



**Plan de Negocio para la implementación del servicio de hospedaje para  
perros en Arequipa**

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

Merma Cruz, Wilfredo  
Rodríguez Salazar, Alexander  
Sarolli Galdós, David

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 14

Lima, 28 de febrero de 2019

Esta tesis

**Plan de Negocio para la implementación del servicio de hospedaje para perros en  
Arequipa**

Ha sido aprobada

.....  
Neves Catter, César (Jurado)

.....  
Wakabayashi Muroya, José Luis (Jurado)

.....  
Esteves Dejo, Martha Cecilia (Asesor)

Universidad ESAN

2019

## DEDICATORIAS

Dedicado a Mi esposa Yucenia Manrique, a mis Hijos Albert y Mahal y a mis Padres Antonio Merma y Auria Cruz y , que siempre me han apoyado de manera incondicional en cada etapa de mi vida.

Wilfredo Merma Cruz

Dedico esta tesis a Mi esposa Karol Torres, a mis Hijos Ana Gabriela y Alejandro porque siempre estuvieron con su apoyo y comprensión sobre todo en los fines de semana sacrificados. A mis Padres Rene Rodríguez y Nieves Salazar por mostrarme el camino a la superación.

Alexander Rodríguez Salazar

Dedico el presente trabajo a mi esposa Elizabeth Begazo, quien ha sido una fuente de ánimo y motivación para seguir creciendo profesional y personalmente; dedicada también a mis padres por brindarme una sólida formación en valores y buenos hábitos.

David Sarolli Galdós

## **AGRADECIMIENTOS**

AGRADECEMOS A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD ESAN POR LA ENSEÑANZA Y ASESORAMIENTO OTORGADO QUE NOS PERMITIÓ CRECER PROFESIONALMENTE Y AMPLIAR NUESTRA RED DE INFLUENCIA EN NUESTROS CENTROS DE TRABAJO Y PERSONAS ALLEGADAS. TAMBIÉN AGRADECEMOS A NUESTROS COMPAÑEROS DE ESTUDIOS QUIENES ENRIQUECIERON NUESTRA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA NACIONAL, LA SOCIEDAD Y LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LOS RUBROS EN LOS QUE SE DESEMPEÑAN LABORALMENTE

## **Wilfredo Merma Cruz**

Profesional Líder en la gestión de áreas administrativas y financieras, con experiencia mayor a 15 años en manejo de empresas de energía, financiera, servicio, agroindustrias y gobierno. Participación, preparación y desarrollo de nuevos proyectos. Alta capacidad de negociación, control y solución de conflictos, con una perspectiva de la misión y visión de los objetivos del negocio, muy comprometido y predispuesto a aportar y sumar. Capacidad de trabajo en entornos exigentes, equipos multidisciplinarios (contabilidad, tesorería, logística, recursos humanos) y tolerancia bajo presión. Liderazgo transformacional, principios éticos sólidos Profesional proactivo y con competencias desarrolladas en relaciones interpersonales y manejo de situaciones críticas. Manejo avanzado de Software(office) y ERP's. y experiencia en sistemas de Gestión Integrado ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:1999.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Agrícola Pampa Baja S.A.C**

Empresa Agroexportadora, con más de 3500 colaboradores, con ventas de 190 millones de soles al año.

#### **Gerente de Administración y Finanzas**

**Abril 2014 - Actualidad**

Liderar equipo multidisciplinario gestionando y controlando las actividades financieras de la compañía. Reporto a la Gerencia General y al corporativo de la Holding.

- Responsable de la gestión y planeamiento financiero y económico de la compañía.
- Responsable del control y evaluación de los indicadores de gestión de las áreas de
- Contabilidad, Recurso Humanos, Finanzas, Logística, Sistemas, Presupuesto y Tesorería.
- Responsable del control de gestión de comercial, campo y producción.
- Responsable del control de CAPEX, KPI's de la empresa.
- Responsable de exposición de la Reportes de Gestión comparados con lo presupuestado y evaluación de los Covenants y Waiver
- Responsable de la Captación de fondeo para desarrollar proyectos de expansión.
- Responsable del seguimiento, control y evaluación a las rentabilidades por unidad de negocio de la empresa para definir estrategias de mejoramiento de indicadores financieros.
- Líder de la Implementación del Sistema ERP - NISIRA SYSTEM.

- Responsable de Roadmap en el relevamiento de proceso de Back Office.
- Responsable de las Auditoría interna y externa.

### **Jefe de Finanzas**

**Mayo 2009 – Julio 2012**

- Estuve a cargo de la gestión financiera. Reportaba a la Gerencia General
- Responsable del planeamiento, control y apalancamiento financiero.
- Responsable del Planeamiento, control y evaluación del Costo Ejecutado y Presupuestado.
- Responsable de la Elaboración y Ejecución de Planes de Negocios
- Responsable de la empresa ante la Bolsa de Valores de Lima
- Responsable de la Gestión con los Bancos y Administración de las cuentas de la empresa.
- Control del movimiento de la Tesorería y de la Caja de la empresa, asegurando la correcta administración y custodia.

### **COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.**

Financiera del Grupo Gentera, con más de 3000 colaboradores, atiende a más de 240 mil clientes en todo el Perú.

### **Jefe de Finanzas y Tesorería**

**Enero 2014 - Marzo 2014**

Liderar la División de finanzas y tesorería, el objetivo fue optimizar la gestión financiera de la compañía.

- Responsable de la proyección y exposición de los estados financieros
- Responsable de suministrar la liquidez a la compañía (C. Individual, C. Mujer, Otros).
- Responsable de la rentabilización de los recursos financieros
- Responsable de la captación de los fondos.
- Realizar el análisis de la factibilidad de proyectos.
- Responsable de los seguimientos a los covenants
- Responsable de la habilitación de los fondos a las diversas agencias que la compañía mantenía a nivel nacional.
- Control de los fondos de la recaudación con PROSEGUR de las agencias a Nivel Nacional.

### **CONSORCIO PERU MURCIA S.A.C.**

Empresa Industrial, con más de 400 colaboradores, con ventas de 30 millones de nuevos soles al año.

### **Gerente de Administración y Finanzas**

**Julio 2012 - Mayo 2013**

Lideré un equipo de trabajo a cargo de los procesos administrativo y financiero.

- Responsable de la gestión y planeamiento económico y financiero de la empresa.
- Responsable del control y evaluación de los indicadores de gestión de las áreas de contabilidad, tesorería, finanzas, Recursos Humanos, Logística y Tecnologías de la información y seguridad.
- Líder de la implementación ERP - NISIRA SYSTEM.
- Responsable de la Elaboración, formulación y control del costo y presupuesto de gestión e inversión de la empresa.
- Responsable del seguimiento y control de Warrant.
- Responsable de la Gestión líneas de crédito

### **EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A.**

Empresa Hidroeléctrica de 113 MW, con venta de más de 120 millones de soles al año.

**Asesor Técnico de Finanzas y Tesorería**

**Octubre 2013 - Febrero 2009**

**Asistente de Finanzas y Presupuesto**

**Marzo 2009 – Mayo 2009**

- Responsable de la proyección de los estados financieros,
- Responsable del análisis financiero para Gerencia, Directorio y FONAFE de la compañía.
- Formulación, Elaboración, Modificación y Control del Plan Operativo y Presupuesto.
- Control, Seguimiento y verificación del cumplimiento de los Indicadores.
- Participación del desarrollo del Plan Estratégico.
- Elaboración de modelos financieros.
- Seguimiento y Control del Mercado de Capitales BVL, Conasev, Cavali, entre Otros.
- Responsable de cobertura mediante Swap de deuda de Yenes.
- Responsable de la Estructuración del costo de la Central Hidroeléctrica San Gabán II.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

Maestría en Administración - MBA - Segunda Mención en Dirección General

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 - 2014

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIC y NIIF)

BS GRUPO CONSULTORES

2012 - 2012

Diplomado en Gestión Estratégica de Costos, Certified Cost Controller y Registered Financial

Manager por la por la American Academy of Financial Managment - AAFM

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2009 - 2009

Diplomado en Finanzas Avanzadas

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2008 - 2008

Diplomado en Control y Gestión

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2007 - 2007

Diplomado en Gestión Financiera

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN 2005 - 2006

Maestría en Finanzas

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO 2004 - 2004

Diplomado en Proyectos de Inversión

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO 1998 - 2002

Ingeniero Economista

### **OTROS ESTUDIOS**

Instituto Cultural Norteamericano: INGLÉS BASICO

Universidad Nacional del Altiplano: INGLÉS INTERMEDIO



## **Alexander Gabriel Rodriguez Salazar**

MBA de Administración con Segunda Mención en Marketing de ESAN; Ingeniero Industrial, con más de con 15 años de experiencia en empresas locales y trasnacionales de primer nivel. Enfocado en áreas comercial, estrategia y logística. Capacidad de trabajo en entornos exigentes, equipos multidisciplinarios y bajo presión. Proactivo e innovador. Liderazgo empático a través de principios éticos profesionales de alto nivel; orientado al logro de objetivos y metas en un ambiente de presión.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CRP Medios y Entretenimiento**

Primer Grupo Radial del país, con foco principal en publicidad y medios. Con más de 500 colaboradores

##### **Jefe de Cuentas Arequipa**

**febrero 2018 – A la fecha**

Responsable de controlar el cumplimiento de los objetivos de las cuentas de los clientes asignados, analizar su evolución y proponer medidas correctoras evitando posibles desviaciones, Ejercer de intermediario entre la empresa y el cliente, y con quien ha de asegurar una óptima relación a nivel tanto comercial como financiero. Las funciones encomendadas son:

- Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.
- Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa.
- Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
- Preparar, negociar y aprobar las ofertas de productos o servicios de la empresa con el cliente teniendo en cuenta el riesgo financiero que se ha de asumir, es decir, la incerteza que supone aportar recursos a una inversión; este riesgo lo define el área de finanzas de la empresa.
- Realizar presentaciones comerciales de los productos y servicios de la empresa.
- Cumplir los objetivos comerciales de la empresa.

#### **Telefónica del Perú S.A.A.**

Principal Empresa operadora de Telecomunicaciones del país. Con más de 4000 colaboradores

##### **Gerente de Ventas Zonales Sur (e)**

**febrero 2017 – agosto 2017**

## **Key Account Manager**

Responsable del Manejo de los Gerentes de Cuenta de Arequipa, Tacna, Cusco, Ica y Huancayo, con responsabilidad directa en las carteras de los clientes TOP de dichas Zonales; encargado del cumplimiento de los Objetivos planteados tanto en el Área Comercial, Satisfacción del cliente, clima laboral entre otros, desempeñando las funciones propias cargo y obteniendo los siguientes resultados:

- Cumplimiento de objetivos en el periodo I Sem. 2017 con un crecimiento del 18% respecto al periodo anterior y con un cumplimiento de la cuota asignada de 101%. Por otro lado en lo correspondiente al ISC se ha tenido un resultado de 8.21 vs 7.84 del periodo anterior; con un cumplimiento de 108% a lo planteado por la Dirección.
- Captación de oportunidades incrementando el ingreso no recurrente para el periodo 2018 en un 100%. Así mismo se proyecta un cierre anual del orden de cumplimiento de objetivos del 103% y un crecimiento año – año de 20%
- Identificar oportunidades de crecimiento en la región asignada. Presentar propuestas.
- Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.
- Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.
- Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución.
- Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad, merchandising...
- Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.
- Efectuar el seguimiento de las ofertas desde el inicio hasta el cierre de la operación.
- Mantener y ampliar la cartera de clientes mediante la acción comercial, lo cual significa realizar visitas comerciales y contactos telefónicos o por correo electrónico.
- Informar a los clientes sobre los nuevos productos y servicios que ofrece la empresa, y atender sus incidencias.
- Evaluación permanente de los resultados de venta y del nivel de cumplimiento de cuotas. Presentar estrategias para corregir desviaciones.
- Evaluación diaria del comportamiento del margen generado por cada uno de los ejecutivos zonales. Planificar estrategia para corregir desviación.
- Realizar un análisis de la competencia en cada departamento de la región asignada, para identificar
- oportunidades y amenazas. Plantear estrategias comerciales según resultados.
- Supervisar a los Gerentes de cuenta que se encuentran bajo su cargo, velando por cumplir con los estándares de presentación que la empresa requiere. De la misma manera supervisar la correcta administración del personal a cargo, validando horarios, compensaciones, vacaciones, etc.
- Evaluar el desempeño del equipo de ventas asignado por cada zonal (puesto x puesto) identificando las oportunidades de mejora en cada uno de ellos.
- Velar por que las políticas y estrategias comerciales definidas sean de conocimiento general de todas las personas del equipo de ventas. La información debe llegar de manera oportuna, clara y precisa a cada uno de los colaboradores.

- Realizar un análisis de la competencia en cada zonal su región, para identificar oportunidades y amenazas. Plantear estrategias comerciales según resultados.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.

### **Telefónica Móviles S.A.**

Principal Empresa operadora de Telecomunicaciones del país. Con más de 4000 colaboradores.

#### **Gerente de Cuenta Grandes Clientes**

**marzo 2010 – enero 2017**

Responsable del Manejo de los 45 clientes TOP de la Zonal Arequipa; encargado de la atención, comercialización y cumplimiento de metas trazadas por la Vice Presidencia de Empresas del Grupo, cumpliendo las siguientes funciones:

- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2010 con una cobertura del 108% de las cuotas asignadas.
- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2011 con una cobertura del 125% de las cuotas asignadas. Siendo reconocido a Nivel Nacional por el desempeño realizado en el periodo 2011.
- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2012 con una cobertura del 115% de las cuotas asignadas. Siendo reconocido a Nivel Nacional por el desempeño realizado en el periodo 2012
- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2013 con una cobertura del 119% de las cuotas asignadas. Siendo reconocido a Nivel Nacional por el desempeño realizado en el periodo 2013. Como principal proyecto de cierre de este periodo está el cierre de Negociación para la construcción e implementación del Hospital de Macusani – Puno por S/. 97 Millones de Nuevos Soles.
- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2014 con una cobertura del 109% de las cuotas asignadas. Siendo reconocido a Nivel Nacional por el desempeño realizado en el periodo 2014
- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2015 con una cobertura del 110% de las cuotas asignadas. Siendo reconocido a Nivel Nacional por el desempeño realizado en el periodo 2015
- Cumplimiento de objetivos en el periodo 2016 con una cobertura del 111% de las cuotas asignadas. Siendo reconocido a Nivel Nacional por el desempeño realizado en el periodo 2016
- Diseño, Implementación y Desarrollo de las estrategias para la fidelización y comercialización de los clientes TOP.
- Desarrollo de los mercados de Arequipa y Puno, con un crecimiento de ventas del orden del 300% en el periodo 2010 - 2016
- Incremento del Índice de Satisfacción al cliente de 6.23 a 8.53 en el periodo 2010 y logrando un ISC de 9.43 en el periodo 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016

### **Telefónica Servicios Comerciales SAC**

Empresa miembro del grupo Telefónica, Principal Empresa operadora de Telecomunicaciones del país. Con más de 4000 colaboradores.

**Experto Regional Centro Sur****marzo 2008 – a febrero 2010**

Responsable del Proyecto Banda Ancha Rural de la Región Centro Sur del País, dirigiendo en forma acertada la Fuerza de Ventas para el cumplimiento al 100% del proyecto en un plazo de 08 meses. Adicionalmente encargado de la comercialización y cumplimiento de metas de venta de la gama de productos de Telefónica del Perú (Telefonía, Cable, Internet, etc.) en las Zonas Rurales de las Regiones de Huánuco, Ayacucho, Apurímac, Ica, Huancavelica, Pasco, Cusco, Puno, Moquegua, Tacna, Junín y Arequipa, cumpliendo las siguientes funciones:

- Cumplimiento de objetivos del 110% a nivel de las regiones asignadas.
- Reuniones de Sensibilización y capacitación para proyecto de Banda Ancha Rural con Alcaldes de las Provincias, distritos y centros poblados menores así como con las juntas vecinales (zonas de influencia del proyecto BAS) con excelentes resultados.
- Diseño, Implementación y Desarrollo de las estrategias del Plan de Ventas para la comercialización en Zonas Rurales.
- Encargado del cumplimiento de las normas de Seguridad y supervisión del correcto empleo de los bienes de la Empresa.
- Penetración y consolidación de nuevos mercados en las zonas rurales y periurbanas del Centro Sur del País, logrando en los años 2008 y 2009 un crecimiento del 180% en estos nuevos mercados.

**Telefónica Servicios Comerciales SAC**

Empresa miembro del grupo Telefónica, Principal Empresa operadora de Telecomunicaciones del país. Con más de 4000 colaboradores.

**Consultor Comercial Rural****abril 2007 – a febrero 2008**

Responsable de la difusión, implementación y firma de convenios del Proyecto INTEGRAME a nivel Región Sur Centro, cumpliendo las siguientes funciones:

- Diseño y elaboración de Proyecto para las Comunicaciones en las Zonas Rurales de la Región Arequipa, firma de convenio con el Gobierno Regional de Arequipa por el monto de 12 millones de nuevos soles.
- Firma de acuerdos de inversión con Gobiernos Regionales y Locales en los departamentos de Tacna y Moquegua por 6 millones de soles.

