeida, A. (2019). Lima, el tercer peor tráfico del mundo. Radio Programas del Perú. *Rpp Noticias.* <https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/lima-el-tercer-peor-trafico-del-mundo-noticia-1212423>

Rotafono. (2020). “Cobran lo que les da la gana”: combis y colectivos circulan llenos de pasajeros ante falta de buses formales. *Radio Programas del Peru.* <https://rpp.pe/lima/actualidad/coronavirus-en-peru-combis-y-colectivos-circulan-llenos-de-pasajeros-ante-falta-de-buses-formales-noticia-1277180?ref=rpp>

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2020). Día de la bicicleta: ¿Cuáles son los beneficios a la salud que aporta su uso?. *Andina Agencia Peruana de Noticias.* <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-de-bicicleta-cuales-son-los-beneficios-a-salud-aporta-su-uso-800129.aspx>

Gestión. (2020). Uso de bicicleta en Lima avanzó en meses lo que no se hizo en 10 años. *Diario Gestión.* <https://gestion.pe/peru/uso-de-bicicleta-en-lima-avanzo-en-meses-lo-que-no-se-hizo-en-10-anos-noticia/?ref=gesr>

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2020). Aumenta en 282% búsqueda en línea de bicicletas en el Perú. *Andina Agencia Peruana de Noticias.* <https://andina.pe/agencia/noticia-aumenta-282-busqueda-linea-bicicletas-el-peru-813477.aspx>

Instituto de Democracia y Derechos Humanos. (2020). *Bicicletas y mercados saludables. ¿Sueño o realidad a corto plazo?. Pontificia Universidad Católica del Perú.* <https://idehpucp.pucp.edu.pe/revista-memoria/reportaje/bicicletas-y-mercados-saludables-sueno-o-realidad-a-corto-plazo/>

El comercio. (2017). Ciclovías están en mal estado y desarticuladas [FOTOS]. *El comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/ciclovias-mal-desarticuladas-fotos-440581-noticia/?ref=ecr>

Gestión. (2020). Pandemia del COVID-19 dispara demanda por bicicletas y scooters eléctricos, según Mercado Libre. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/pandemia-del-covid-19-dispara-la-demanda-por-bicicletas-y-scooters-electricos-segun-mercado-libre-nndc-noticia/?ref=gesr>

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2018). Día Mundial de la Bicicleta: los limeños no tienen una cultura ciclista. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-mundial-de-bicicleta-los-limenos-no-tienen-una-cultura-ciclista-705425.aspx>

El comercio. (2019). Conozca cómo se hizo el mayor mapa del delito del Perú. <https://elcomercio.pe/lima/seguridad/data-crim-una-respuesta-tecnologica-contr-la-criminalidad-inseguridad-policia-nacional-delincuencia-estoy-alerta-noticia/?ref=signwall>

El comercio. (2019). #EstoyAlerta: Entérese qué delitos han ocurrido en cada calle del Perú. *El comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/seguridad/sepa-que-tan-segura-es-cada-calle-del-peru-seguridad-ciudadana-policia-nacional-estoy-alerta-inseguridad-delincuencia-noticia/>

Peruweek.pe. (2020). Reglamento de la Ley N° 30936 – Ley que promueve y regula el uso de la bicicleta (Decreto Supremo N° 012-2020-MTC). <https://www.peruweek.pe/reglamento-de-la-ley-no-30936-ley-que-promueve-y-regula-el-uso-de-la-bicicleta-decreto-supremo-n-012-2020-mtc/>

Gob.pe. (2020). MTC implementará carriles exclusivos para fomentar el uso de bicicletas. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/128025-mtc-implementara-carriles-exclusivos-para-fomentar-el-uso-de-bicicletas>

Gob.pe. (2020). Desplazamiento en bicicleta disminuye posibilidad de contagio de COVID-19 en relación al transporte público.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/319809-desplazamiento-en-bicicleta-disminuye-posibilidad-de-contagio-de-covid-19-en-relacion-al-transporte-publico/>

Perú 21. (23 de enero de 2021). Ticlea Perú: La aplicación que promueve el ciclismo responsable en rutas seguras. *Perú 21*. <https://peru21.pe/lima/ticlea-peru-la-aplicacion-que-promueve-el-ciclismo-responsable-en-rutas-seguras-noticia/>



