

UNIVERSIDAD ESAN



**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA
INTERMEDIACIÓN DE CITAS EN SALONES DE BELLEZA A
TRAVÉS DE UN APLICATIVO SMARTPHONE**

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

por:

Andrea Rosario Garrido Muñoz

Héctor José Giusti Navarrete

Yuriko Claudia Mizuno Robladillo

Anthoanet Dennis Ubillus Salas

Antonio Omar Valdivia Buitriago

Programa Magíster a Tiempo Parcial 57-1

Lima, 27 de setiembre del 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Contribución.....	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
1.6 Alcances y limitaciones.....	5
1.7 Estructura General del trabajo.....	6
CAPÍTULO II METODOLOGIA.....	7
2.1 Definición de la idea de negocio	7
2.2 Definición del marco contextual	8
2.3 Recopilación de información de fuentes secundarias	8
2.4 Recopilación de información de fuentes primarias	9
2.5 Definición de acciones estratégicas	10
2.5.1 <i>Análisis PEST</i>	10
2.5.2 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	11
2.5.3 <i>Matriz EFE</i>	12
2.6 Planes de negocios	12
2.6.1 <i>Plan de Operaciones</i>	12
2.6.2 <i>Plan de Marketing</i>	13
2.6.3 <i>Plan de Riesgos</i>	13
2.7 Viabilidad económica financiera.....	13
CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL.....	14
3.1 Situación actual del sector de salones de belleza	14
3.2 Tendencia del consumo	16
3.3 Servicios y horarios con mayor demanda	17
3.4 Segmento Objetivo.....	19
3.4.1 <i>Niveles socioeconómicos</i>	19
3.4.2 <i>Estilos de vida según Arellano</i>	20
3.5 Incremento de teléfonos móviles conectados a internet.....	21
3.6 El mercado de aplicativos	24
3.7 Tendencia de uso de aplicativos en el Perú.....	24
3.8 Implementación de un aplicativo	27

3.9	Conclusiones del capítulo	28
CAPÍTULO IV EXPERIENCIA EN OTROS PAÍSES		29
4.1	Casos de empresas en otros países	30
4.2	Servicios que brindan	35
4.3	Factores críticos	36
CAPÍTULO V ESTUDIO DE MERCADO		38
5.1	Definición del problema.....	39
	5.1.1 <i>Problema para la investigación de mercado</i>	39
	5.1.2 <i>Problemas específicos</i>	40
5.2	Desarrollo del plan de investigación.....	40
	5.2.1 <i>Métodos y herramientas de investigación</i>	40
	5.2.1.1 <i>Investigación exploratoria cualitativa</i>	40
	5.2.1.2 <i>Investigación exploratoria cuantitativa</i>	41
5.3	Aplicación del plan de investigación	41
	5.3.1 <i>Entrevistas a expertos</i>	41
	5.3.2 <i>Conclusiones de entrevistas a expertos</i>	42
	5.3.3 <i>Focus Group</i>	43
	5.3.3.1 <i>Población Objetivo</i>	43
	5.3.3.2 <i>Perfil de los participantes</i>	43
	5.3.3.3 <i>Programa y locación</i>	44
	5.3.3.4 <i>Moderador</i>	44
	5.3.3.5 <i>Resultados</i>	44
	5.3.3.6 <i>Conclusiones del focus group</i>	45
5.4	Investigación Cuantitativa (Encuestas).....	45
	5.4.1 <i>Procedimientos e Instrumentos de Medición</i>	46
5.5	Interpretación e informe de los hallazgos	47
	5.5.1 <i>Conclusiones de las encuestas a usuarios</i>	47
	5.5.2 <i>Conclusiones de las encuestas a administradores/dueños de salones de belleza</i> 48	
CAPÍTULO VI ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....		50
6.1	Limitaciones	50
6.2	Cálculo del tamaño de mercado	51
6.3	Crecimiento del tamaño del mercado.....	52
6.4	Cálculo del mercado potencial y estimación de demanda	53
CAPÍTULO VII ANÁLISIS ESTRATÉGICO		59
7.1	Análisis PEST	59
	7.1.1 <i>Factores socioculturales</i>	59