**Municipalidad Provincial de Arequipa**

**Entidad pública del estado, principal municipalidad del departamento de Arequipa, con mas de 1500 colaboradores**

**Sub Gerente de Informática****noviembre 2005 –****diciembre 2006**

Responsable de la conducción del Área de Informática de la Municipalidad Provincial de Arequipa, cumpliendo las siguientes funciones:

- Administrar, programar, dirigir, ejecutar y supervisar el desarrollo del Sistema Informático en la Administración Municipal; así como el análisis, diseño, programación y mantenimiento de aplicativos, Sistemas de Información y Base de Datos.

- Asumir la responsabilidad del equipamiento racional e interconectado de las unidades y terminales de cómputo, así como del desarrollo y mantenimiento del software en uso en la Administración Municipal.
- Diagramar, programar y elaborar manuales de operación y programación para los Sistemas de Información; responsabilizándose del archivo de los mismos.
- Asesorar e informar a los usuarios sobre aspectos relacionados con los Sistemas de Información y Desarrollo Tecnológico, estableciendo medidas preventivas y correctivas.
- Formular proyectos orientados a la renovación y/o ampliación de las unidades de cómputo, así como del desarrollo de los Sistemas (software) en concordancia con los últimos avances tecnológicos, con el propósito de ampliar y mejorar los servicios informática a los usuarios de la Administración Municipal.
- Programar, ejecutar y coordinar las acciones del Sistema de Estadística, proponiendo normas metodológicas orientadas para su mejor desarrollo;

### **Distrib. de Golosinas y Alimentos SAC (DIGOSAC)**

Principal empresa distribuidoras de alimentos y golosinas en la Región Cusco, con más de 300 colaboradores

#### **Supervisor de Ventas**

**setiembre 2003 – Octubre 2005**

Responsable de la conducción por parte de la distribuidora de la fuerza de ventas de Kraft, con reporte a la gerencia de la distribuidora y el supervisor de línea, con volúmenes de facturación del orden de 700,000 soles mensuales y cumpliendo los siguientes roles:

- Supervisión de la labor del canal minorista, mayorista y comercio organizado de la zona, a nivel distribuidor.
- Reingeniería de rutas.
- Implementación de sistemas de gestión para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas, a través de score cards que permiten la medición de indicadores clave del negocio.
- Estandarización de la gestión de la fuerza de ventas a través de la elaboración de manuales de gestión y procedimientos en el negocio.

### **All Service Asociados S.R.L.**

Principal proveedor de Sociedad Minera Cerro Verde en productos de Fibra de Vidrio, cuenta con más de 50 colaboradores.

#### **Jefe de Operaciones**

**abril 2002 – agosto 2003**

Responsable de la conducción de la empresa en el Departamento de Operaciones, con influencia en las ciudades del Sur del País.

- Se incrementó la cartera de clientes de la empresa.
- Se incremento en un 95% el nivel de los volúmenes de venta
- Implantación de Sistema para el Control Total de la Calidad.
- Control de Inventarios.

- . Distribución y Manejo de Recursos Humanos.
- . Análisis y control de la producción. Costos.
- . Desarrollo, Implementación y Ejecución de Proyectos.
- . Desarrollo de Sistemas de Seguridad y Medio Ambiente

### **Hidráulica y Sanitaria S.R.L.**

Empresa proveedora de Texas Petroleum Company, Mobil Oil del Perú y Shell.

**Jefe Administrativo** **enero 1996 – diciembre 2001**

Empresa de Fabricación de Productos en Fibra de Vidrio e Instalaciones Hidráulicas.

Responsable de la selección y evaluación del desempeño del personal de la empresa. Asesor en la toma de decisiones referentes a la operatividad de la empresa.

- . Se rediseñó el sistema de administración e información del departamento de cobranzas, logrando mejorar el control de cuentas y la obtención de información gerencial.
- . Se implementaron procesos administrativos, operativos y de información de la empresa para las áreas de logística, almacenes, ventas y finanzas en la oficina de Arequipa.
- . Desarrollo de Sistemas de Seguridad y Medio Ambiente.
- . Realizar el monitoreo mensual de calidad de aire y ruidos.
- . Implementación de Sistema de Calidad ISO 9000
- . Homologación de Proveedores ISO 9000 – Sociedad Minera Cerro Verde.
- . Elaboración de Manuales de Gestión de la Calidad y Diseño Administrativo de la Empresa.
- . Implantación de Política hacia la conquista de nuevos proveedores.
- . Convenio con Empresas Mobil – Shell para mantenimiento preventivo y correctivo de EE. SS.
- . Costeo de Actividades.

**Vetroresina S.A.**

**enero 1994 - abril 1995**

**Representante de Ventas Industriales**

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración - MBA - Segunda Mención en Marketing

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA 1992 – 2000

B. Ingeniería Industrial

INSTITUTO SUPERIOR HONORIO DELGADO ESPINOZA 1991 – 1993

Técnico Analista y Programador de Sistemas

UNIVERSIDAD SAN IGNASIO DE LOYOLA Programa para Líderes – Escuela de Postgrado	2008 – 2009
INSTITUTO DEL SUR Programa de Especialización y Desarrollo, “Administración de Micro y Pequeña Empresas”	1998
OFICINA DE DEFENSA CIVIL Curso para Inspectores Técnicos en Defensa Civil	2006
COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERU “Homologación una Certificación de Calidad para PYMES	2002
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	
CAMBRIDGE INTERNATIONAL CONSULTING Taller de Negociación – Universidad de Harvard IDIOMAS: Inglés – Nivel Intermedio. MANEJO DE PROGRAMAS Microsoft Office – Nivel Avanzado META4, HSOLUTIONS – Nivel Avanzado NEXTSOFT, SAP – Nivel Intermedio	2018

## **David Sarolli Galdos**

Ingeniero Industrial Titulado, Especializado en gestión de Talento Humano, con experiencia en empresas trasnacionales de sector de gran minería, industrial de consumo masivo y de servicios. Enfocado en gestión de talento humano, administración de personal, bienestar social, reclutamiento y selección de personal. Inglés a nivel avanzado.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MMG – Minera Las Bambas**

##### **Representante de Recursos Humanos**

**Dic 2018 - Actualidad**

Socio estratégico de negocio de recursos humanos de áreas de Gerencia y Administración en la unidad minera

#### **Daret Talentum**

##### **Consultor de Recursos Humanos**

**Oct 2015 - Nov 2018**

Establecer estrategias de gestión de talento humano y desarrollo organizacional en clientes

#### **Consejeros y Corredores de Seguros**

##### **Jefe de Gestión y Desarrollo Humano**

**Jun 2014 - Sep 2015**

Diseñar, organizar y orientar al área de recursos humanos a la estrategia organizacional

#### **AB InBev – UCP Backus y Johnston**

##### **Analista de Recursos Humanos Arequipa**

**Mar 2010 - Dic 2012**

Articular las necesidades de negocio de la planta Arequipa en administración de personal y relaciones laborales

#### **Ajegrup - Ajeper**

##### **Analista de Recursos Humanos**

**Feb 2009 - Feb 2010**

Gestionar KPIs e indicadores de recursos humanos a nivel nacional



## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018  
Maestría en Administración - MBA – Con mención en Finanzas Corporativas

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO DE AREQUIPA 2013 - 2014  
Especialización en Gestión de Talento Humano

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA 2002 - 2006  
Ingeniero Industrial Titulado

## **OTROS ESTUDIOS**

Instituto Cultural Peruano Norteamericano: INGLÉS INTERMEDIO

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	XXXI
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	1
1.2.1. Objetivo general .....	1
1.2.2. Objetivos específicos .....	2
1.3. Motivación y justificación .....	2
1.4. Contribución .....	4
1.5. Alcance .....	5
1.6. Limitaciones .....	5
1.7. Estructura del plan de negocios .....	6
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA .....	9
2.1. Marco de referencia .....	9
2.1.1. Mascota .....	9
2.1.2. El perro, el mejor amigo del hombre .....	9
2.1.3. Hotel para perros .....	10
2.1.4. Dog Lover .....	10
2.1.5. Definición de Cuidado .....	10
2.1.6. Servicios básicos para mascotas .....	10
2.2. Situación actual del mercado de perros en el Perú .....	11
2.3. Tendencias en el mercado de perros de Perú y Arequipa .....	14
2.4. Marco legal .....	16
2.5. Conclusiones del capítulo .....	16
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO .....	18

3.1	Ficha técnica.....	18
3.1.1	Objetivos del Estudio de Mercado.....	19
3.1.2	Características metodológicas .....	19
3.1.3	Diseño de la muestra.....	20
3.1.4	Recolección de información .....	22
3.2	Análisis.....	22
3.2.1	Familias que cuentan con perro como mascota .....	23
3.2.2	Calculo del segmento de mercado .....	24
3.2.3	Perfil de potenciales consumidores del servicio.....	25
3.2.4	Género.....	25
3.2.5	Edades.....	25
3.2.6	Ingreso neto mensual familiar .....	26
3.2.7	Hábitos y atributos .....	27
3.2.8	Interés en tomar el servicio de hospedaje de perros .....	27
3.2.9	¿Dónde suele dejar a su mascota cuando sale o no está en casa?.....	28
3.2.10	¿Con qué periodicidad requeriría el servicio de hotelería para perros al año?.....	28
3.2.11	De acuerdo a su respuesta anterior, ¿cuántas noches en promedio necesitaría el servicio de hospedaje para perros por cada vez? .....	29
3.2.12	¿Cuál cree usted que serían los problemas que se podrían dar al dejar a su mascota en un lugar no especializado en cuidado de mascotas? .....	30
3.2.13	En una escala del 1 al 4, donde 1 es nada importante y 4 es muy importante, ¿qué tan importante son los servicios que ofrece un hospedaje de perros en la decisión de dejar a su mascota?.....	31
3.2.14	¿Qué servicios adicionales usted recomendaría?.....	32
3.2.15	¿Qué precio diario pagaría por el servicio de hospedaje para perros? .....	33

3.2.16	¿Qué métodos de pago preferiría? .....	34
3.2.17	Evaluación de la idea de negocio.....	35
3.2.18	¿Qué tan importante es el servicio de traslado de su perro de su hogar al hospedaje?.....	35
3.2.19	¿Cuáles son los medios que usted emplearía para seleccionar el hospedaje encargado de cuidar a su perro (traslado, alimentación, supervisión, cuidado y pernoctación) durante su ausencia? .....	36
3.3	Análisis de la oferta en el mercado .....	37
3.4	Conclusiones .....	39
IV. DISEÑO DE SERVICIO .....		41
4.1	Diferenciación del servicio en base a las encuestas .....	42
4.2	El servicio.....	43
4.3	El precio .....	44
4.4	El medio de pago.....	44
4.5	El lugar .....	45
4.6	Publicidad.....	45
V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....		46
5.1	Misión y visión .....	46
5.1.1	Visión.....	46
5.1.2	Misión .....	46
5.2	Objetivos de la empresa .....	46
5.3	Análisis externo .....	47
5.3.1	Análisis SEPTE.....	47
5.3.1.1	Factores Sociales.....	47
5.3.1.2	Factores Económicos .....	49

5.3.1.3. Factores Políticos .....	50
5.3.1.4. Factores Tecnológicos.....	51
5.3.1.5. Factores Ecológicos .....	53
5.3.2. Análisis de las fuerzas de Porter .....	54
5.3.2.1. Productos sustitutos .....	54
5.3.2.2. Entrada de nuevos competidores .....	55
5.3.2.3. Rivalidad con los competidores actuales .....	56
5.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	57
5.3.2.5. Poder de negociación de los clientes .....	57
5.3.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	58
5.4. Análisis interno .....	60
5.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	60
5.5. Matriz FODA .....	61
5.5. Análisis Canvas.....	64
5.5.1. Propuesta de valor.....	66
5.5.2. Relaciones hacia los clientes.....	66
5.5.3. Canales de distribución y comunicación.....	67
5.5.4. Segmento de clientes.....	67
5.5.5. Fuentes de ingresos .....	67
5.5.6. Asociaciones claves .....	68
5.5.7. Actividades clave .....	68
5.5.8. Recursos claves.....	68
5.5.9. Estructura de costos .....	69
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....	70
6.1. Objetivos del plan de marketing .....	70

6.1.1. Objetivos Cuantitativos.....	70
6.1.2. Objetivos Cualitativos.....	70
6.2 Estrategias de marketing .....	71
6.3. Mix de Marketing .....	73
6.3.1. Producto o Servicio.....	73
6.3.2. Precio .....	74
6.3.3. Plaza.....	75
6.3.4. Promoción.....	75
6.3.5. Personas .....	76
6.3.6. Procesos .....	76
6.3.7. Presentación .....	77
6.4 Presupuesto de Marketing.....	77
6.5. Conclusiones .....	79
<b>CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH.....</b>	<b>80</b>
7.1. Objetivos del plan organizacional.....	80
7.2 Formalización de la empresa .....	80
7.2.1. Régimen tributario .....	81
7.2.2. Régimen laboral .....	81
7.2.3. Esquema de la sociedad .....	82
7.3. Registro del negocio .....	82
7.4. Estructura organizacional.....	83
7.4.1. Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	83
7.4.2. Organigrama .....	83
7.5. Puestos de Happy Puppy.....	84
7.6. Perfil de los empleados .....	85

7.6.1. Gerencia General.....	85
7.6.2. Administrador .....	85
7.6.3. Veterinario .....	86
7.6.4. Asistente de Veterinario.....	87
7.6.5. Groomer .....	88
7.6.6. Personal de Limpieza .....	89
7.6.7. Chofer .....	89
7.6.8. Ejecutivo Comercial.....	90
7.7. Servicios tercerizados .....	90
7.7.1. Servicio contable.....	91
7.8. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación.....	91
7.9. Remuneraciones .....	92
7.10. Estructura de las Remuneraciones .....	92
7.11. Indicadores de Recursos Humanos.....	93
7.12. Presupuesto .....	94
7.13. Conclusiones .....	94
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>96</b>
8.1 Estrategia de operaciones.....	96
8.1.1. Objetivos de operaciones.....	97
8.2. Ubicación .....	97
8.3. Flujo de procesos de Happy Puppy.....	101
8.3.1. Procesos principales de “Happy Puppy” .....	102
8.3.1.1 Reserva de servicio .....	102
8.3.1.2 Recojo del can.....	103
8.3.1.3 Revisión veterinaria.....	103
8.3.1.4 Asignación de ambiente y cuarto.....	104

8.3.1.5 Alimentación.....	104
8.3.1.6 Paseos y recreación.....	104
8.3.1.7 Monitoreo veterinario .....	105
8.3.1.8 Entrega del can al domicilio .....	105
8.3.2. Servicios adicionales .....	105
8.3.2.1 Juegos interactivos.....	105
8.3.2.2 Servicio de grooming.....	105
8.3.3 Actividades de apoyo.....	105
8.3.3.1 Administración .....	106
8.3.3.2 Contabilidad.....	106
8.4. Turnos y horarios del personal.....	106
8.5. Herramientas y activo fijo necesario.....	106
8.5.1. Proveedores.....	106
8.5.2 Gastos Pre operativos y Activos Fijos .....	107
8.6. Indicadores .....	108
8.7. Conclusiones .....	110
<b>CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>111</b>
9.1. Supuestos y consideraciones generales.....	111
9.2. Ingresos .....	111
9.3. Gastos.....	114
9.3.1 Gastos pre operativos.....	114
9.4. Costos.....	114
9.4.1. Costos fijos.....	114
9.4.2. Costos variables .....	115
9.5. Inversiones y Financiamiento .....	116
9.5.1 Activos fijos.....	116
9.5.2 Inversión .....	116



9.5.3	Financiamiento .....	116
9.6.	Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas .....	117
9.7.	Tasa de descuento .....	117
9.8.	Proyección de los Flujos de Caja .....	118
9.9.	Evaluación Económica.....	118
9.10.	Análisis de sensibilidad.....	119
9.11.	Análisis de escenarios .....	120
9.11.1	Escenario pesimista .....	120
9.11.2	Escenario esperado .....	120
9.11.3	Escenario optimista.....	120
9.12.	Riesgos de Happy Puppy .....	121
9.13.	Conclusiones del capítulo .....	122
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		123
10.1	Conclusiones.....	123
10.2	Recomendaciones .....	125
ANEXOS .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
BIBLIOGRAFÍA .....		127

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 3.1. Estimación del número de familias en Arequipa Metropolitana con perros
- Tabla 3.2. Distribución muestral
- Tabla 3.3. Estimación del segmento de mercado
- Tabla 3.4. Comparativo de servicios de hospedaje de perros en Arequipa
- Tabla 5.1. Calificación de Fuerzas Porter
- Tabla 5.2. Matriz EFE
- Tabla 5.3. Matriz EFI
- Tabla 5.4. Matriz FODA para Happy Puppy
- Tabla 5.5. Matriz FODA cruzada para Happy Puppy
- Tabla 5.6. Análisis Canvas de hospedaje para perros en Arequipa
- Tabla 6.1. Presupuesto de gastos en marketing
- Tabla 7.1. Características del régimen laboral
- Tabla 7.2. Puestos de Happy Puppy
- Tabla 7.3. Salario de colaboradores de “Happy Puppy”
- Tabla 7.4. Rango salarial de los colaboradores de “Happy Puppy”
- Tabla 7.5. Indicadores de Recursos Humanos de “Happy Puppy”
- Tabla 7.6. Presupuesto de planillas de colaboradores de “Happy Puppy” (S/)
- Tabla 8.1. Presupuesto de Gastos pre operativos
- Tabla 8.2. Presupuesto de activos fijos
- Tabla 8.3. Indicadores de satisfacción del cliente
- Tabla 9.1. Mercado de perros de familias que estarían dispuestas a tomar el servicio de hospedaje
- Tabla 9.2. Proyección de mercado de perros
- Tabla 9.3. Precios de servicios adicionales de Happy Puppy
- Tabla 9.4. Ingresos por hospedaje de perros en Happy Puppy
- Tabla 9.5. Ingresos totales de Happy Puppy
- Tabla 9.6. Gastos Pre operativos

