

# UNIVERSIDAD ESAN



## PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA QUE OFRECE EL SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO A TRAVÉS DEL USO DE TECNOLOGÍA: DIVERTI-DRONE

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magíster en Administración

por:

<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Mención</b>	<b>Firmas</b>
1101384	Bastidas Vila, Juan Carlos	Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión	
1401615	Concha Gallardo, Evelyn Grisell	Dirección General	
1411322	Herrera Heredia, Víctor Jesús	Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión	
0800351	López Altamirano, Giannina Fabiola	Dirección Avanzada de Proyectos	

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 57-3

Lima, 07 de octubre del 2016

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Motivación .....	2
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.4 Alcance.....	4
1.5 Limitaciones .....	4
1.6 Justificación.....	5
1.7 Contribución.....	7
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Descripción de la metodología empleada.....	9
2.2 Fuentes de información .....	11
2.2.1 <i>Fuentes de información primarias</i> .....	11
2.2.2 <i>Fuentes secundarias</i> .....	13
2.3 Diseño de la investigación.....	13
2.3.1 <i>Procedimiento cualitativo</i> .....	14
2.3.2 <i>Procedimiento cuantitativo</i> .....	14
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO</b>	<b>15</b>
3.1 Industria del entretenimiento a nivel mundial.....	15
3.1.1 <i>Benchmarking de la industria del entretenimiento en América, Europa y Asia</i> .....	15
3.2 Centros de entretenimiento a nivel mundial.....	18
3.2.1 <i>Benchmarking de los Centros de Entretenimiento a Nivel Mundial</i> .....	19
3.3 Centros de entretenimiento en el Perú.....	23
3.3.1 <i>Benchmarking de los centros de entretenimiento en Perú</i> .....	25
3.4 El mercado de drones .....	28
3.4.1 <i>Situación Actual del Mercado de Drones a Nivel Mundial</i> .....	28
3.4.2 <i>Situación Actual Del Mercado De Drones A Nivel Regional</i> .....	29
3.4.3 <i>Situación Actual del Mercado de Drones en Perú</i> .....	30
3.4.4 <i>Entretenimiento con drones a nivel mundial</i> .....	30
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>
4.1 Análisis del Macroentorno .....	33
4.1.1 <i>Análisis SEPTE</i> .....	33
4.2 Análisis del Microentorno .....	40
4.2.1 <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	40
4.2.2 <i>Análisis de las Fuerzas de Porter</i> .....	41
4.3 Matriz de Factores Externos (EFE).....	46
4.4 Matriz de Factores Internos (EFI).....	47
4.5 Análisis FODA.....	48
4.5.1 <i>FODA cruzado</i> .....	49
4.6 Estrategia competitiva genérica de Porter .....	53
4.7 Factores de éxito de DIVERTIDRONE .....	55
4.7.1 <i>Crecimiento de la clase media y situación económica del país</i> .....	56
4.7.2 <i>Innovación y Tecnología</i> .....	56

