

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
INTERMEDIADORA DE SERVICIOS DE LAVANDERÍA A TRAVÉS
DE UNA APLICACIÓN MÓVIL, PARA CLIENTES DE NIVEL
SOCIOECONÓMICO A Y B EN LIMA MODERNA**

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

María Ángela Estela Frisancho
Jorge Christian Nagamine Molina
Amparo Alejandra Nalvarte Jaén
Catherine Pereyra Velásquez

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 57

Lima, 17 de Octubre de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	18
1.1. Objetivos de la investigación	18
1.1.1. <i>Objetivo General</i>	18
1.1.2. <i>Objetivos Específicos</i>	18
1.2. Alcance y Limitaciones.....	18
1.2.1. <i>Alcance</i>	18
1.2.2. <i>Limitaciones de la Investigación</i>	19
1.3. Justificación y contribución	20
1.4. Metodología de la Investigación.....	21
1.4.1. <i>Recopilación de datos</i>	21
1.4.2. <i>Recopilación de datos de fuentes primarias</i>	22
1.4.3. <i>Recopilación de datos de fuentes secundarias</i>	23
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	24
2.1. Start Up	24
2.1.1. <i>Razones de creación de Start ups en Perú</i>	24
2.1.2. <i>Ranking de Startup enPerú</i>	25
2.2. Comercio electrónico (e-commerce).....	26
2.2.1. <i>Tipos de Comercio Electrónico</i>	26
2.2.2. <i>Comercio electrónico en el Perú</i>	28
2.3. Dispositivos móviles: Smartphone	29
2.3.1. <i>Concepto</i>	29
2.3.2. <i>Empresas de Telecomunicaciones</i>	31
2.4. Aplicaciones móviles	34
2.4.1. <i>Concepto</i>	34
2.4.2. <i>Principales Sistemas Operativos</i>	35
2.4.2.2. <i>Android</i>	35
2.4.2.3. <i>Windows Phone</i>	36
2.4.3. <i>Factores de éxito para la creación de un “APP”</i>	37
2.4.4. <i>Aplicaciones más usadas en el Perú</i>	37
2.5. Modelo de Negocio Canvas	38
2.5.1. <i>Segmento de Mercado</i>	39
2.5.2. <i>Propuestas de Valor</i>	40
2.5.3. <i>Canales</i>	43
2.5.4. <i>Relaciones con clientes</i>	44
2.5.5. <i>Fuente de Ingresos</i>	45
2.5.6. <i>Recursos Clave</i>	46
2.5.7. <i>Actividades Clave</i>	46
2.5.8. <i>Asociaciones Clave</i>	47
2.5.9. <i>Estructura de costos</i>	47
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO	50
3.1. Análisis Externo	50
3.1.1. <i>Las cinco fuerzas competitivas</i>	50
3.1.2. <i>Análisis PEST</i>	52
3.1.3. <i>Evaluación de Análisis Externo – Matriz EFE</i>	57
3.2. Análisis de Riesgos y Planes de Contingencia	59
3.2.1. <i>Ingreso de nuevos competidores al mercado</i>	59
3.2.2. <i>Incumplimiento de los tickets de atención contratados</i>	59