Tabla 9.7. Costos Fijos

Tabla 9.8. Costos variables unitarios por perro hospedado

Tabla 9.9. Costos variables de Happy Puppy

Tabla 9.10. Inversión en activos fijos y gastos pre operativos de Happy Puppy

Tabla 9.11. Estructura de la Inversión

Tabla 9.12. Estado de Resultados de “Happy Puppy”

Tabla 9.13. Flujos de Caja de “Happy Puppy”

Tabla 9.14. Análisis de sensibilidad del VAN

Tabla 9.15. Análisis de escenarios

Tabla 9.16. Matriz de Riesgos, Probabilidad, Impacto y Medidas de Contingencia

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.1. Tenencia de mascotas en los hogares del Perú
- Figura 1.2. Tipo de mascotas en los hogares en Perú
- Figura 1.3. Variación indicadores económicos en Arequipa, 2017
- Figura 2.1. Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional – 1,531 hogares. Agosto 2018
- Figura 2.2. Tipo de mascotas en el hogar a nivel nacional – 1,531 hogares. Agosto 2018
- Figura 2.3. Promedio de Ingresos y Gastos a nivel nacional
- Figura 2.4. Promedio de Ingresos y Gastos a nivel de Arequipa
- Figura 2.5. Baño, corte de pelo y otros servicios para mascotas a nivel nacional – 1,531 hogares. Agosto 2018
- Figura 3.1. Familias que cuentan con perro
- Figura 3.2. Familias que planean tener perro en el corto plazo
- Figura 3.3 Género de personas que tienen perro o planean tenerlo
- Figura 3.4. Edades de personas que tienen perro o planean tenerlo
- Figura 3.5. Ingreso neto mensual familiar de personas que tienen perro o planean tenerlo
- Figura 3.6. Interés de tomar el servicio de hospedaje
- Figura 3.7. ¿Dónde suele dejar a su mascota cuando sale o no está en casa?
- Figura 3.8. ¿Con qué periodicidad requeriría el servicio de hotelería para perros al año?
- Figura 3.9. ¿Cuántas noches en promedio necesitaría el servicio de hospedaje para perros por cada vez?
- Figura 3.10. ¿Cuál cree usted que serían los problemas que se podrían dar al dejar a su mascota en un lugar no especializado en cuidado de mascotas?
- Figura 3.11. ¿Qué tan importante son los servicios que ofrece un hospedaje de perros en la decisión de dejar a su mascota?
- Figura 3.12. ¿Qué servicios adicionales usted recomendaría?
- Figura 3.13. ¿Qué precio diario pagaría por el servicio de hospedaje para perros?
- Figura 3.14. ¿Qué métodos de pago preferiría?
- Figura 3.15. ¿Qué tan importante es el servicio de traslado del perro de su hogar al hospedaje?

Figura 3.15. ¿Qué tan importante es el servicio de traslado del perro de su hogar al hospedaje?

Figura 3.16. ¿Cuáles son los medios que usted emplearía para seleccionar el hospedaje encargado de cuidar a su perro durante su ausencia?

Figura 5.1. Cantidad de mascotas en el hogar

Figura 5.2. Niveles Socioeconómico de la población de Arequipa

Figura 5.3. Gastos e ingresos por NSE en Arequipa

Figura 5.4. Porcentaje de redes sociales por país

Figura 5.5. Uso de dispositivo para redes sociales

Figura 6.1. Logo de Happy Puppy

Figura 7.1. Organigrama de Happy Puppy

Figura. 8.1. Ubicación del hospedaje Happy Puppy

Figura 8.2. Tiempo promedio del hospedaje a Yanahuara

Figura 8.3. Tiempo promedio del hospedaje a Arequipa

Figura 8.4. Tiempo promedio del hospedaje a José Luis Bustamante y Rivero

Figura 8.5. Tiempo promedio del hospedaje a Cayma

Figura 8.6. Layout del local de operaciones de Happy Puppy

Figura 8.7. Procesos de Happy Puppy

Figura 9.1. Análisis de sensibilidad del VAN

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de un hospedaje para perros en la ciudad de Arequipa, tomando en cuenta que cada vez existe una mayor preocupación de las personas en el bienestar de sus mascotas en las principales ciudades del mundo, no siendo las ciudades del Perú la excepción. En ese sentido, las personas evitan dejar a sus mascotas solas o con algunas personas que puedan encerrarlas o mostrarle signos de violencia lo que perjudicaría la salud física y emocional del animal. Por tal motivo, el presente documento explica la oportunidad identificada en este futuro proyecto. Cabe señalar que para el lanzamiento del servicio se han tomado en cuenta cuatro distritos Cayma, Yanahaura, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa Metropolitana

El estudio de mercado permitió identificar que en la zona de desarrollo del proyecto los dueños de los perros pertenecen a los NSE A, B y C; siendo mayormente varones con una edad de entre 25 a 34 años con un ingreso de S/ 5 a 7 mil soles. Sobre el número de perros que posee, se puede concluir que la mayoría posee un perro. Cabe señalar que el 34.14% de las personas que no cuentan con un perro a la fecha, planean adquirir uno en el corto plazo. En cuanto a las noches que los canes pernoctarían más del 25% de los dueños dejarían a sus perros por tres noches, y por encima del 42% dos noches. Estos dueños indicaron que lo que más le preocupa de dejar a sus perros en un lugar no especializado es el maltrato y la violencia contra sus mascotas. Los servicios que más valoran los dueños de las mascotas son el trato amable del personal y la limpieza del local, lo que transmite indicios de seguridad para ellos y sus mascotas. Además, aprovecharían las estadías para tomar servicios como el adiestramiento y acicalamiento de sus mascotas. Por otro lado, el precio fue algo en el coincidieron los dueños al revelar el 62% que pagarían entre S/ 41 y 50, y el 13% por encima de los S/ 50.

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta se realizó el diseño del servicio que incluye los atributos más valorados por el público objetivo y se encontrará ubicado en la Av Pumacahua 501, Cerro Colorado, tomando en cuenta la distancia a los otros distritos estratégicos, los cuales están a una distancia promedio de 15 minutos. Las características del local propuesto para ser el hospedaje de los perros son las siguientes: área estimada de 1,200 m<sup>2</sup>; 9 ambientes que incluye área techada y al aire libre con jardines e iluminación; con 10 años de antigüedad. Asimismo, se contarán con profesionales con experiencia en el negocio y el rubro de negocio lo que beneficiará el lanzamiento del proyecto al mercado. Es así que se contará con médicos veterinarios, groomers, y choferes con experiencia en el trato de perros.

La estrategia a seguir en el presente negocio es la diferenciación, esto debido a los servicios adicionales que ofrecerá el negocio. En este caso, la diferenciación se basa en la novedad del servicio y en los servicios adicionales que se brindarán. Para ello se establecerán convenios con veterinarias, asociaciones protectoras de animales y agencias de viajes, así como captar mayor número de clientes mediante la investigación de mercado y el uso de redes sociales, que permita diferenciar el servicio ofrecido.

A nivel de servicio, no existe una alternativa similar en la competencia actual. Por ello se ofrecerá paquetes y promociones de acuerdo a lo que solicite y busque el cliente para su perro. Además, se contará con médicos veterinarios los cuales estarán pendientes de los canes hospedados. De esta manera se brindará mayor seguridad y tranquilidad para los propietarios. Los precios serán accesibles y justos de acuerdo a los paquetes y promociones ofrecidos.

Finalmente se realizó la evaluación económica tomando como insumos la información y los planes previamente desarrollados en el documento, obteniéndose un VAN de S/ 198,030 (tomando como tasa de descuento 20%) y una TIR de 10%. Además, se identificaron que las variables más sensibles del proyecto son el precio y la participación de mercado, siendo la primera más sensible que la otra. Cabe mencionar que la participación inicial del negocio sería del 2%, esto debido a que negocios similares tienen



esta penetración en el mercado de Arequipa Metropolitana. Además, se realizó un análisis de escenarios, obteniéndose un VAN positivo de S/ 27,862 en el escenario pesimista.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En este punto se detalla el proyecto a desarrollar, el cual muestra los antecedentes que sustentan la propuesta del negocio, indicando el requerimiento y la oferta del servicio. Asimismo, se explican los objetivos del documento, los cuales se enfocan en la viabilidad del proyecto.

### **1.1. Antecedentes**

La mejora económica del Perú y sus principales ciudades, ha permitido que los ciudadanos cambien sus costumbres y formas de vida con respecto a sus mascotas. El presente documento desarrolla una propuesta de plan de negocios para el desarrollo de un hospedaje para perros en Arequipa.

De acuerdo a CPI (2018) el 60% de los hogares urbanos a nivel nacional posee al menos una mascota. Al interior del país, el porcentaje es mayor (62%). De total de mascotas, son los perros y gatos las preferidas, con 79% y 42% respectivamente. En los niveles socioeconómicos A y B el 87% tiene por lo menos un perro, y para el caso de los gatos son los niveles D y E los que poseen la mayor cantidad (51%).

El proyecto se centra en los propietarios de perros de los NSE A y B los cuales, por motivos de trabajo, viaje, entre otros, se vean en la dificultad de dejar a sus mascotas en un hospedaje adecuado.

### **1.2. Objetivos**

Los objetivos del plan de negocios son presentados a continuación:

#### ***1.2.1. Objetivo general***

Desarrollar un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa dedicada a brindar hospedaje para perros en la ciudad de Arequipa.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Elaborar un diagnóstico de la situación empresarial de hospedaje para perros en Arequipa Metropolitana.
- Realizar una investigación de mercado para identificar las características del mercado objetivo y los atributos más valorados de la propuesta de negocio.
- Diseñar un servicio de hospedaje de perros que cumpla con los atributos más valorados por el mercado arequipeño.
- Proponer la estrategia para crear un plan de marketing, recursos humanos, operaciones y financiero para la puesta en marcha y posterior operación de la empresa.
- Evaluar la viabilidad económico-financiera del modelo de negocio y su atractivo integral para la inversión.

## **1.3. Motivación y justificación**

### ***1.3.1. Motivación***

La principal motivación es la creciente tendencia por tener una mascota en el Perú. De acuerdo a IPSOS (2015) el indicador de hogares con mascotas en 1995 era de 52%, en el 2005 sube a 55% y en el 2014 llegó a 58%. Por otro lado, en la actualidad en Arequipa no se cuentan con hospedajes que brinden un servicio como el propuesto, sino que son las veterinarias o albergues los que realizan estas labores.

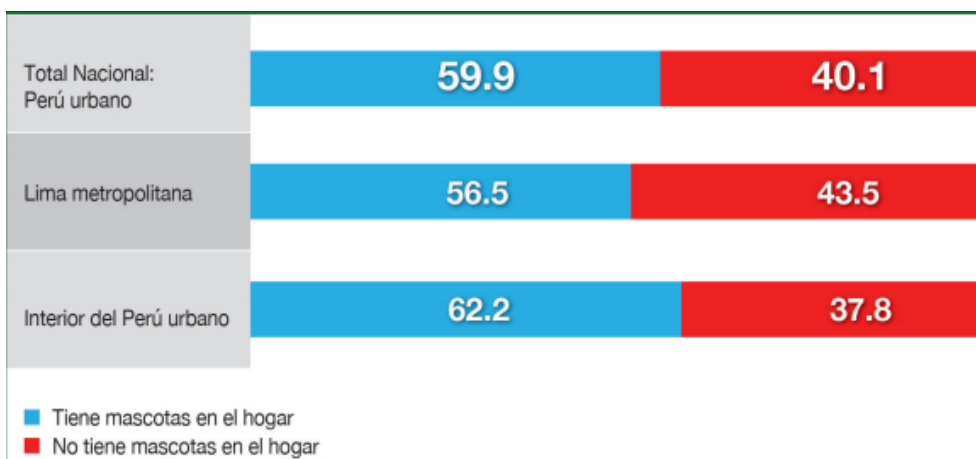
La motivación para realizar dicho estudio, se da como resultado de la observación de que muchas familias de Arequipa crían mascotas en su hogar, sin embargo, por motivos personales, familiares o laborales deben ausentarse del hogar y no tienen a quien dejar encargado el cuidado de su mascota, y si lo dejan con familiares o amigos, muchas veces se presentan situaciones adversas que afectan el bienestar de la mascota así como la tranquilidad del propietario. Por tanto, la presencia de un hospedaje de mascotas de confianza ayudaría a satisfacer este tipo de necesidades.

### ***1.3.2. Justificación***

La tesis es importante porque desarrolla una propuesta viable para la implementación de un hospedaje de perros en el mercado arequipeño, con el valor agregado de ofrecer el servicio especializado.

De acuerdo a CPI (2018) el 60% de los hogares urbanos a nivel nacional posee al menos una mascota (ver Figura 1.1). Al interior del país, el porcentaje es mayor (62%). De total de mascotas, los perros son los preferidos en los hogares peruanos, dado que el 79% posee al menos uno (ver Figura 1.2). En los niveles socioeconómicos A y B el 87% tiene por lo menos un perro.

**Figura 1.1. Tenencia de mascotas en los hogares del Perú**



Fuente: CPI, 2018.

**Figura 1.2. Tipo de mascotas en los hogares en Perú**



Fuente: CPI, 2018.

El trabajo además profundizará en estudiar el mercado arequipeño y sus características para proponer un plan de negocios para el establecimiento de un hospedaje para perros.

En el 2017, el empleo en Arequipa (ver Figura 1.3) en empresas privadas formales registró un ligero incremento de 0,5 %, en términos interanuales, ante la mayor demanda laboral de los sectores extractivo (9,1 %); transportes, almacenes y comunicaciones (4,0 %) y manufactura (0,8 %). Entre enero y noviembre del 2017, la demanda laboral creció 1,6 %, explicado por la mayor contratación de personal de los sectores extractivos (10,7 %) y transportes, almacenes y comunicaciones (9,0 %). Esto reflejaría el buen desempeño económico de la ciudad en los últimos meses.

**Figura 1.3. Variación indicadores económicos en Arequipa, 2017.**

	Jun.17	Jul.17	Ago.17	Sep.17	Oct.17	Nov.17	Dic.17
Producción industrial 1/	-9,6	0,7	-15,8	-9,7	2,0	-9,2	-13,1
Despachos de cemento	4,2	-0,2	7,0	4,4	11,7	7,9	6,4
Arribos a establecimientos de hospedaje	-0,7	-5,7	-3,8	-14,8	-13,0	9,5	19,6
Empleo	1,6	1,2	1,2	0,4	0,2	0,5	n.d
Exportaciones	39,5	-9,5	15,6	49,9	6,7	17,9	18,9
Crédito total 2/	4,1	4,2	4,9	5,6	4,6	4,6	4,5
Depósitos2/	9,5	6,9	5,8	7,7	9,1	7,1	8,3
Inversión Pública 1/	47,2	0,8	2,4	36,2	188,2	10,4	-12,4

Fuente: BCRP, 2018

#### 1.4. Contribución

El presente plan de negocios se ofrece como una alternativa para los dueños que se preocupan por la situación física y emocional de sus mascotas durante su ausencia o para los momentos donde no pueden darle la atención necesaria. Habiendo identificado esta necesidad, se propone un lugar donde los perros puedan descansar, alojarse, divertirse y sentirse bien cuidados por personal adecuado con experiencia e incluso bajo la supervisión de un médico veterinario.

Es probable que además se ofrezcan servicios de spa para mascotas los cuales están siendo más demandados debido a los mayores ingresos de la población arequipeña. Esta

alternativa de emprendimiento se presenta como una nueva opción en la ciudad Arequipa, al no haberse localizado un negocio igual o parecido al propuesto.

### **1.5. Alcance**

El presente plan de negocios propone el diseño y creación de un hotel para perros en Arequipa, siendo el mercado objetivo los perros cuyos dueños pertenecen a los niveles socio económicos A y B, y viven en distritos como: Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero. A partir del análisis contextual y el estudio de mercado se identificarán las características de los clientes potenciales, así como sus hábitos, preferenciales y atributos más valorados por los mismos. Además, se reconocerán las principales formas de comunicación de los servicios brindados.

El documento, también abarca el planeamiento estratégico, de marketing, de operaciones, de organización, culminando con una evaluación económica y financiera. A partir de los resultados de los planes se llegará a conclusiones útiles para este tipo de negocio a noviembre del año 2018. Asimismo, se darán las recomendaciones necesarias para que esta investigación sirva como fuente para otros escenarios.