4.7.3	<i>Diseño e Infraestructura</i>	57
4.7.4	<i>Alianzas estratégicas</i>	57
4.7.5	<i>Ubicación</i>	57
4.7.6	<i>Seguridad</i>	57
4.7.7	<i>Servicios Adicionales</i>	58
4.7.8	<i>Precio</i>	58
4.7.9	<i>Calidad en el servicio</i>	58
4.8	Misión	58
4.9	Visión	58
<b>CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO</b>		<b>59</b>
5.1	Segmentos de clientes	61
5.2	Propuestas de valor	61
5.3	Canales	62
5.4	Relaciones de clientes	62
5.5	Fuentes de ingresos	62
5.6	Recursos clave	63
5.7	Actividades clave	63
5.8	Socios clave	64
5.9	Estructura de costos	64
<b>CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE LA DEMANDA</b>		<b>65</b>
6.1	Investigación cualitativa	65
6.1.1	<i>Objetivos de la investigación</i>	65
6.1.2	<i>Metodología</i>	65
6.1.3	<i>Resultados encontrados</i>	65
6.2	Investigación cuantitativa	66
6.2.1	<i>Objetivos de la investigación</i>	66
6.2.2	<i>Metodología</i>	67
6.2.3	<i>Determinación de la muestra</i>	67
6.2.4	<i>Resultados encontrados</i>	68
6.3	Estimación de la demanda	74
6.3.1	<i>Determinación del público objetivo</i>	74
6.3.2	<i>Cálculo de la estimación de la demanda</i>	74
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING</b>		<b>78</b>
7.1	Objetivos de marketing	78
7.2	Estrategias de marketing	78
7.2.1	<i>Estrategia de Segmentación</i>	78
7.2.2	<i>Estrategias de Posicionamiento</i>	79
7.2.3	<i>Estrategias Funcionales</i>	81
7.2.4	<i>Estrategias de Fidelización</i>	96
7.3	Presupuesto del Plan de Marketing	96
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES</b>		<b>98</b>
8.1	Instalaciones	98
8.1.1	<i>Descripción de las instalaciones</i>	98
8.1.2	<i>Layout de instalaciones</i>	102
8.2	Equipos y Mobiliario	105
8.2.1	<i>Selección de la Tecnología de Drones</i>	106

8.3	Tecnología de la Información .....	107
8.3.1	<i>Diseño y Operación del sitio web de DIVERTIDRONE</i> .....	108
8.4	Diagrama de flujo del proceso de atención .....	109
8.5	Propuesta de cadena de valor .....	114
8.6	Capacidad Instalada.....	119
<b>CAPÍTULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b> .....		<b>122</b>
9.1	Estructura Organizacional .....	122
9.1.1	<i>Organigrama de la Empresa</i> .....	122
9.1.2	<i>Definición de Roles y Responsabilidades</i> .....	122
9.2	Política de Recursos Humanos .....	123
9.2.1	<i>Reclutamiento y Selección</i> .....	123
9.2.2	<i>Inducción y capacitación</i> .....	124
9.3	Constitución de la empresa .....	125
9.3.1	<i>Forma societaria</i> .....	125
9.3.2	<i>Documentos que requiere el negocio</i> .....	126
9.3.3	<i>Costos</i> .....	127
9.3.4	<i>Licencia de Funcionamiento</i> .....	127
9.4	Plan de seguridad .....	127
9.4.1	<i>Políticas de Seguridad</i> .....	128
9.4.2	<i>Objetivos del plan de seguridad</i> .....	128
9.4.3	<i>Estructura de la Brigada de Seguridad</i> .....	128
9.4.4	<i>Procedimiento en casos de emergencia</i> .....	129
9.4.5	<i>Programa de prevención de riesgos</i> .....	129
9.5	Responsabilidad Social .....	129
9.5.1	<i>Aporte a la sociedad</i> .....	129
<b>CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO</b> .....		<b>130</b>
10.1	Supuestos.....	130
10.1.1	<i>Proyección de ventas</i> .....	130
10.1.2	<i>Proyección de Demanda en los 5 años</i> .....	130
10.1.3	<i>Valores de las monedas consideradas e impuestos</i> .....	131
10.1.4	<i>Precio en los 5 años</i> .....	131
10.1.5	<i>Proyección gastos y costos</i> .....	132
10.1.6	<i>Otros ingresos</i> .....	134
10.2	Periodo de proyección de los flujos .....	135
10.3	Estructura de Inversiones .....	136
10.3.1	<i>Inversión Inicial</i> .....	136
10.3.2	<i>Fuentes de Financiamiento</i> .....	138
10.4	Evaluación Financiera .....	142
10.4.1	<i>Estado de Resultados</i> .....	142
10.4.2	<i>Flujo de Caja Operativo</i> .....	143
10.4.3	<i>Flujo de Fondos y ROI</i> .....	144
10.5	Evaluación Económica y Financiera .....	144
10.5.1	<i>Costo de Capital</i> .....	144
10.5.2	<i>VAN y TIR económico</i> .....	145
10.5.3	<i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	145
<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES</b> .....		<b>147</b>
<b>CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES</b> .....		<b>149</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	<b>150</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>164</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la oferta de servicios de entretenimiento en Lima Metropolitana ofrece alternativas convencionales para el público en general, sin embargo, teniendo en cuenta que el futuro del entretenimiento está relacionado directamente con las nuevas tecnologías, las cuales van de la mano con los actuales comportamientos de los consumidores, quienes son personas más informadas y cuyas expectativas son más altas, es que surge la idea de ofrecer al mercado DIVERTIDRONE, un servicio de entretenimiento innovador.