7.1.2	<i>Factores económicos</i>	61
7.1.3	<i>Factores tecnológicos</i>	62
7.1.4	<i>Factores político - legales</i>	63
7.2	Análisis de las fuerzas competitivas	64
7.2.1	<i>Poder de compra de los clientes:</i>	64
7.2.2	<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i>	66
7.2.3	<i>Rivalidad entre competidores</i>	68
7.2.4	<i>Entrada de nuevos competidores</i>	69
7.2.5	<i>Negociación de proveedores</i>	71
7.2.6	<i>Matriz EFE</i>	73
7.2.7	<i>Acciones estratégicas</i>	74
	CAPÍTULO VIII MODELO CANVAS	75
8.1	Propuesta de valor	75
8.2	Segmentación del mercado	76
8.3	Canales de distribución	77
8.4	Relación con los clientes	78
8.5	Fuentes de ingresos	78
8.6	Recursos Claves	79
8.7	Actividades Claves.....	79
8.8	Socios Estratégicos.....	80
8.9	Estructura de costos.....	81
	CAPÍTULO IX PLAN DE MARKETING	82
9.1	Definición de objetivos	82
9.2	Público Objetivo.....	82
9.3	Propuesta de valor	83
9.4	Mix de Marketing.....	83
9.4.1	<i>Estrategia de Precio</i>	83
9.4.2	<i>Estrategia de Producto</i>	86
9.4.2.1	<i>Para los salones de belleza</i>	86
9.4.2.2	<i>Para el usuario final</i>	88
9.4.3	<i>Estrategia Plaza</i>	89
9.4.4	<i>Estrategia de Promoción</i>	90
9.4.4.1	<i>Usuarios del Servicio</i>	90
9.4.4.2	<i>Salones de Belleza</i>	93
9.4.5	<i>Estrategia de Procesos</i>	96
9.4.6	<i>Estrategia de Personal</i>	97

9.4.7	<i>Estrategia de Productividad</i>	98
9.4.8	<i>Estrategia de entorno físico</i>	99
9.5	Indicadores de Control	99
CAPÍTULO X PLAN DE OPERACIONES		101
10.1	Descripción técnica del producto	101
10.2	Cadena de valor de la empresa.....	103
10.2.1	<i>Afiliación/captación de los salones de belleza:</i>	104
10.2.2	<i>Configuración y personalización de la plataforma en el salón</i>	105
10.2.3	<i>Creación de cuenta de usuario</i>	106
10.2.4	<i>Opciones de búsqueda en el aplicativo</i>	107
10.2.5	<i>Solicitud de cita y cierre del servicio</i>	109
10.2.6	<i>Producción</i>	110
10.2.6.1	<i>Procesos del salón de belleza</i>	110
10.2.6.2	<i>Procesos de la empresa MakeApp</i>	113
10.2.7	<i>Cobro</i>	114
10.2.8	<i>Post venta</i>	114
10.2.9	<i>Fidelización</i>	115
10.3	Trato con los proveedores:	116
10.4	Control de Calidad para la plataforma y aplicativo móvil	116
10.5	Actividades para la implementación de la empresa	117
10.5.1	<i>Constitución de la empresa</i>	117
10.5.2	<i>Recursos para la implementación de la oficina</i>	118
10.5.3	<i>Actividades para el inicio de operación</i>	119
10.6	Recursos Humanos:.....	120
10.6.1	<i>Visión:</i>	120
10.6.2	<i>Misión:</i>	120
10.6.3	<i>Valores:</i>	120
10.6.4	<i>Estructura organizacional</i>	120
10.6.5	<i>Plan de reclutamiento y selección</i>	121
10.6.6	<i>Programa de inducción a la empresa y al puesto</i>	122
10.6.7	<i>Tipos de contratos a emplear</i>	123
10.6.8	<i>Horarios de trabajo</i>	123
10.6.9	<i>Escala Salarial</i>	124
10.6.10	<i>Estimación de crecimiento del personal</i>	124
CAPÍTULO XI PLAN FINANCIERO		127
11.1	Consideraciones Generales	127