### **1.6. Limitaciones**

Se ha identificado que no existe información suficiente del mercado de mascotas y en especial de perros en la ciudad de Arequipa, más aún si se desea por niveles socioeconómicos. Es por ello, que se ha tomado como referencia información y estudios de la ciudad de Lima.

La presente investigación resulta en la propuesta de negocio y en la evaluación de la misma, tomando como marco referencial los aspectos analizados. Su éxito no será comprobado, es decir no se realizará la implementación del proyecto o la prueba real del mismo.

Otras dos limitaciones fundamentales son el tiempo, por tener un limitado periodo para realizar la tesis; y el dinero, tomando en cuenta que un estudio de mercado estricto tiene un costo mayor al que se realiza en la presente tesis.

Por último, si bien los autores de la tesis tienen mascotas no cuentan con experiencia en emprendimientos de este tipo, lo que es un reto más que un obstáculo.

### **1.7. Estructura del plan de negocios**

El plan se desarrollará de manera ordenada cumpliendo con los objetivos propuestos y tomando en cuenta el alcance y limitaciones, también señalados. Esto enmarcado por la justificación y la contribución, antes expuestas y habiendo revisado algunos antecedentes de la idea de negocio.

El segundo capítulo, presentará un marco conceptual en el que se desarrollarán algunas definiciones como: perro y hotel de perros. Asimismo, se realizará un breve análisis del contexto de lo relacionado a este tipo de negocio.

En el capítulo tercero se realizará la investigación de mercado, el cual a partir de los resultados de encuestas permitirá identificar las características de la población objetivo, los hábitos de los de los perros que se alojarían en el hotel, y los atributos que más valorarían que este tuviera como, por ejemplo: limpieza, cuidados, seguridad, entre otros. Los hallazgos de este estudio permitirán calcular la demanda potencial, necesaria para determinar el mercado objetivo de la empresa.

El cuarto capítulo desarrollará la idea de negocio a partir de los nueve cuadrantes del modelo CANVAS. Posteriormente, se efectuará un análisis del entorno. Para el macro entorno se utilizarán herramientas como: benchmarking y análisis PESTEL, y para el micro entorno se empleará el análisis de las cinco fuerzas de Porter que permitirán elaborar la Evaluación de Factores Externos (EFE). El análisis interno incluye el análisis de la cadena de valor del negocio y la Evaluación de Factores Internos (EFI). Con estas matrices se

elaborará la matriz FODA. A partir de los resultados se puede plantear la estrategia de la compañía.

El quinto capítulo desarrollará el plan de mercadotecnia de la empresa. Para ello se señalarán los objetivos cuantitativos y cualitativos, relacionados con la participación y el posicionamiento de la empresa. Más adelante, a través de las 7P se realizará una mezcla de mercadotecnia acorde con la estrategia antes propuesta. Esto demandará recursos financieros que deberán ser tomados en cuenta al momento de la evaluación financiera del negocio.

El capítulo seis señala el plan de organización en el que se señalará la forma de creación del negocio, los recursos, las licencias necesarias, y el registro de la marca en caso fuera necesario. Además, se enumerarán los recursos humanos necesarios, los perfiles, las competencias y habilidades necesarias, y las funciones que desempeñarán. También se señalará el nivel remunerativo de los colaboradores, el tipo de contrato y las bonificaciones.

El capítulo siete propone el plan operativo del hotel para perros en el que se presenta el flujograma de los procesos y actividades. Para el desarrollo se requerirá de gastos pre operativos y activos fijos, lo que demandará la elaboración de un presupuesto. Asimismo, se considera necesario una evaluación de desempeño de las operaciones la que se realizará a partir de indicadores eficientes. En este capítulo también se señalará la localización del local, la infraestructura del mismo, y la distribución de los ambientes (layout).

En el octavo punto se evaluarán las cifras del proyecto. En este capítulo se verán reflejadas todas las cifras monetarias señaladas en los planes desarrollados. Se elaborarán los Estados de Ganancias y Pérdidas para un periodo de 5 años, en los que estarán incluidas las ventas, costos y gastos. Luego se elaborarán los Flujos Caja los cuales serán descontados con las tasas de descuento para calcular el VAN y la TIR. En este capítulo también se desarrollarán análisis de sensibilidad sobre las variables más influyentes del modelo de negocio, y análisis de escenarios.



El último capítulo presentará las conclusiones y recomendaciones del estudio. Se realizará al menos una conclusión por cada objetivo planteado, respetando el alcance y limitaciones señaladas al inicio.

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

El presente capítulo desarrolla el marco referencial en el que se basa el plan de negocio. Se definen los términos más utilizados ya además se hace un análisis de servicios similares en el país, así como las tendencias en este tipo de mercado y el marco legal.

### **2.1. Marco de referencia**

#### ***2.1.1. Mascota***

En castellano la palabra mascota tiene varias definiciones, que pueden ser una persona, animal o cosa que atrae buenas vibras y hace compañía (Diccionario de la Real Academia Española, 2014). En las definiciones de mascota, se suele separar a los que tienen fines emocionales y de compañía de los que tienen fines económicos (Serpell y Paul, 2011).

Otra definición de mascota es la de animal de compañía controlado por el hombre, vinculado a un hogar, y que recibe cuidados que garantizan su salud y bienestar (Savishinsky, 1985). Los animales a los que mayormente se les conoce como mascotas son perros y gatos (Herzog, 2012). Por otro lado, la mascota frente a un animal depende del trato que le brindan sus dueños humanos (Belk, 1996).

#### ***2.1.2. El perro, el mejor amigo del hombre***

Se han conocido casos en los que perros han viajado por kilómetros para reencontrarse con sus dueños. Por ejemplo, en Malasia un perro viajó 3 km hasta la tumba de su dueña (Caracol, 2017).

Otra historia conocida es la del perro japonés Hachiko, conocido por ser el perro más fiel del mundo al ir a recoger a su dueño a una estación incluso luego de que este falleciera, motivo por el cual le construyeron una estatua (Merino, 2013).

### ***2.1.3. Hotel para perros***

Un hotel para perros o residencia canina es un establecimiento comercial donde los canes pueden pernoctar y realizar diversas actividades a cambio del pago de una tarifa que dependerá de los servicios solicitados y el tiempo de los mismos.

### ***2.1.4. Dog Lover***

Un dog lover o amante de los perros va más allá del gusto por estos animales. Se trata de una persona que se preocupa por su perro y lo considera en todo momento de su vida preocupándose de su bienestar. Este tipo de personas siempre toma en cuenta a su perro para planificar sus temas, incluyéndolo como parte de la familia y dentro de su presupuesto. De ese modo se preocupa por pasearlo, su entretenimiento, le compra obsequios, lo pasea con frecuencia, le compra artículos entre otros. Asimismo, comparte círculos sociales con personas de gustos similares (MasterDog, 2012).

### ***2.1.5. Definición de Cuidado***

No sólo consisten en visitar un veterinario o internarlo en caso de emergencia, sino que incluye los chequeos y vacunas periódicas, monitoreo de su higiene bucal, situación de su sangre y de su salud emocional. Todo esto debe ser tomado en cuenta por dueños y futuros dueños de perros (El Universo, 2017).

### ***2.1.6. Servicios básicos para mascotas***

#### **Colegio de mascotas**

Es un espacio adecuado donde los perros pueden aprender formas de comportarse adecuadas, pasear y sociabilizar con otros perros y ejercitarse para mejorar su bienestar. Para ellos los especialistas del lugar preparan una rutina periódica y monitorean la evolución física y conductual del animal evitando situaciones de estrés y de ansiedad.

#### **Atención veterinaria**

Se trata de la atención veterinaria en una infraestructura adecuada para las mascotas. En estos locales se cuenta con protocolos y procedimientos adecuados que velen por el

bienestar del animal. Los servicios suelen incluir fichas con la situación del perro, así como personal profesional calificado que pueda atenderlos de la mejor forma, incluyendo situaciones de emergencia.

### **Pet shop**

Un pet shop es una tienda minorista que vende productos como comida, juguetes y diversos accesorios para mascotas. En la actualidad cada vez son más demandados sus productos.

### **Delivery**

Consiste en el traslado idóneo del perro desde su vivienda hasta el hospedaje y viceversa, en caso su dueño lo requiera.

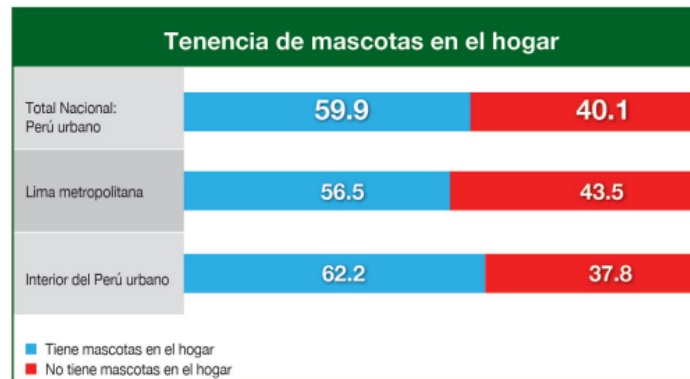
## **2.2. Situación actual del mercado de perros en el Perú**

En la actualidad, en el Perú existen más hogares con mascotas que hace 20 años. Esto debido al incremento en la población y situación económica que va en aumento. Ipsos (2015) señala en encuestas del año 2005 un indicador de 55% de familias con mascotas en el hogar, el cuál subió en encuestas del año 2014 registrando 58% de familias. Dando como resultado la estimación de un millón y medio de mascotas en todo el país.

Asimismo, CPI (2018) sostiene, mediante el estudio de tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional (ver Figura 2.1), que alrededor del 60% de hogares urbanos a nivel nacional posee como mínimo una mascota. Lo más importante es que no hay mucha diferencia entre los niveles socioeconómicos. No obstante, la tenencia de mascotas al interior del país es mucho mayor con respecto a los hogares de Lima.

**Figura 2.1. Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional – 1,531 hogares.**

**Agosto 2018**



Fuente: CPI, 2018.

En el mismo estudio de CPI, se demuestra que tanto perro como gatos son de preferencia en los hogares a nivel nacional urbano. Teniendo los perros una aceptación de 79% frente a un 42% de aceptación de gatos como mascota para los hogares peruanos. (Ver Figura 2.2). Cabe destacar que en los hogares peruanos de niveles socioeconómicos AB el 87% de estos tienen como mínimo un perro, en el sector socioeconómico C el 81% de ellos tiene un perro y en los sectores D/E, el 74% de estos tienen por lo menos un perro.

**Figura 2.2. Tipo de mascotas en el hogar a nivel nacional – 1,531 hogares. Agosto**

**2018**



Fuente: CPI, 2018.

Gestión (2016) menciona que en el 2016 la población gastó alrededor de S/ 642 millones de soles en alimento, productos y servicios para mascotas. Es por esto, que para el 2021 se estima un incremento de 39%, llegando así a los S/ 893.5 millones de soles.

El Comercio (2016) menciona que el principal potencial en el rubro de mascotas son los servicios de clínicas veterinarias con especialidades médicas, escuelas de entrenamiento y servicios recreacionales como hospedajes. Esto debido a que las mascotas llegan a estresarse y entrar en un cuadro depresivo al dejarlas solas por largos periodos durante el día o más de un día ya que sienten una dependencia hacia su dueño. Esto puede conllevarlos a generar problemas de comportamiento como malos hábitos destructivos, marcaje excesivo. Siendo estos los motivos más importantes por los cuáles el dueño de la mascota, orientado por un veterinario, opta por elegir una opción recreacional para ellos.

Ipsos (2015) señala que la tenencia de mascotas actualmente es en gran parte emocional. Siendo el peruano más consciente de los derechos de los animales y a su vez, conociendo las responsabilidades como dueño de esta. Cabe mencionar que esta situación genera en las personas mayor sensibilidad y preocupación frente a los cuidados del animal, tanto en salud, alimentación, aseo y bienestar animal.

En este mismo estudio de Ipsos (2015) indica que el peruano al mantener una mascota se enfrenta a un presupuesto especial, dando como resultado que el promedio de gasto mensual podría estar alrededor de los S/ 100 y S/ 150, sólo en comida y servicios en clínicas veterinarias. Sin embargo, no se ha contabilizado el presupuesto en accesorios y servicios de recreación que incrementarían el presupuesto mensual.

Un dato importante, basado en la data de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), es el monto mensual que cada sector socioeconómico de Lima y provincias destina para esparcimiento y diversión. (Ver Figura 2.3). Por lo tanto, Gestión (2016) menciona que hay mucha oportunidad de inversión para empresas dedicadas a servicios para mascotas por el atractivo incremento en el mercado de estas ya

que en estos dos últimos años, el presupuesto que los hogares peruanos han destinado en sus mascotas ha tenido un crecimiento de 50% a 60%.

**Figura 2.3. Promedio de Ingresos y Gastos a nivel nacional**

Nro. de hogares: <b>6,741,540</b>						
Gasto PROMEDIO mensual en soles	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Grupo 1 : Alimentos	1,529	1,415	1,190	933	670	1,044
Grupo 2 : Vestido y Calzado	386	276	184	130	90	165
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	1,078	600	347	225	138	318
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	898	283	155	109	83	160
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	659	357	217	130	76	190
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones	1,383	704	332	169	97	307
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	1,352	771	363	169	91	325
Grupo 8 : Otros bienes y servicios	483	302	210	141	97	184
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>7,766</b>	<b>4,707</b>	<b>2,997</b>	<b>2,007</b>	<b>1,343</b>	<b>2,693</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>12,814</b>	<b>6,938</b>	<b>3,975</b>	<b>2,512</b>	<b>1,555</b>	<b>3,629</b>

Fuente: APEIM, 2018.

### 2.3. Tendencias en el mercado de perros de Perú y Arequipa

Se aprecia que en los hogares peruanos existe un incremento importante del presupuesto dirigido hacia las mascotas, tanto en Lima Metropolitana como en provincias ya que los servicios para mascotas van en incremento al igual que la tenencia de estas.

Peru21 (2018) señala que en la Ciudad Blanca se estima más de 210,000 perros. Diario Correo (2017) menciona que el distrito con mayor número de perros es Paucarpata con 25,000 animales, seguido de Cerro Colorado con una población de canes alrededor de 17,000 animales.

Se puede observar, basado en la data de APEIM, que el monto mensual destinado para esparcimiento y diversión de los sectores socioeconómicos es relativamente elevado (ver Figura 2.4).

**Figura 2.4. Promedio de Ingresos y Gastos a nivel de Arequipa**

Nro. de hogares: <b>335,958</b>						
Gasto PROMEDIO mensual en soles	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Grupo 1 : Alimentos	1.168	1.250	1.129	839	727	1.005
Grupo 2 : Vestido y Calzado	323	254	188	122	77	165
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	292	385	257	199	131	243
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	731	230	129	86	70	129
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	562	306	182	92	57	161
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones	1.054	710	334	145	82	307
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	909	693	406	152	106	335
Grupo 8 : Otros bienes y servicios	332	287	191	122	99	173
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>5,370</b>	<b>4,115</b>	<b>2,817</b>	<b>1,756</b>	<b>1,349</b>	<b>2,518</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>7,294</b>	<b>6,221</b>	<b>3,911</b>	<b>2,447</b>	<b>1,610</b>	<b>3,548</b>

Fuente: APEIM, 2018.

La tendencia de los propietarios de mascotas se basa en su cuidado y entretenimiento ya que se ha convertido en algo más relevante y esto conlleva al aumento de productos y servicios específicos para cada necesidad tales como alimento embolsado, juguetes interactivos, accesorios adecuados para cada tipo de mascota y servicios especiales para un adecuado cuidado y manejo de estos. Grooming y baños especiales, fiestas temáticas de cumpleaños, sesiones de fotografía profesional, servicios crematorios, paseos guiados por profesionales, escuelas de entretenimiento, hospedajes caninos, son algunos de los servicios que actualmente son muy requeridos por el peruano que busca y está dispuesto a pagar con el fin de conservar el bienestar de su mascota y consentirla.

Gestión (2016) menciona que los peruanos están dispuestos a destinar un presupuesto hacia las necesidades de sus mascotas. Por lo tanto, hay una demanda muy alta que satisfacer, la cual busca lugares de esparcimiento para su mascota, tales como cafeterías ecofriendly, hospedajes para ellos, boutiques para mascotas, entre otras.

CPI (2018) afirma en un estudio referente a tenencia de mascotas que los dueños de perros tienen dedicación por atender a sus mascotas en servicios especiales como grooming, servicio de baño y esparcimiento (ver Figura 2.5). Se demostró que el 35% de los hogares



peruanos que tienen un perro utilizan diversos servicios como mínimo una vez al año, siendo el promedio del costo del servicio alrededor de S/ 50.

**Figura 2.5. Baño, corte de pelo y otros servicios para mascotas a nivel nacional – 1,531 hogares. Agosto 2018**



Fuente: CPI, 2018.

## 2.4. Marco legal

El gobierno a través de El Peruano (2016) aprobó la Ley N°30407 Ley de Protección y Bienestar Animal donde no solo se busca proteger a los animales frente a atentados contra su vida, sino además fomentar los deberes de las personas como propietario de la mascota. Donde se le hace responsable de atender necesidades del animal como un ambiente adecuado, condiciones sanitarias óptimas, alimentación adecuada, atención médica, entre otros. Esto resalta la preocupación del estado peruano hoy en día de buscar y fomentar el bienestar animal.