3.2.3.	<i>Guerra de precios</i>	60
3.2.4.	<i>Incertidumbre de clientes por el proveedor del servicio</i>	61
3.2.5.	<i>Indisponibilidad de la plataforma tecnológica</i>	61
3.2.6.	<i>Cambios en los hábitos de clientes hacia el servicio</i>	62
3.2.7.	<i>Incumplimiento en la calidad por los proveedores de servicios</i>	62
3.3.	Ventajas competitivas de la empresa	63
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO		66
4.1.	Objetivo.....	66
4.1.1.	<i>Objetivo General</i>	66
4.1.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	66
4.2.	Limitaciones.....	67
4.3.	Planteamiento del estudio de mercado	67
4.4.	Descripción de la Población Objetivo.....	67
4.5.	Análisis de la Demanda	69
4.6.	Investigación de Mercado	69
4.6.1.	<i>Tipo de investigación</i>	69
4.6.2.	<i>Metodología de la investigación</i>	69
4.7.	Estimación de la demanda potencial.....	77
4.8.	Estimación de la demanda objetivo	79
4.9.	Análisis de la oferta	80
4.9.1.	<i>Empresas competidoras potenciales</i>	81
4.9.2.	<i>Evaluación de la competencia</i>	86
CAPÍTULO V: CONCEPTO DEL NEGOCIO		89
5.1.	Descripción	89
5.2.	Determinación del modelo de negocio.....	90
5.2.1.	<i>Segmentos de mercado</i>	90
5.2.2.	<i>Propuesta de valor</i>	91
5.2.3.	<i>Canales</i>	95
5.2.4.	<i>Relaciones con los clientes</i>	95
5.2.5.	<i>Fuentes de ingresos</i>	96
5.2.6.	<i>Recursos claves</i>	96
5.2.7.	<i>Actividades claves</i>	97
5.2.8.	<i>Asociaciones claves</i>	98
5.2.9.	<i>Estructura de costos</i>	99
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....		100
6.1.	Objetivos	100
6.1.1.	<i>Objetivo General</i>	100
6.1.2.	<i>Objetivo Específico</i>	100
6.2.	Descripción del Mercado Objetivo	101
6.2.1.	<i>Actitudes en la vida</i>	101
6.2.2.	<i>Centros de interés y Puntos de atención</i>	102
6.2.3.	<i>Necesidades de la categoría</i>	102
6.2.4.	<i>Socio-demográficas</i>	102
6.2.5.	<i>Mercado Objetivo Ampliado</i>	102
6.3.	Estrategia genérica	102
6.4.	Propuesta de Valor	103
6.5.	Estrategia de Posicionamiento	103
6.6.	Posicionamiento de la Marca	104
6.6.1.	<i>Descripción de la marca</i>	104

6.7.	Posicionamiento de la aplicación móvil	106
6.8.	Marketing Mix	107
6.8.1.	<i>Producto</i>	107
6.8.2.	<i>Precio</i>	108
6.8.3.	<i>Plaza / Distribución</i>	111
6.8.4.	<i>Estrategia Publicidad y Promoción</i>	111
6.8.5.	<i>Proceso</i>	120
6.8.6.	<i>Personas</i>	122
6.8.7.	<i>Planta</i>	122
6.9.	Estrategia de Ventas.....	122
6.9.1.	<i>Estrategia de ventas y relaciones públicas</i>	123
6.9.2.	<i>Proyección de ventas</i>	124
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		127
7.1.	Localización de oficinas administrativas	127
7.1.1.	<i>Análisis mediante Método de Centro de Gravedad</i>	127
7.1.2.	<i>Análisis de los costos promedio de alquiler mensual</i>	128
7.2.	Descripción de los procesos.....	130
7.2.1.	<i>Negociación con empresas de servicios de lavandería</i>	130
7.2.2.	<i>Contratación del servicio</i>	134
7.2.3.	<i>Distribución de las prendas (recojo y entrega)</i>	134
7.2.4.	<i>Ejecución del servicio por la red de proveedores</i>	135
7.2.5.	<i>Seguimiento al servicio contratado</i>	136
7.2.6.	<i>Servicio post-venta</i>	139
7.3.	Gestión del Personal	139
7.4.	Producción y tecnología.....	143
7.5.	Plan de implementación	144
CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....		148
8.1.	Costo de Oportunidad del Accionista (COK)	148
8.2.	Inversión del Proyecto	149
8.3.	Plan de Financiamiento.....	152
8.4.	Proyección de ingresos y costos	152
8.4.1.	<i>Ingresos</i>	153
8.4.2.	<i>Costo de Venta</i>	153
8.5.	Gastos Administrativos	153
8.6.	Gastos de Venta	154
8.6.1.	<i>Gasto de Venta Fijos</i>	155
8.6.2.	<i>Gasto de Venta Variables</i>	156
8.7.	Otros Gastos.....	158
8.8.	Estados Financieros Proyectados.....	159
8.8.1.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas</i>	159
8.8.2.	<i>Flujo de Caja</i>	160
8.9.	Análisis de Escenarios	161
8.9.1.	<i>Escenario Pesimista</i>	161
8.9.2.	<i>Escenario Optimista</i>	162
8.9.3.	<i>Análisis Punto Muerto</i>	163
8.10.	Análisis del punto de equilibrio	164
CONCLUSIONES.....		166
ANEXOS.....		169
BIBLIOGRAFÍA.....		286