11.2	Consideraciones sobre la demanda	128
11.3	Consideraciones sobre los gastos	128
11.4	Consideraciones relacionadas a las ventas	130
11.5	Proyección de Ventas y Gastos	131
	11.5.1 Proyección de Ventas	131
	11.5.2 Proyección de Gastos	132
11.6	Estimación de las Inversiones	133
11.7	Estado de Resultados de Ganancias y Pérdidas	133
11.8	Flujo económico proyectado	135
11.9	Análisis de Riesgos	137
	11.9.1 Análisis de Puntos Críticos o Punto Muerto	137
	11.9.2 Análisis de Sensibilidad Unidimensional	138
	11.9.3 Análisis de Escenarios	138
11.10	Conclusiones del Capítulo	139
	CAPÍTULO XII PLAN DE RIESGOS	140
12.1	Identificación de riesgos	140
	12.1.1 Riesgos Externos	140
	12.1.1.1 Riesgo de competidores	140
	12.1.1.2 Riesgo legal o de reputación	141
	12.1.1.3 Riesgos económicos	141
	12.1.1.4 Riesgos tecnológicos	142
	12.1.2 Riesgos Internos	142
	12.1.2.1 Riesgo de estabilidad del sistema	142
	12.1.2.2 Riesgo de capacitación del personal de los salones	142
	12.1.2.3 Riesgo de desactualización de información de los salones	142
	12.1.2.4 Riesgo en los recursos humanos	143
12.2	Análisis Cualitativo de los Riesgos	143
	12.2.1 Gestión de los riesgos	144
	12.2.1.1 Plan de Gestión de los riesgos de competidores	144
	12.2.1.2 Plan de Gestión de los riesgos legales o de reputación	145
	12.2.1.3 Plan de Gestión de los riesgos económicos	145
	12.2.1.4 Plan de Gestión de los riesgos tecnológicos	146
	12.2.1.5 Plan de Gestión de estabilidad del sistema	146
	12.2.1.6 Plan de Gestión de capacitación del personal de los salones	146
	12.2.1.7 Plan de Gestión de desactualización de información de los salones	146
	12.2.1.8 Plan de Gestión en los recursos humanos	147

12.3 Conclusiones del capítulo	147
CAPÍTULO XIII CONCLUSIONES.....	148
ANEXOS.....	151
REFERENCIAS.....	249

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Administración
Título de Tesis: **“Propuesta de Plan de negocio para la intermediación de citas en salones de belleza a través de un aplicativo smartphone”**
Autor(es): Garrido Muñoz, Andrea Rosario
Giusti Navarrete, Héctor José
Mizuno Robladillo, Yuriko Claudia
Ubillus Salas, Anthoanet Dennis
Valdivia Buitriago, Antonio Omar

RESUMEN:

Gracias a su desarrollo profesional y la tendencia actual a nivel global las mujeres están pendientes de su apariencia física e imagen que proyectan, y también el auge en el uso de Smartphones y los servicios ofrecidos mediante aplicativos móviles que ayudan a optimizar el tiempo y mejorar la experiencia del usuario, se ha identificado como una oportunidad de negocio el ofrecer un servicio de intermediación de citas en salones de belleza a través de estos dispositivos. Por tanto, se decidió evaluar la factibilidad operativa, comercial y económica de implementar un aplicativo para dispositivos móviles que ofrezca el servicio mencionado. Por tal motivo se definieron los siguientes objetivos:

- Identificar el segmento objetivo interesado en la propuesta.
- Determinar la aceptación del modelo de negocio y la demanda potencial del segmento así como la aceptación por parte de los salones de belleza.
- Evaluar el entorno del rubro a fin de establecer oportunidades y amenazas relevantes para el negocio.
- Definir los atributos del aplicativo y así cubrir las expectativas del consumidor en cuanto a tiempo de entrega, variedad y calidad del servicio brindado por los salones afiliados.
- Desarrollar el plan de marketing, plan operativo y de recursos humanos para poner en marcha el proyecto.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la idea de negocio.