## 2.5. Conclusiones del capítulo

Como se ha revisado en el presente capítulo, la presencia de mascotas y más aun de perros es cada vez más frecuente no sólo en Lima sino también en ciudades del interior del país, lo que hace que se demanden más productos y servicios para los canes. Esta tendencia se estima permanecerá en los próximos años, lo que hará que se demanden más servicios de spa canino, alojamiento canino, cafeterías ecofriendly; y productos como alimentos más

balanceados, juguetes, entre otros. Por otro lado, se demuestra la voluntad y respaldo hacia los animales lo que se evidencia en la promulgación de la Ley N° 30407.

### CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado sirve para estimar a la población objetivo, la cual está conformada por las familias de Arequipa Metropolitana dueñas de perros de los NSE “A, B y C”, residentes de los distritos arequipeños de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y José Luis Bustamante y Rivero (JLBR), según se detalla a continuación:

En la Tabla 3.1, se muestran el número de familias que residen en Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR, en el siguiente cuadro. Con el fin de seleccionar el marco muestral se hizo la segmentación de la población objetivo según los siguientes pasos: el total de familias de Arequipa que asciende a 272,500 (CPI, 2017), se seleccionó al 55.0% (148,785) de hogares del nivel socioeconómico A, B y C (APEIM, 2018), luego, de aquellos al 87% de hogares que tienen perros que es 129,443 (CPI, 2018).

**Tabla 3.1. Estimación del número de familias en Arequipa Metropolitana con perros**

Número de Familias en Arequipa Metropolitana	Número de familias del NSE A, B y C	Número de familias con perros
272,500	148,785	129,443

**Fuente:** - Directorio de Empresas y Establecimientos de INEI<sup>1/</sup>.  
- APEIM, CPI.

**Elaboración:** Propia.

#### 3.1 Ficha técnica

Esta ficha señala la metodología para desarrollar el estudio cuantitativo "Servicio de hospedaje para perros en Arequipa Metropolitana", para la cual se aplicaron encuestas presenciales cara a cara.

### ***3.1.1 Objetivos del Estudio de Mercado***

El presente estudio de mercado tiene los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General**

Generar información estadística con el fin de calcular el mercado potencial de hospedaje de perros para familias de los NSE “A, B y C”, que viven en los distritos de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR, para el desarrollo de un “Servicio de hospedaje para perros”.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar los perfiles de potenciales clientes.
- Saber los hábitos más comunes entre los potenciales clientes.
- Encontrar cuales son los medios de búsqueda de hospedajes para perros más usados.
- Evaluación de la idea de negocio.
- Encontrar que atributos son los más apreciados.
- Determinar los precios que se pueden cobrar por el servicio.
- Cuantificar el interés en adquirir el servicio.
- Medir la aceptación de la oferta de servicios.

### ***3.1.2 Características metodológicas***

#### **Tipo de Estudio**

El estudio será cuantitativo.

#### **Metodología**

El método de recolección de datos será la aplicación de entrevistas directas, para ello se utilizará personal capacitado y con experiencia. Estas personas visitaron las veterinarias de los distritos antes mencionados en un periodo determinado de tiempo.

### **Técnica del estudio cuantitativo**

Se aplicarán encuestas presenciales (cara a cara). Estas encuestas serán realizadas de forma similar a una entrevista, la ventaja es que los encuestados puedan explicar en detalle sus respuestas y así tener mayor información. Por otro lado, se tendrán preguntas controladas que serán explicadas por los encuestadores, asegurando así que la información obtenida sea verídica.

### **Fecha de encuestas**

El trabajo de campo fue hecho del 10 al 20 de diciembre del 2018.

### **Encuesta**

Se utilizó un cuestionario debidamente estructurado, donde las preguntas eran cerradas.

### **Cobertura geográfica**

Los lugares donde se realizaron las encuestas fueron las zonas residenciales de los distritos de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR. La encuesta se realizará a personas que salgan de veterinarias de los distritos mencionados.

#### ***3.1.3 Diseño de la muestra***

### **Población objetivo**

La población objetivo de estudio son los hogares de Arequipa Metropolitana, los cuales comprende a familias dueñas de perro (s), de los NSE “A, B y C”.

### **Ámbito geográfico**

Los distritos de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR.

### **Unidad de investigación**

La unidad de investigación estadística es una familia. Las encuestas serán cara a cara.

## **Informantes**

Hombres y mujeres de 20 años a más.

## **Estratificación del marco muestral**

Con el fin de aminorar la varianza y tener una mayor representatividad de la muestra se hizo la estratificación muestral. Por tanto, se consideraron los estratos por cada distrito seleccionado de Arequipa Metropolitana: Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR.

## **Tipología de la muestra**

El muestreo elegido es aleatorio estratificado, el cual consiste en dividir la población en estratos (por distritos). Luego se calcula un número determinado de sujetos de cada uno de los estratos para mantener la proporción de la población de referencia. Se seleccionarán aleatoriamente a las personas que serán encuestadas cuando salgan de las veterinarias.

## **Tamaño de muestra**

Se calculó el tamaño de la muestra, el cual es 384 encuestas. Para ello se eligió un nivel de confianza de 95.0%; asimismo, el margen de error escogido fue 5%. Finalmente, se consideró un factor de probabilidad de éxito y fracaso del 0.5, lo cual se debió a que no se cuenta con información de un estudio similar. El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 100 mil habitantes):

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

**Donde:**

**p:** Factor de probabilidad éxito fracaso

**Z:** Nivel confianza.

**e:** Margen de error

**Datos:**

$p = 50\%$

$Z = 1.96$

$e = 5.0\%$

**Tabla 3.2. Distribución muestral**

<b>Distrito</b>	<b>Muestra</b>
AREQUIPA	59
CAYMA	84
CERRO COLORADO	136
YANAHUARA	27
JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO	78
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Fuente: Autores de la tesis.

**3.1.4 Recolección de información**

**Informantes:**

Hombres y mujeres de 20 años a más.

**Estrategia para el levantamiento de la información**

El levantamiento de información se hizo mediante entrevistas a personas de 20 años a más. Para ello se realizaron las encuestas a las afueras de las veterinarias que están disponibles en los distritos de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR de Arequipa Metropolitana. Dentro de la encuesta, se realizaron preguntas que filtraron a las personas con el fin de que se obtenga el objetivo de estudio.

**Personal que realizó las encuestas**

El personal estuvo compuesto por un supervisor y 6 encuestadores.

**3.2 Análisis**

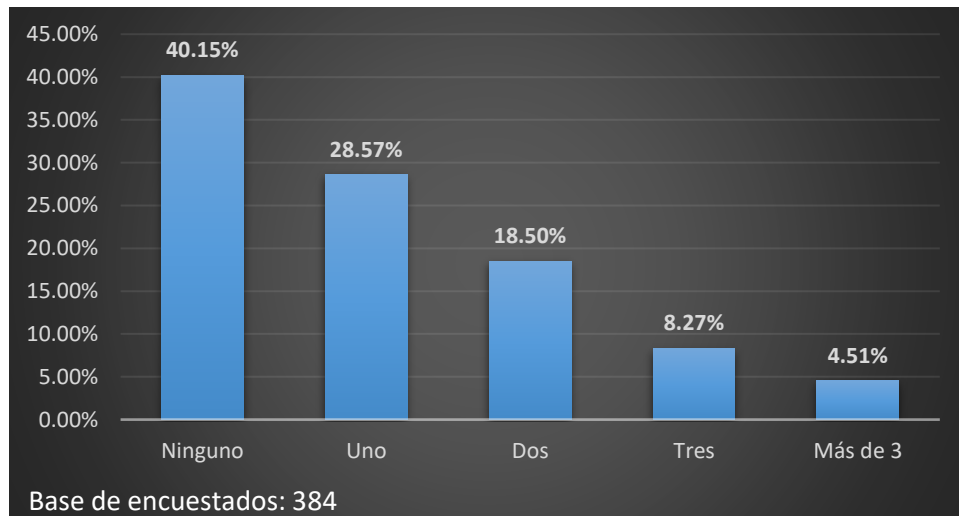
Luego del levantamiento y tabulado de la información se presentan los resultados de la

encuesta aplicada a personas de 20 años a más, que pertenecen al NSE “A, B y C” y que viven en los distritos de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR.

### 3.2.1 Familias que cuentan con perro como mascota

La pregunta efectuada para obtener esta información fue ¿cuántos perros tiene en este momento en su hogar? Del total de encuestas realizadas, se logró conocer que el 59.85% de familias cuentan con al menos un perro en el hogar; mientras que el 40.15% no tiene ningún can.

**Figura 3.1. Familias que cuentan con perro**

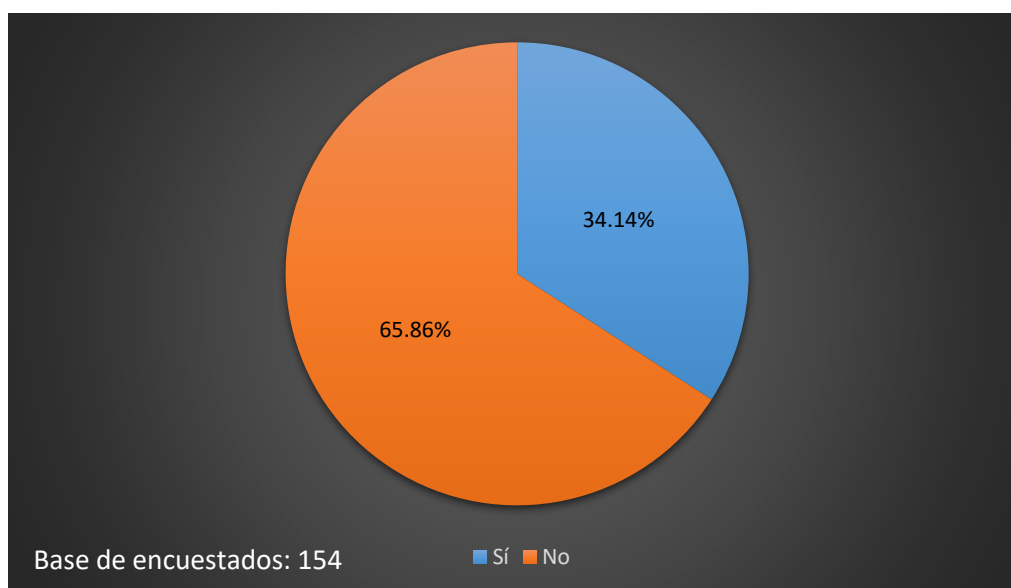


Fuente: Autores de la Tesis.

Adicionalmente, cabe resaltar que del total de encuestados que afirmó no tener un perro actualmente, el 34.14% planeaba tener uno en el corto plazo. La pregunta planteada fue ¿planea tener un perro en su hogar en el corto plazo?



**Figura 3.2. Familias que planean tener perro en el corto plazo**



Fuente: Autores de la Tesis.

Por tanto, del total de encuestados (384) para el análisis de las respuestas solo se consideran a las personas que tienen al menos un perro o piensan adquirir uno en el corto plazo, es decir 331 encuestados.

### ***3.2.2 Calculo del segmento de mercado***

Para el cálculo del segmento de mercado, que es el número de perros con que cuentan las familias, se utilizan los datos del número de familias que son del NSE “A, B y C” y viven en los distritos de Arequipa, Cerro Colorado Cayma, Yanahuara, y JLBR, que asciende a 148,785 familias. De ese número de familias el 59.85% poseen perros, dando un total de 89,047 familias que poseen un total de 161,314 perros. El 65.41% de familias estarían dispuestas a tomar el servicio, de acuerdo a lo obtenido en el estudio de mercado, lo que supone 105,516 perros. De ese número de familias, el 62.11% estaría dispuesta a pagar entre S/ 41 y S/ 50, lo que significa 36,176 familias o 65,536 perros.

Obteniéndose la estimación de 65,536 perros que podrían tomar el servicio de hospedaje (ver Tabla 3.3).

**Tabla 3.3. Estimación del segmento de mercado**

Familias que cuentan con perro y están dispuestas a pagar entre S/ 41 y S/ 50 por día de hospedaje	Número de perros de las familias que están dispuestas a pagar entre S/ 41 y S/ 50 por día de hospedaje
36,176	65,536

Fuente: Autores de la Tesis.

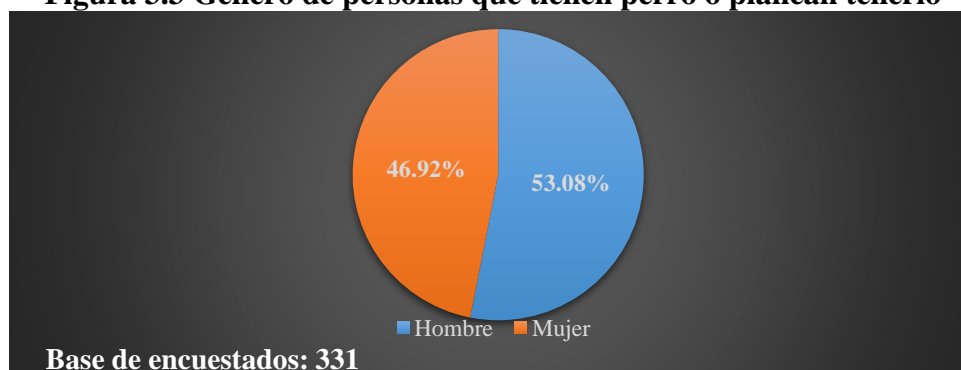
### **3.2.3 Perfil de potenciales consumidores del servicio**

El perfil da las características del género, edad, categoría de ocupación e ingreso mensual, entre otros. Cabe resaltar que del total de encuestados para este análisis solo se consideraron a los encuestados que tenían perro o planeaban tener uno en el corto plazo, que son 331 familias.

### **3.2.4 Género**

Del total de personas que tienen perro como mascota o planean tenerlo en el corto plazo (331 encuestados), el 53.08% son mujeres y el 46.92% son hombres.

**Figura 3.3 Género de personas que tienen perro o planean tenerlo**



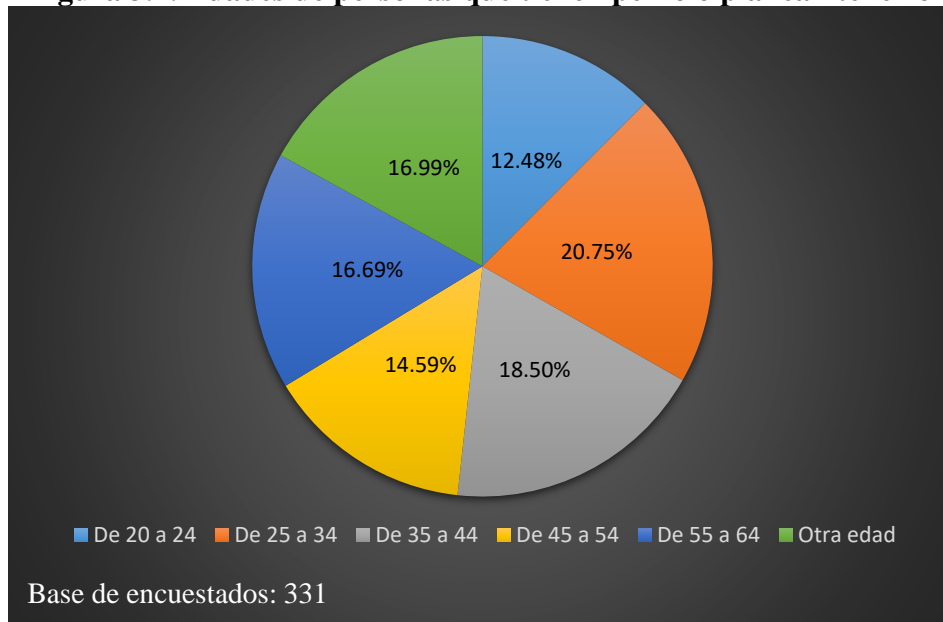
Fuente: Autores de la Tesis.

### **3.2.5 Edades**

Del total de encuestados que tienen perro como mascota o planean tenerlo en el corto plazo, el 20.75% tiene de 25 a 34 años, 18.50% tiene de 35 a 44 años, 16.69% de 55 a 64 años, 14.59% tiene de 45 a 54 años, 12.48% tiene de 20 a 24 años y el 16.99% tiene

de 64 años a más.