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se describen todos los aspectos para determinar la viabilidad operativa y económica del plan de negocio propuesto, que consiste en la creación de una empresa intermediadora de servicios de lavandería a través de una aplicación móvil, teniendo como mercado objetivo clientes de los niveles socioeconómicos A y B de Lima Moderna. Esta aplicación móvil permitirá a nuestros clientes la contratación en línea de servicios de lavandería mediante un servicio personalizado de acuerdo a su disponibilidad de tiempo. El plan de negocio se desarrolló en base a tres factores críticos de éxito: La demanda potencial y objetivo del mercado, la capacidad de atención de la empresa y el servicio al cliente.

Para el primer factor crítico de éxito sobre la demanda del negocio, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa del mercado, del cual se determinó que un 95.45% del mercado objetivo definitiva y probablemente sí usarían el aplicativo, lo que indica un nivel alto de aceptación del servicio propuesto. Este estudio permitió también identificar los principales “insights” en el uso de servicios de lavandería, que están en relación al disgusto que les ocasiona a los clientes realizar esta actividad por el tiempo y esfuerzo que emplean en ella, prefiriendo invertir este tiempo en otro tipo de actividades recreativas o de ocio. También se identificó que actualmente las lavanderías del sector no ofrecen el servicio mediante aplicaciones móvil y no están posicionadas en la mente de los clientes por lo que no son diferenciables entre ellas (utilizan los mismos colores en sus marcas y logotipos).

Para el segundo factor crítico de éxito sobre la capacidad de atención y calidad del servicio; se contactó con empresas de servicios de lavandería que estarían dispuestas a formar parte de la red de proveedores de servicios de la empresa, ya que este modelo de negocio les representa un incremento en su volumen de venta y ahorro de costos.

Para el tercer y último factor crítico de éxito relacionado al servicio al cliente; se identificaron fortalezas y debilidades de nuestros potenciales competidores, los cuales son valorados y esperados por los clientes. Entre las principales fortalezas detectadas radican la cercanía al lugar de residencia y/o trabajo y los precios y promociones que

ofrecen. Entre las principales debilidades detectadas se encuentran los horarios reducidos de atención y los tiempos de entrega prolongados. Por otro lado, para contribuir con los inputs para el diseño del servicio nos centralizamos en el resultado del plan estratégico realizado el cual nos indica que la estrategia genérica a seguir es la innovación en servicios tecnológicos y personalizados a través de la diferenciación para brindar el servicio de lavandería.

En este contexto como estrategia de marketing seleccionamos la estrategia de diferenciación en la que las actividades de marketing estarán en función al desarrollo de una nueva forma de prestar el servicio en un mercado existente. En cuanto a publicidad y promoción realizaremos actividades BTL que contemplan publicidad en redes sociales y otras relacionadas al marketing digital y activaciones en lugares concurridos por nuestro segmento objetivo. Adicionalmente, como estrategia de branding para lograr el posicionamiento y recordación requeridos en la mente de nuestros clientes escogimos una marca que cumple con los aspectos de recordación, diferenciación y disponibilidad. La marca y nombre del aplicativo será LavaYa!, nombre que transmite la actividad que realizamos y la prontitud con la que hacemos y como slogan: Tu App de lavandería a domicilio.

Finalmente, el estudio concluye con la viabilidad del plan de negocio sustentado en un análisis económico que se realiza para a un horizonte de 6 años. Los resultados muestran que el proyecto tendría un VAN de S/ 216,241.95 y una TIR= 36.35% considerando un costo de oportunidad del 19.35%. Así mismo, el proyecto requeriría una inversión de S/ 341,177.06 que se podrá recuperar en el transcurso del tercer año desde la puesta en marcha del negocio.