Para este fin, se realizaron focus group a diferentes grupos de mujeres que responden al segmento de mujeres sofisticadas y modernas así como encuestas al mercado objetivo identificado el cual está dado por el segmento de mujeres entre 18 y 55 años de los NSE A y B de Lima Metropolitana residentes en las zonas 6 y 7 el cual presentó mayor potencial que otros por ser un mercado que se diferencia por la calidad y no por el precio, mayor diversificación de servicios de belleza, mayor uso de tecnología y valoración de atributos en los salones por parte del segmento objetivo. Así mismo se realizaron entrevistas a administradores y/o propietarios de salones, como a expertos en modelos de negocio basados en aplicativos móviles.

La implementación del aplicativo, con nombre “MakeApp”, que estará disponible en las tiendas virtuales App Store y Google Play, tiene como objetivo integrar los salones

de belleza con los usuarios del servicio, brindando una experiencia de servicio innovadora, ágil, confiable y con acceso directo a los salones de belleza de Lima que cuenten con los atributos más valorados por estas.

Se realizó un análisis de situación y tendencias del sector, además de analizar los factores externos que influyen en el modelo de negocio como económico, tecnológico, social y legal, los cuales aunados al estudio de mercado, permitieron evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica.

Se desarrolló una estrategia de marketing mix basado en las 8P's (producto, precio, plaza, promoción, personas, entorno físico, productividad y procesos) orientada en conseguir los objetivos planteados, explotando la propuesta de valor.

El modelo de negocio operativamente contempla la implementación de tres plataformas, una para la administración del salón (plataforma web), otra para la empresa MakeApp (consola de control) y el aplicativo móvil para el usuario. Todas ellas caracterizadas por su velocidad, estabilidad, usabilidad y portabilidad para un mejor uso.

Se identificó la inversión inicial requerida la cual sería financiada totalmente por los socios capitalistas miembros del grupo de tesis y el horizonte de tiempo de evaluación por cinco años.

La inversión fue analizada considerando tres escenarios: optimista, conservador y pesimista, a través del cálculo de la generación de valor (VAN) de los flujos proyectados y la tasa de retorno (TIR) con un costo de oportunidad del 25%.

Finalmente luego del análisis y evaluación mencionada se concluye que el proyecto es viable económica, comercial y operativamente, sustentado en:

- El público objetivo que utiliza Smartphone presenta una creciente demanda por el uso de aplicativos en donde pueda acceder de manera rápida a los ofertantes del mercado y poder elegir el servicio que más se ajuste a sus necesidades y preferencias.
- Los estudios cualitativos y cuantitativos indican que existe interés y demanda potencial significativa por parte del segmento objetivo para acceder de manera ágil y moderna a la oferta de los diferentes salones de belleza del mercado, comparar sus servicios, tarifas, calidad de atención, recomendaciones de otros usuarios, promociones y reservar una cita en línea el cualquier momento las 24 horas del día.
- El 100% de los Salones encuestados está dispuesto a pagar por el servicio a cambio de más clientes, más ventas y una mejor gestión del negocio que ofrece el servicio.
- El servicio propuesto a través del aplicativo debe ofrecer una experiencia única al usuario que genere fidelidad en su uso cada vez que el cliente requiera un servicio de belleza. Esta experiencia se debe extender a los salones los cuales deben poseer atributos valorados por el segmento objetivo como atención de calidad, asesoría personalizada, productos de calidad, infraestructura y finalmente una post venta efectiva.
- La poca presencia de marca y el poco tiempo que tienen las empresas competidoras en el mercado (Miora y Nanda) favorecen el ingreso de MakeApp, cuyo modelo de negocio requiere una campaña de marketing digital agresiva para lograr una rápida y mayor participación de mercado, así como liderazgo en el sector a fin de evitar la entrada de nuevos competidores.

- Los resultados de la evaluación financiera bajo un escenario conservador muestran un VAN positivo de S/ 375,935 con una TIR de 38.7%, así como utilidades y flujo económico positivo a partir del segundo año del horizonte de evaluación del proyecto.