**Figura 3.4. Edades de personas que tienen perro o planean tenerlo**

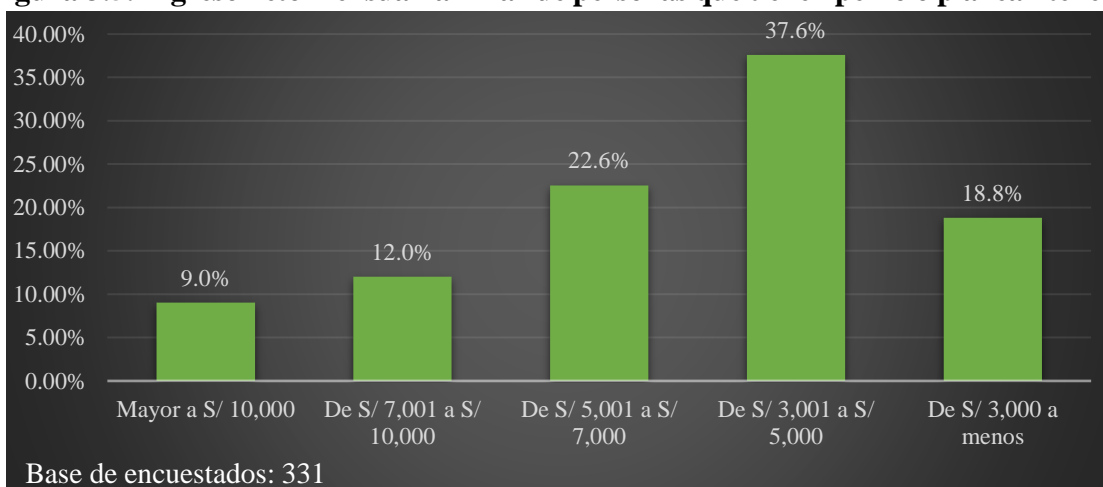


**Fuente: Autores de la Tesis.**

### ***3.2.6 Ingreso neto mensual familiar***

Respecto al ingreso neto mensual familiar de los encuestados, se evidencia que la mayoría (37.6%) tiene un ingreso entre S/. 3,001 a S/. 5,000, el 22.6% cuenta ingresos de S/. 5,001 a S/. 7,000, el 18.8% menor a S/ 3,000, el 12.0% registra ingresos en el rango de S/. 7,001 a S/. 10,000. Finalmente, está el 9.0% que perciben ingresos neto mensual familiar mayor a los S/ 10,000.

**Figura 3.5. Ingreso neto mensual familiar de personas que tienen perro o planean tenerlo**



Fuente: Autores de la Tesis.

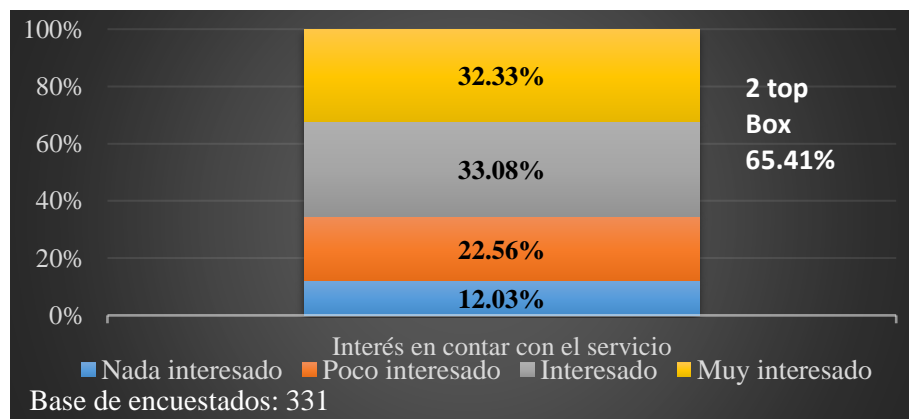
### 3.2.7 Hábitos y atributos

En estas preguntas se definen los hábitos y preferencias de las personas que tienen perro o planean tenerlo en el corto plazo.

### 3.2.8 Interés en tomar el servicio de hospedaje de perros

La pregunta formulada para este punto fue ¿qué tan interesado se encontraría en tomar el servicio? Según los resultados del estudio, del total de encuestados, se identifica que el 33.08% y 32.33% están muy interesados e interesados en la propuesta, respectivamente; mientras que el 22.56% está poco interesado y el 12.03% está nada interesado en el servicio de hospedaje planteado.

**Figura 3.6. Interés de tomar el servicio de hospedaje**

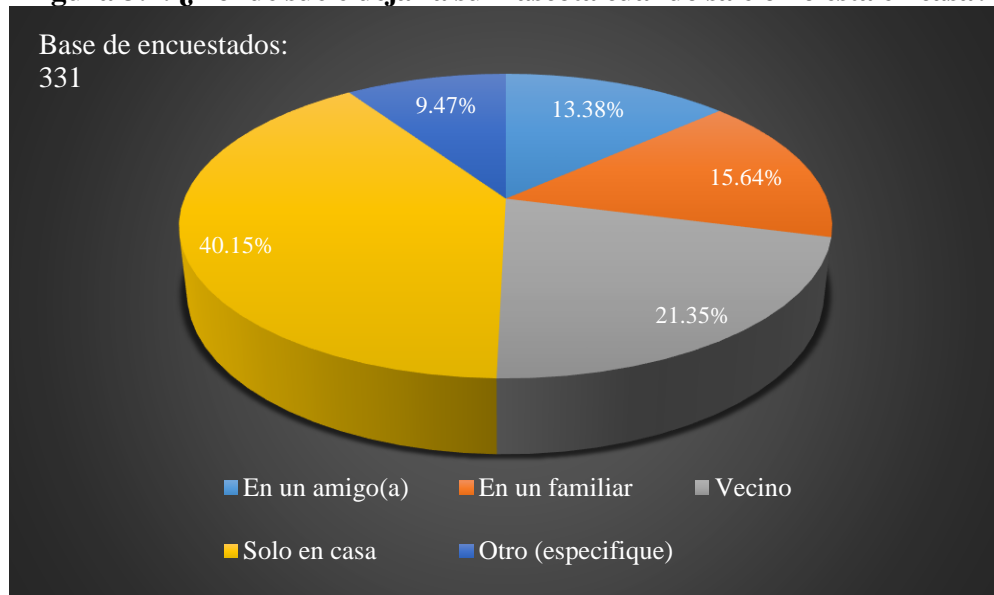


Fuente: Autores de la Tesis.

### 3.2.9 ¿Dónde suele dejar a su mascota cuando sale o no está en casa?

El enunciado formulado fue: cuando tiene que salir o no estar en casa ¿dónde suele dejar a su mascota? El análisis indica que los encuestados al salir prefieren que su mascota esté sola en casa (40.15%), el 21.35% busca la alternativa de dejarlo al cuidado de un vecino, el 15.64% prefiere que un familiar cuide a su perro, el 13.38% lo deja con un amigo(a) y el resto (9.47%) indica que toma otras opciones (veterinario, hospedajes, entre otros).

**Figura 3.7. ¿Dónde suele dejar a su mascota cuando sale o no está en casa?**

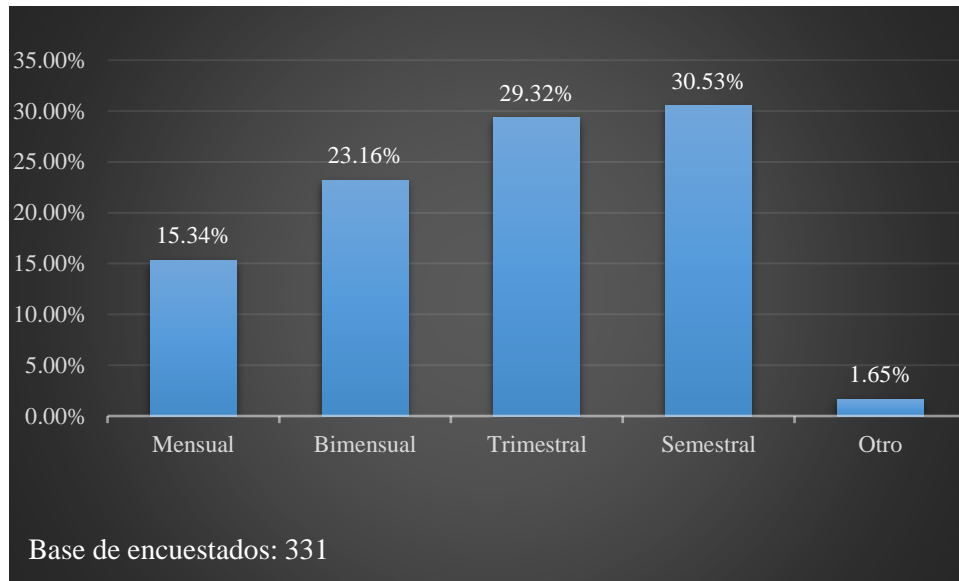


Fuente: Autores de la Tesis.

### 3.2.10 ¿Con qué periodicidad requeriría el servicio de hotelería para perros al año?

La pregunta planteada para este ítem fue ¿con qué periodicidad requeriría el servicio de hotelería para perros al año? Se analizó la periodicidad con la que las personas que cuentan con perro o planean tenerlo en el corto plazo tomarían el servicio de hospedaje de perros. De acuerdo a los resultados se obtuvo que el 30.53% tomaría el servicio de forma semestral, el 29.32% lo necesitaría trimestralmente, el 23.16% de manera bimensual, el 15.34% lo haría de forma mensual y el resto (1.65%) requeriría el servicio eventualmente.

**Figura 3.8. ¿Con qué periodicidad requeriría el servicio de hotelería para perros al año?**

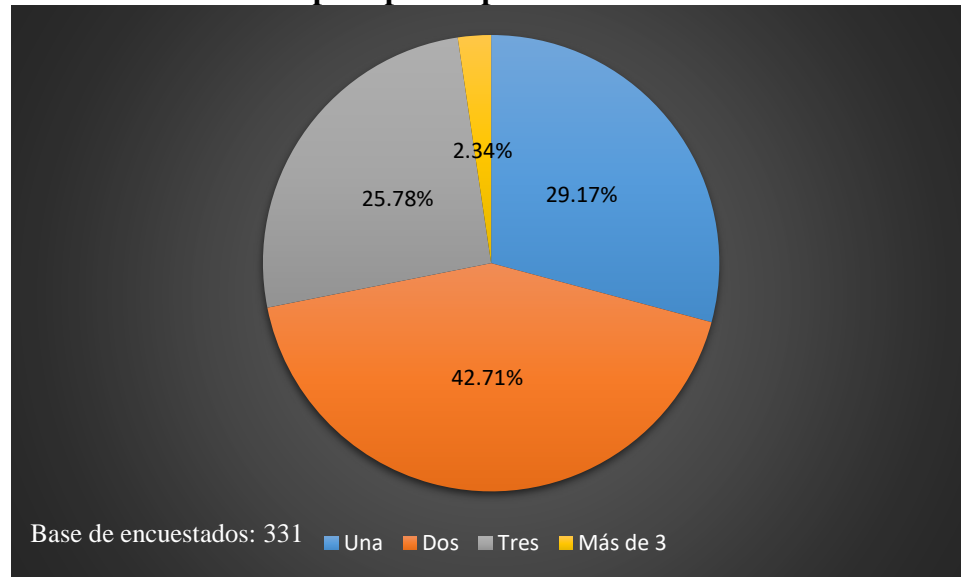


Fuente: Autores de la Tesis.

***3.2.11 De acuerdo a su respuesta anterior, ¿cuántas noches en promedio necesitaría el servicio de hospedaje para perros por cada vez?***

La pregunta planteada es ¿cuántas noches en promedio necesitaría el servicio de hospedaje para perros por cada vez? Los resultados muestran, en base a las respuestas de los encuestados, que el 25.78% utilizaría un servicio de 3 noches cada vez, el 42.71% contrataría el servicio por dos noches, y el 29.17% sólo una noche.

**Figura 3.9. ¿Cuántas noches en promedio necesitaría el servicio de hospedaje para perros por cada vez?**

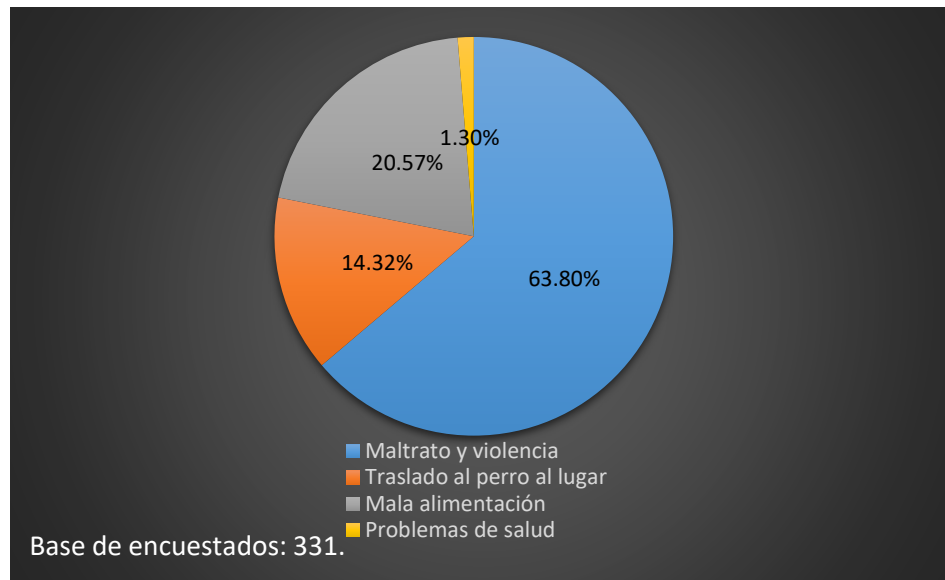


Fuente: Autores de la Tesis.

***3.2.12 ¿Cuál cree usted que serían los problemas que se podrían dar al dejar a su mascota en un lugar no especializado en cuidado de mascotas?***

La pregunta efectuada fue ¿cuál cree que serían los problemas que se podrían dar al dejar a su mascota en un lugar no especializado en cuidado de mascotas? Los resultados muestran, en base a las respuestas de los encuestados, la preocupación por el maltrato de su mascota en un 63.80%, siguiéndole la mala alimentación del can con 20.57%. El traslado y los problemas de salud son menos identificados con 14.32% y 1.30%, respectivamente. En todas las respuestas se refleja la importancia del perro para el entrevistado.

**Figura 3.10. ¿Cuál cree usted que serían los problemas que se podrían dar al dejar a su mascota en un lugar no especializado en cuidado de mascotas?**



Fuente: Autores de la Tesis.

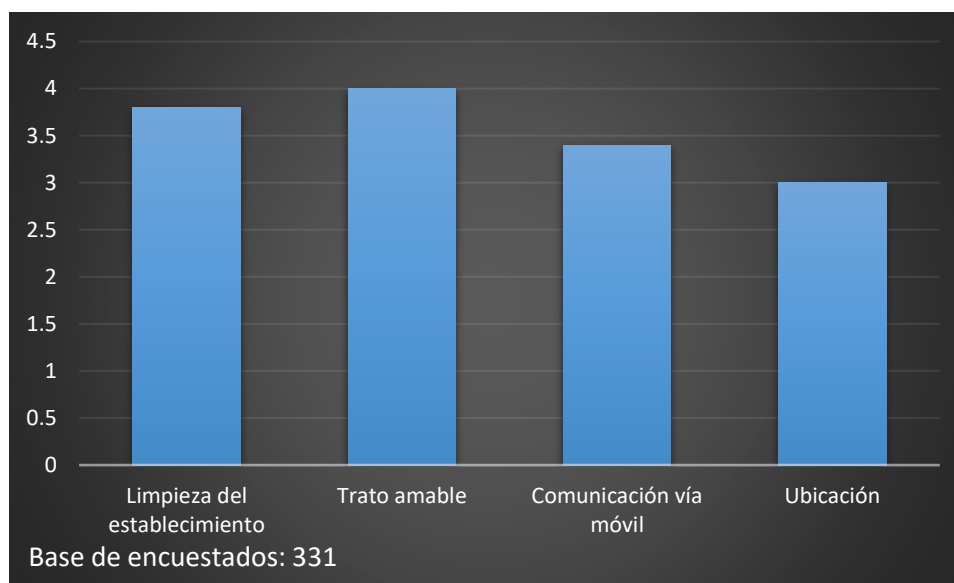
**3.2.13 En una escala del 1 al 4, donde 1 es nada importante y 4 es muy importante, ¿qué tan importante son los servicios que ofrece un hospedaje de perros en la decisión de dejar a su mascota?**

Para evaluar este punto se preguntó ¿qué tan importante son los servicios que ofrece un hospedaje de perros en la decisión de dejar a su mascota? Los resultados indican, en base a las respuestas de los encuestados, que el trato amable es muy importante para los dueños de mascota. La limpieza del hospedaje también es muy valorada con un puntaje promedio de 3.8, seguido de la comunicación vía móvil con 3.4. Al final, un poco rezagado queda la ubicación con un puntaje de 3.