El objetivo principal de este plan de negocios es determinar la viabilidad y rentabilidad de implementar una empresa de entretenimiento, que ofrece la experiencia del pilotaje de drones en un ambiente innovador, ubicado en el distrito de Surco, dirigido hacia un público objetivo conformado por hombres y mujeres de NSE A, B y C entre 12 y 40 años, de los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja y La Molina, que les guste experimentar nuevas formas de entretenimiento.

En ese sentido, a lo largo de la tesis, se busca desarrollar el modelo de negocio basado en la experiencia del pilotaje de drones, identificar las oportunidades en el sector de entretenimiento a través del uso de estos equipos, determinar los factores de éxito y conocer el perfil de los potenciales consumidores.

El análisis del plan de negocio, fue desarrollado a través del uso de fuentes primarias, tales como entrevistas a expertos, realización de *focus groups* y encuestas, realizadas como parte de la investigación cualitativa y cuantitativa. Asimismo, se realizó el uso de fuentes secundarias, tales como Niveles Socioeconómicos APEIM 2015, Perfil del Adulto Joven de Ipsos Perú, otras fuentes, como el INEI, ¿Cómo son los Estilos de Vida? de Arellano Marketing, Uso del Internet en Perú 2015, de GFK Perú, entre otros.

Como parte de la investigación cuantitativa, se desarrollaron 300 encuestas aplicadas al público objetivo, con un margen de error de  $\pm 5.7\%$  y un nivel de confianza de 95.5%, utilizando la técnica del muestreo probabilística polietápico, obteniendo una intención de compra del 77% del público objetivo, una vez conocido el concepto del negocio.

Como resultado final de la investigación, se ha identificado que existe un mercado potencial para el modelo de negocio propuesto, desarrollando la estrategia competitiva de diferenciación, al contar con un servicio innovador, basándose en la disciplina de valor de liderazgo en el servicio, ya que actualmente no existe una propuesta similar en el mercado.

Los atributos principales identificados en el estudio de la demanda, se han considerado como parte de la propuesta de negocio; los cuales fueron, ubicación céntrica, seguridad, calidad de servicio, precio, innovación y tecnología, diseño e infraestructura, alianzas estratégicas y servicios adicionales.

Definido el concepto de DIVERTIDRONE, se diseñó el modelo de negocio basado en las estrategias de segmentación, posicionamiento (propuesta de valor “Más por más”), 7Ps de Marketing y la Flor de Servicio, modelando de esta manera, la experiencia de un servicio innovador orientado a superar las expectativas del público objetivo.

La experiencia en DIVERTIDRONE se inicia con la capacitación en pilotaje de drones previa al vuelo en circuitos con obstáculos, los cuales estarán distribuidos en dos niveles según el *expertise* del cliente. El dron a utilizar es de la marca DJI, modelo *Phantom 3 Standard*. La infraestructura del negocio tiene una capacidad anual de 28,032 vuelos. El soporte para el servicio está basado en un sitio web y app con funcionalidades que apoyan el comercio electrónico y la interrelación con el cliente.

Al ser un negocio nuevo, se ha establecido una estructura organizativa horizontal. Se contará con instructores certificados en el pilotaje de drones, quienes estarán a cargo de la capacitación y asesoría de los clientes.

Como parte de la evaluación económica, se estima una inversión total de S/.557, 669, que será financiada por los 4 socios en partes iguales, realizando un aporte de S/.139, 417 cada uno.

Finalmente, se determina la viabilidad del negocio, considerando un KOA de 30%, dando como resultado un VAN de S/ 83,379 y un TIR de 37.6%. La recuperación de la inversión se estima para el tercer año.