## 12. Anexos

### Anexo 01 Resumen de entrevistas

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Nombre del Entrevistado01</b> | Katherine Velásquez:  |
| <b>URL:</b>                      | <a href="https://upcedupemy.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/EVyjUgzzKVIIYN0sLDPIJ8B8gFbI3PW_PRZUuBY2-FB3w">https://upcedupemy.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/EVyjUgzzKVIIYN0sLDPIJ8B8gFbI3PW_PRZUuBY2-FB3w</a> |

|                                   |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>Nombre del entrevistado 02</b> | Thania Sancca |
|-----------------------------------|---------------|

|      |   |
|------|---|
| URL: | <a href="https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/EcBRD3EJjZtPrKjBcg4b3YwBQqueUSBsc1Co2fXROi8TWA">https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/EcBRD3EJjZtPrKjBcg4b3YwBQqueUSBsc1Co2fXROi8TWA</a> |
|------|---|

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 03</b> | Diana Peña  |
| URL:                              | <a href="https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/ETHztVL26e9OIM9EhALbuCgBYkHajv8UbYro3QBSwcWhRA?e=7uh7yF">https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/ETHztVL26e9OIM9EhALbuCgBYkHajv8UbYro3QBSwcWhRA?e=7uh7yF</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 04</b> | Milagros Chacón   |
| URL:                              | <a href="https://youtu.be/RXsQygqt4pY">https://youtu.be/RXsQygqt4pY</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 05</b> | Jesus Carrillo  |
| URL:                              | <a href="https://youtu.be/1NxDLZpOsrl">https://youtu.be/1NxDLZpOsrl</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 06</b> | Daniela Henriquez   |
| URL:                              | <a href="https://youtu.be/gkAK02U5TYo">https://youtu.be/gkAK02U5TYo</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 07</b> | Gustavo Yabar   |
| URL:                              | <a href="https://drive.google.com/file/d/1iyDbCjRTYZEXN9veQ_crDP76B0eIR6Cu/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1iyDbCjRTYZEXN9veQ_crDP76B0eIR6Cu/view?usp=sharing</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 08</b> | Eduard Figueredo  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/yky0NdBmOco">https://youtu.be/yky0NdBmOco</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 09</b> | Dayana Araujo   |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/ESnnGMbMY41Coqu9gxlj9EIBeYIsUIDWi4kALrd8ncOXfg?e=nfnUA">https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/ESnnGMbMY41Coqu9gxlj9EIBeYIsUIDWi4kALrd8ncOXfg?e=nfnUA</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 10</b> | Alejandra Cio   |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://drive.google.com/file/d/1AjUBwxwiNKnHDQm51McVHbyOjWW49_P0/view">https://drive.google.com/file/d/1AjUBwxwiNKnHDQm51McVHbyOjWW49_P0/view</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 11</b> | Angélica Arana  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/EfzUsfXzwJFCmcjprchp5sBSamj3BBHjJeW6G9I1B5rTA?e=2Mc7YN">https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201819864_upc_edu_pe/EfzUsfXzwJFCmcjprchp5sBSamj3BBHjJeW6G9I1B5rTA?e=2Mc7YN</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 12</b> | Fabrizio Yabar  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://drive.google.com/file/d/1rwqlD7PV7Qi1qyDJK_kJNoaZPjjmEnUv/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1rwqlD7PV7Qi1qyDJK_kJNoaZPjjmEnUv/view?usp=sharing</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 13</b> | Sofica Berrocal   |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/AWbtTZ3bfOe">https://youtu.be/AWbtTZ3bfOe</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 14</b> | Piero Cipriani  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/PIeMvoLzaSs">https://youtu.be/PIeMvoLzaSs</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 15</b> | Mayra Mendoza   |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/H2lkzfdBNdo">https://youtu.be/H2lkzfdBNdo</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 16</b> | Paolo Coronado  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/t53DwXH-bkE">https://youtu.be/t53DwXH-bkE</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 17</b> | Bratzo Guerovich  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/Gj061QLhhNc">https://youtu.be/Gj061QLhhNc</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 18</b> | Angel Osorio  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/5fmedVFANks">https://youtu.be/5fmedVFANks</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 19</b> | Ariana Bravo  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/mvzuAVFOLLo">https://youtu.be/mvzuAVFOLLo</a> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado 20</b> | Rosmery Torres  |
| <b>URL:</b>                       | <a href="https://youtu.be/Hhi3eag6pH8">https://youtu.be/Hhi3eag6pH8</a> |