**Figura 3.11. ¿Qué tan importante son los servicios que ofrece un hospedaje**



### de perros en la decisión de dejar a su mascota?

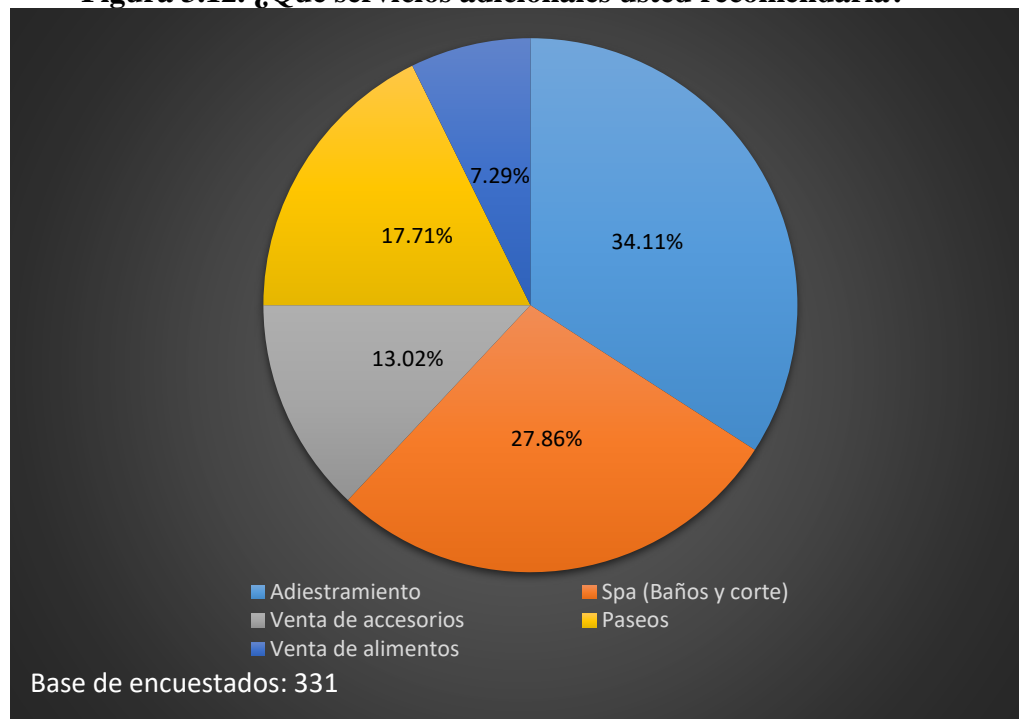


Fuente: Autores de la Tesis.

#### 3.2.14 ¿Qué servicios adicionales usted recomendaría?

Para este punto se solicitó lo siguiente ¿qué servicios adicionales usted recomendaría? Los resultados señalan, en base a las respuestas de los encuestados, que el 34.11% prefiere el adiestramiento de sus canes, el 27.86% recomienda servicios de spa que incluya baños y cortes para sus engreídos, y el 17.71% mencionó que quiere paseos. Son menos valorados la venta de accesorios y de comida con 13.02% y 7.29%, respectivamente. Por lo tanto, son más valorados los servicios que las ventas de productos para los canes.

**Figura 3.12. ¿Qué servicios adicionales usted recomendaría?**



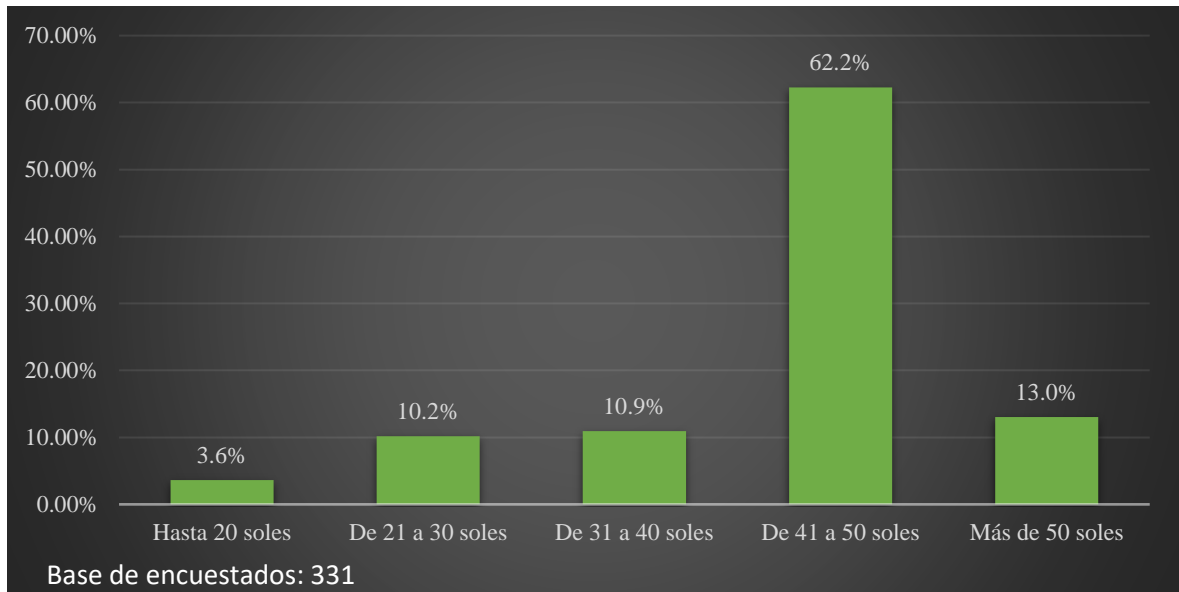
Fuente: Autores de la Tesis.

### ***3.2.15 ¿Qué precio diario pagaría por el servicio de hospedaje para perros?***

Para este punto se preguntó ¿qué precio diario pagaría por el servicio de hospedaje para perros? Los resultados señalan, en base a las respuestas de los encuestados, que el 62.24% está dispuesto a pagar entre 41 a 50 soles. Sólo el 13.80% está dispuesto a pagar por encima de los 50 soles; y el 24.74% pagaría por debajo de los S/ 40.

**Figura 3.14. ¿Qué precio diario pagaría por el servicio de hospedaje para**

### perros?

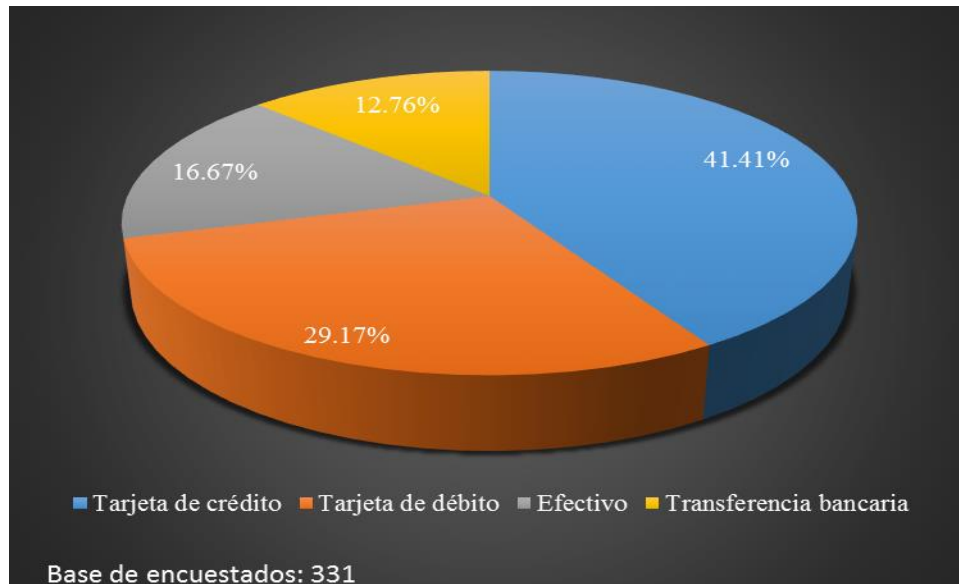


Fuente: Autores de la Tesis.

#### 3.2.16 ¿Qué métodos de pago preferiría?

Se formula la siguiente pregunta ¿qué métodos de pago preferiría? Los resultados señalan, en base a las respuestas de los encuestados, que el 70.57% utilizaría “dinero plástico”, es decir tarjetas de crédito o débito. El 16.67% realizaría el pago en efectivo y el 12.76% preferiría realizar una transferencia bancaria.

**Figura 3.14. ¿Qué métodos de pago preferiría?**



Fuente: Autores de la Tesis.

### 3.2.17 Evaluación de la idea de negocio

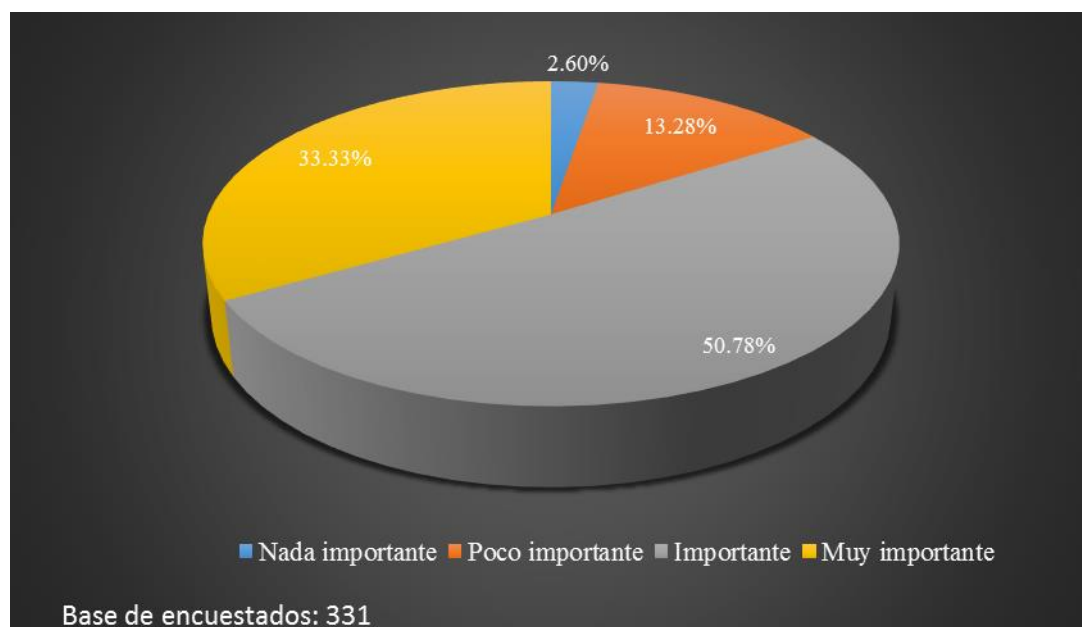
En este punto se detalla información acerca de la evaluación de la idea del presente proyecto.

### 3.2.18 ¿Qué tan importante es el servicio de traslado de su perro de su hogar al hospedaje?

Se consultó ¿qué tan importante es el servicio de traslado de su perro de su hogar al hospedaje? Los resultados muestran, en base a las respuestas de los encuestados, que el traslado del perro al hospedaje es importante y muy importante con 50.78% y 33.33%, respectivamente. El 15.89% no le da tanta importancia a este atributo lo cual no descarta que lo use en futuros hospedajes si el tiempo les apremia, luego de conocer las instalaciones del negocio.

**Figura 3.15. ¿Qué tan importante es el servicio de traslado del perro de su**

### hogar al hospedaje?



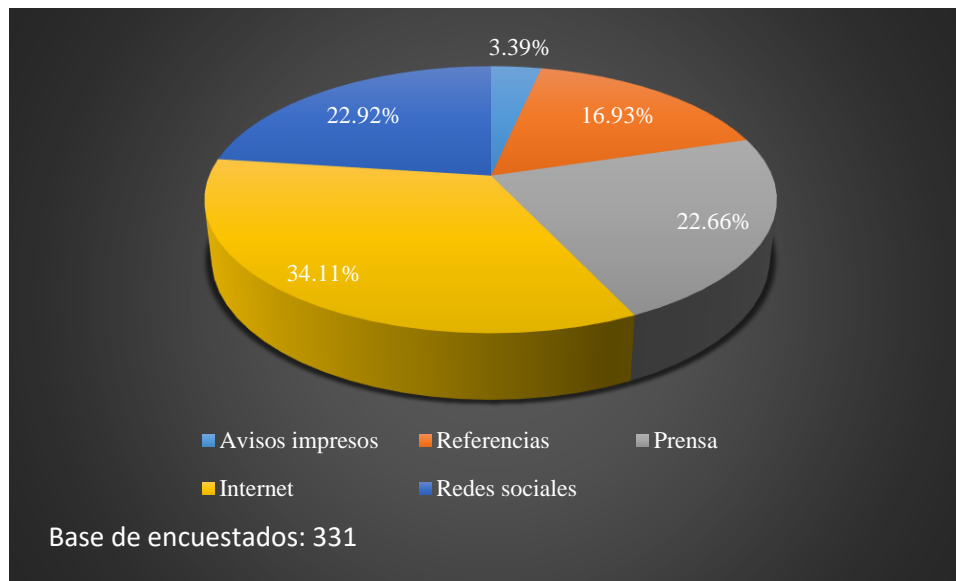
Fuente: Autores de la Tesis.

#### ***3.2.19 ¿Cuáles son los medios que usted emplearía para seleccionar el hospedaje encargado de cuidar a su perro (traslado, alimentación, supervisión, cuidado y pernoctación) durante su ausencia?***

Se preguntó ¿cuáles son los medios que usted emplearía para seleccionar el hospedaje encargado de cuidar a su perro (traslado, alimentación, supervisión, cuidado y pernoctación) durante su ausencia? Los resultados muestran, en base a las respuestas de los encuestados, que el Internet y las redes sociales son los principales medios donde buscan los dueños, sumando cerca del 57.03%. La prensa es un medio importante que debe ser tomada en cuenta al ser elegida por el 22.66% de las personas. El 16.93% de dueños prefieren consultar a amigos o familiares que le den alguna referencia sobre el local, mientras que los flyers o anuncios impresos representan menos del 5%.

**Figura 3.16. ¿Cuáles son los medios que usted emplearía para seleccionar el**

### hospedaje encargado de cuidar a su perro durante su ausencia?



Fuente: Autores de la Tesis.

### 3.3 Análisis de la oferta en el mercado

Se evaluará a la competencia en el mercado arequipeño. Para ello se seguirán los siguientes pasos:

1. Hallar medidas de desempeño y producción del área o proceso y medirlas.
2. Escoger competidores y empresas destacadas en su clase para compararse.
3. Calcular las diferencias entre las mediciones de rendimiento de la empresa y las mejores empresas y determinar las causas de las mismas.

Por tal motivo se tomó una muestra de algunas empresas que brindan el servicio de hospedaje en Arequipa Metropolitana (ver Tabla 3.4).

**Tabla 3.4. Comparativo de servicios de hospedaje de perros en Arequipa**

N°	Distrito	Nombre de la empresa	Tipo empresa	Tamaño m <sup>2</sup> aprox	Precio por noche	Servicios
1	Arequipa	Huellitas	Hospedaje para mascotas	500	S/ 50	Brinda servicios adiestramiento y hospedaje no solo para perros, sino para otras mascotas. Cuenta con un jardín amplio donde pasean a las mascotas.
2	Arequipa	Intercan	Hospedaje para perros	420	S/ 55	Brinda servicios de paseo, adiestramiento y hospedaje. Además cuenta con una piscina.
3	Sam's house	Cayma	Hospedaje para perros	370	S/ 35	Brinda el servicio de hospedaje para perros. Cuenta con caniles individuales para cada perro y un jardín para que los perros paseen.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, del análisis de la competencia, si bien los servicios ofrecidos son similares a los que oferta la propuesta, Happy Puppy brinda un negocio más integral, con adicionales que buscan los clientes. El estudio de mercado arrojó que las familias que poseen un perro y necesitan el hospedaje para su mascota valoran el servicio de delivery que ofrece Happy Puppy, así como adicionales como spa, adiestramiento, entre otros. Esto además permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia.

La participación promedio por negocio es del 2% del mercado (atienden en promedio 1,500 perros al año del total de mercado de 65,536) según datos históricos. Por tanto, dado el modelo de negocio se apuntará a tener esa participación inicial.

### **3.4 Conclusiones**

Se realizó el presente estudio cuantitativo con el objetivo de conocer la demanda potencial del nuevo “Servicio de hospedaje para perros” que se tiene planeado implementar en Arequipa Metropolitana.

Este estudio consistió en la aplicación de encuestas presenciales (cara a cara) a hombres y mujeres profesionales de 20 años a más del nivel socioeconómico “A, B y C” en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahaura, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa Metropolitana.

El perfil de los posibles clientes es principalmente del género hombre, su edad 25 a 34 años, la mayor proporción tiene un ingreso neto mensual familiar entre S/. 5,001 y S/. 7,000.

Sobre el número de perros que posee, se puede concluir que la mayoría posee un perro. Cabe señalar que el 34.14% de las personas que no cuentan con un perro a la fecha, planean adquirir uno en el corto plazo.

En cuanto a las noches que los canes pernoctarían más del 25% de los dueños dejarían a sus perros por tres noches, y por encima del 42% dos noches. Estos dueños indicaron que lo que más le preocupa de dejar a sus perros en un lugar no especializado es el maltrato y la violencia contra sus mascotas.

Los servicios que más valoran los dueños de las mascotas son el trato amable del personal y la limpieza del local, lo que transmite indicios de seguridad para ellos y sus mascotas. Además, aprovecharían las estadías para tomar servicios como el adiestramiento y acicalamiento de sus mascotas.

Por otro lado, el precio fue algo en el coincidieron los dueños al revelar el 62% que pagarían entre S/ 41 y 50, y el 13% por encima de los S/ 50. El medio por el que realizarían



los pagos sería mayormente por tarjeta de crédito y débito. El traslado de los canes desde sus domicilios hasta el hospedaje es bien valorado por más del 60% de quienes enviarían sus canes al hospedaje, cuyo uso de servicio estaría influenciado por el Internet y las redes sociales.

Finalmente, por el lado de la oferta, del análisis se observa que la participación inicial del negocio sería del 2%. Esto debido a que negocios similares tienen esta penetración en el mercado de Arequipa Metropolitana.

#### IV. DISEÑO DE SERVICIO

Habiendo identificado la oportunidad de negocio de un hospedaje para perros en la ciudad de Arequipa, se realizó un estudio de mercado cuyos resultados permiten diseñar el servicio que se le ofrecerá a los clientes: dueños y mascotas.

Se trata de un amplio hospedaje sólo para perros pertenecientes a familias de los NSE A, B y C que residen principalmente en los siguientes distritos: Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, siendo el número estimado de familias que tomarían el servicio de 65,536 con una disposición a pagar de S/ 50. Debemos resaltar que si segmentamos estos 03 NSE, se debe a la realidad que hoy estamos viviendo, donde la mayoría de hogares peruanos, más allá de tener una mascota, están empezando a gastar porcentajes interesantes de su presupuesto mensual, en estos pequeños y fieles compañeros.

El servicio es propuesto para dueños o futuros dueños de mascotas de todas las edades, lo que se ha visto reflejado en una de las preguntas del cuestionario, siendo el ingreso familiar de más del 80% de los encuestados mayor a los S/ 3,000.

Es así que la mayoría de dueños de los perros dejan a sus perros solos en casa (40%), con vecinos (20%) y familiares (16%) siendo una de las mayores preocupaciones que se les trate de forma inusual y/o violenta lo que estresaría al animal generándole problemas de salud. En este contexto, los encuestados se muestran significativamente interesados en dejar a sus mascotas en un lugar especializado en el que puedan contar con servicios de paseo, adiestramiento, juegos, pernocte y spa.

Debemos resaltar, que este servicio ha sido concebido tomando en cuenta la corriente que está teniendo bastante auge en todos el mundo, los “*Pet Lover*”, este grupo o tendencia está conformado por personas que tienen como mejores amigos o compañeros y van a todos lados junto a sus mascotas y en caso de no poder hacerlo, no escatiman en gastos con la finalidad de que su engreído goce de todas las comodidades durante su ausencia. Algo que debemos resaltar también es que los *Pet Lover* no diferencian estrato

social (NSE), religión, sexo, etc. Es decir es transversal a la mayoría, por no decir todas, las segmentaciones que se realicen para estudios de mercado

Inicialmente el concepto de *Pet Lover*, era empleado para nombrar a los propietarios de perros, pero poco a poco este concepto ha ido cambiando y ahora identifica a todas aquellas personas que sienten un cariño incondicional y se convierten en compañeros inseparables, en países como Estados Unidos cerca del 63% de los americanos están en esta categoría, en el que su amor por su mascota es tan grande y tan fuerte, que tienen una unión emocional irrompible.

Es por ello, en nuestro caso, la propuesta del hospedaje, como se menciona, no se trataría de una jaula donde permanecería el perro sino de un lugar donde pueda movilizarse, dormir, jugar y recibir servicios adicionales (mencionados por los encuestados). Asimismo, dado el ritmo de vida de los dueños estos no tendrían que gastar tiempo llevando a su mascota hasta el local de hospedaje, sino que podría entregarlo y recibirlo desde la misma comodidad de su hogar en los tiempos estipulados por el negocio y el dueño.

#### **4.1 Diferenciación del servicio en base a las encuestas**

- Los servicios serán innovadores para el mercado arequipeño. Lo cual no existe como alternativa dentro de la competencia actual.
- Se ofrecerá paquetes y promociones de acuerdo a lo que solicite y busque el cliente para su perro.
- Se contará con médicos veterinarios los cuales estarán pendientes de los canes hospedados. De esta manera se brindará mayor seguridad y tranquilidad para los propietarios.
- Los precios serán accesibles y justo de acuerdo a los paquetes y promociones ofrecidos.
- La calidad de servicio superará las expectativas del cliente debido a que se contará con valores agregados.

## 4.2 El servicio

Se trata de un servicio realizado por profesionales capacitados y experimentados, los cuales brindarán una experiencia única a los canes. Asimismo, se contará con movilidad para el servicio de delivery con el cual se recogerán a los perros para hospedaje si el dueño lo requiere.

Se contarán con profesionales con experiencia en el negocio y el rubro de negocio lo que beneficiará el lanzamiento del proyecto al mercado. Es así que se contará con médicos veterinarios, groomers, y choferes con experiencia en el trato de perros.

La limpieza y la amabilidad de los colaboradores con los dueños y sus mascotas son esenciales, por lo cual los colaboradores estarán bien entrenados y con el conocimiento necesario para resolver algún inconveniente. Además el local contará con la infraestructura necesaria para la comodidad y seguridad de los perros.

El *core business* será el hospedaje para perros. Para ello los dueños de las mascotas, dejarán sus canes los días que se ausenten o no puedan hacerse cargo de ellos. Siendo nuestro principal objetivo una estadía placentera sumado a un excelente trato de las mascotas, con lo que obtendremos como resultado un cliente fidelizado y evangelizador.

Adicional al servicio de mascotas brindaremos servicios complementarios como son:

- Juegos Interactivos.
- Revisión veterinaria.
- Grooming.
- Vacunas.
- Desparasitaciones.

### 4.3 El precio

En base a las respuestas de los encuestados el precio por noche del hospedaje será de S/. 50 lo que incluye juegos interactivos. Siendo los servicios adicionales un precio aparte para el propietario del can. Dichos servicios tendrán los siguientes precios: Servicio veterinario S/25 soles el cual consiste en evaluación médica, Servicio de grooming de S/30 a S/50 soles de acuerdo al tamaño y requerimiento del animal, Servicio de paseos personalizados de S/5 a S/10 soles de acuerdo del tiempo y requerimiento del animal. Tomando en cuenta el precio de la competencia que varía entre los S/ 50 y 55 soles, este no sería una debilidad del negocio.

### 4.4 El medio de pago

En base a las respuestas de los encuestados, el medio de pago sugerido para el servicio de hospedaje será a través de transacciones electrónicas, para ello elegimos el servicio de VISANET; por tener mayor afiliados. Para ello la afiliación para brindar el servicio de cobro de Tarjetas VISA, se realiza a través del portal WEB de VISANET, también se tiene la alternativa de hacerlo vía telefónica a través de su call center.

Los requisitos para poder brindar este servicio son:

- Contar con RUC o RUS.
- Tener una cuenta de abono, ya sea corriente o de ahorros, en una entidad financiera miembro de VISA.
- DNI del representante legal.

Los costos de transacción varían ya sean por operaciones con tarjetas de crédito el monto es del orden de **3.99%** y en el caso de tarjetas de débito es de **2.99%**.

#### Cobro por IGV

Otro gasto es el cobro por IGV, el cual se aplica de una manera de la siguiente manera. Al monto obtenido con el 3.99%, se le extrae un 20%. De ese monto obtenido, se aplica el 18% del IGV; este IGV es recuperado ya que VISANET emite un comprobante de pago; el mismo que será empleado posteriormente como crédito fiscal.

Se adquirirá un equipo denominado Pocket POS, para las atenciones presenciales y por lo sencilla de transportar ya que se conecta al smartphone. El equipo tiene un único pago de **S/ 199.00**



#### **4.5 El lugar**

Se ofrecerá inicialmente en los 4 distritos previamente mencionados sin descartar la ampliación de la zona de influencia en el corto y mediano plazo. La ubicación del local es Av Pumacahua 501, Cerro Colorado (ver Figura 7.1), tomando en cuenta la distancia a los otros distritos estratégicos, los cuales están a una distancia promedio de 15 minutos. Las características del local propuesto para ser el hospedaje de los perros son las siguientes: área estimada de 1,200 m<sup>2</sup>; 9 ambientes que incluye área techada y al aire libre con jardines e iluminación; con 10 años de antigüedad.

#### **4.6 Publicidad**

El servicio será promocionado durante su lanzamiento a través de Internet y redes sociales que son los medios preferidos por los encuestados. Asimismo, los medios de comunicación, aunque menos preferidos servirán para expandir la existencia de negocio. Finalmente, el buen servicio que se le dará a las mascotas y dueños servirá para que refieran al negocio como la mejor alternativa.

## **V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El cuarto capítulo desarrollará la idea de negocio a partir de los nueve cuadrantes del modelo CANVAS. Posteriormente, se efectuará un análisis del entorno. Para el macro entorno se utilizarán herramientas como: benchmarking y análisis PESTEL, y para el micro entorno se empleará el análisis de las fuerzas de Porter que permitirán elaborar una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Para el análisis interno se utilizarán el análisis de la cadena de valor del negocio y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Con ambas matrices, EFE y EFI, se elaborará la matriz FODA que según sus letras identifica: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de los resultados se puede plantear la estrategia de la empresa.

### **5.1. Misión y visión**

#### ***5.1.1. Visión***

Consolidarnos como la mejor empresa que ofrece el servicio de hotel para canes, ofreciendo servicios y productos que generen un alto grado de satisfacción a nuestros clientes y mascotas.

#### ***5.1.2. Misión***

Ofrecer el mejor servicio de hotel para canes por medio de los servicios de guardería, peluquería, spa, recreativos y atención medica veterinaria bajo condiciones seguras y agradables para las mascotas, así como también a sus dueños.

### **5.2. Objetivos de la empresa**

- Lograr una participación del mercado equivalente al 2% en el primer año mediante un esfuerzo de ventas, marketing y relaciones públicas.
- Obtener un nivel de ventas progresivo teniendo como meta S/ 600,000 en el primer año y garantizar un incremento de 15% anual en los 5 primeros años.

- Garantizar el funcionamiento de la venta en línea, articulando los diferentes requerimientos legales asociados al comercio en dicha modalidad.
- Proyectar a futuro, en los próximos años, un nuevo servicio que incluya, casamiento, crematorio, cumpleaños, entre otros, de acuerdo a la información recabada de los clientes ganados en los primeros periodos.
- Ampliar a futuro el servicio con un nuevo establecimiento para atención de gatos, debido al crecimiento de dicho mercado.
- Alcanzar el reconocimiento de “Happy puppy” con mejor calidad de servicio y atención dentro del rubro de alojamiento de canes.

### **5.3. Análisis externo**

#### ***5.3.1. Análisis SEPTE***

Se realizará un análisis SEPTE con el fin de analizar los factores de cada uno de los niveles del macroentorno para un negocio de hotel para perros en la ciudad de Arequipa.

##### ***5.3.1.1. Factores Sociales***

En la actualidad, aproximadamente el 60% de los hogares a nivel nacional tiene como mínimo una mascota. Cabe resaltar que, en el interior del país, los hogares que poseen mascotas son mayores con respecto a Lima.

CPI (2018) indica en su estudio de tenencia responsable de mascotas que el promedio de mascotas por hogar en los sectores AB es de 1.8 y en los sectores CDE, el promedio de mascotas es de 2.4 por hogar (ver Figura 5.1). Esto refleja la importancia de las mascotas en los hogares peruanos.

**Figura 5.1. Cantidad de mascotas en el hogar**





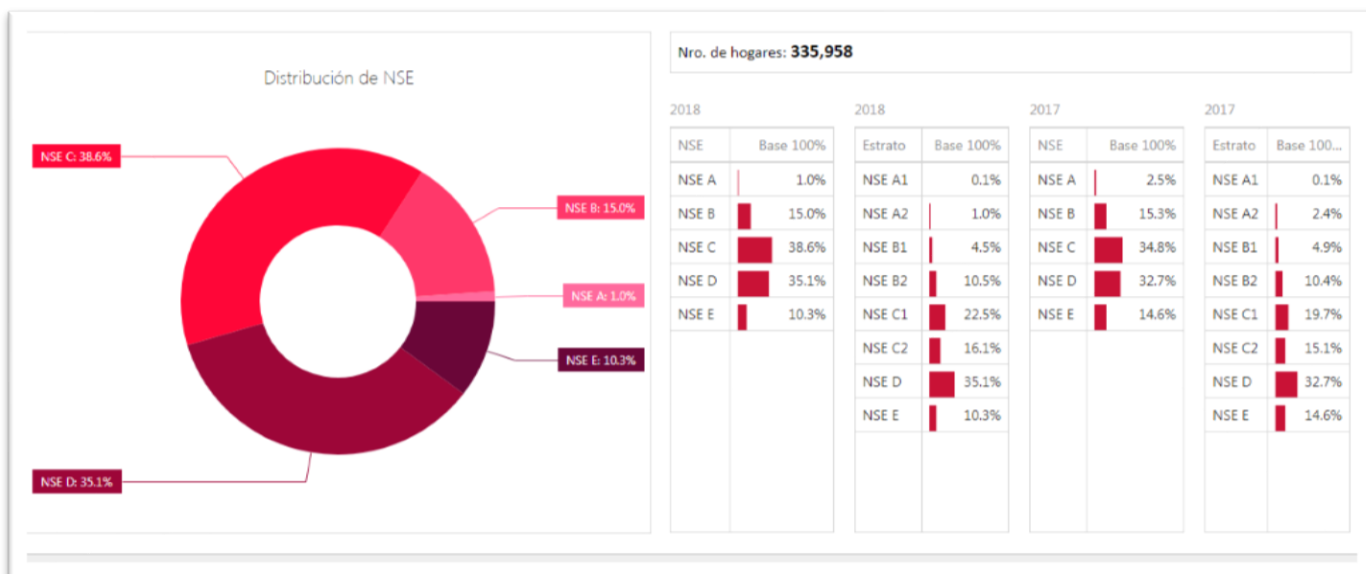
Fuente: CPI, 2018.

El Comercio (2018), señala que hoy en día las mascotas tienen un papel importante como integrantes del hogar. Además, en la mayoría se les destina un monto para su cuidado y bienestar.

Las razones por las cuales una persona opta por tener una mascota, mayormente se ve relacionado a la influencia positiva que éstas generan en el bienestar de los seres humanos que abarcan aspectos como psicológicos, fisiológicos, entre otros. Asimismo, la relación con una mascota se ha reconocido como beneficioso para problemas de salud como es el estrés en los humanos, reduce la sensación de soledad y fomenta la interacción del propietario con su entorno social. Por otra parte, favorece a propietarios que sufren de ansiedad y depresión dado que la liberación de endorfinas al acariciar a su mascota genera una disminución de estas enfermedades.

De igual modo, la mascota depende únicamente de su propietario. Por lo tanto, los humanos deben ser conscientes de las necesidades de estas. En ese sentido, El Comercio (2018), señala que una tenencia responsable es aquella que vela por el bienestar de su mascota brindándole buena alimentación, espacio seguro, controles médicos y momentos de esparcimiento.

### 5.3.1.2. Factores Económicos



Respecto a los niveles socioeconómicos de la población de la zona donde se realizará el negocio, se puede observar que el 14.3% de la población de Arequipa, pertenece al sector socioeconómico AB, el 35.5% de la población al NSE C, el 34.1% al NSE D y finalmente el 16.1% al NSE E (ver Figura 5.2). Estas proporciones han sido calculadas en base a la población urbana de Arequipa.

**Figura 5.2. Niveles Socioeconómico de la población de Arequipa**

Fuente: APEIM, 2018.

Con respecto a los niveles de ingresos y gastos en la población de Arequipa, los ingresos en los sectores socioeconómicos A, B, y C oscilan entre S/ 4,000 a S/7,000 soles. Referente a los gastos en los sectores socioeconómicos ya mencionados, éstos oscilan entre S/ 3,000 a S/ 5,000 (ver Figura 5.3).

Cabe resaltar que para el NSE A el 6% representan otros bienes y servicios, mientras que para el NSE B y C aproximadamente el 7% lo destina para otros bienes y servicios.

**Figura 5.3. Gastos e ingresos por NSE en Arequipa**

Nro. de hogares: 335,958						
Gasto PROMEDIO mensual en soles	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Grupo 1 : Alimentos	1,168	1,250	1,129	839	727	1,005
Grupo 2 : Vestido y Calzado	323	254	188	122	77	165
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	292	385	257	199	131	243
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	731	230	129	86	70	129
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	562	306	182	92	57	161
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones	1,054	710	334	145	82	307
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	909	693	406	152	106	335
Grupo 8 : Otros bienes y servicios	332	287	191	122	99	173
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>5,370</b>	<b>4,115</b>	<b>2,817</b>	<b>1,756</b>	<b>1,349</b>	<b>2,518</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>7,294</b>	<b>6,221</b>	<b>3,911</b>	<b>2,447</b>	<b>1,610</b>	<b>3,548</b>

Fuente: APEIM, 2018.

### **5.3.1.3. Factores Políticos**

Si bien en la actualidad, la situación política del país refleja una crisis de conflictos políticos con la democracia, existen avances para mejorar la salud, bienestar y convivencia entre peruanos y sus mascotas. Por esta razón, en el año 2016 se aprobó la Ley N° 30407, “Ley de Protección y Bienestar Animal”, la cual tiene como objetivo proteger la vida y salud de los animales domésticos y silvestres en cautiverio, además impedir el maltrato y crueldad causados directa o indirectamente por el humano que les genere sufrimiento innecesario, lesión o muerte. Asimismo, a través de la educación impulsar el respeto a la vida y bienestar de los animales. Por otra parte, se promueve y hace conocimiento de los deberes del Estado y de las personas propietarias de mascotas como también los deberes de los albergues temporales.

Cabe mencionar que El Peruano (2016) menciona que, en base a esta Ley, su incumplimiento se ve reflejado en sanciones que son impuestas por los ministerios competentes tales como los gobiernos regionales y locales, dichas sanciones pueden llegar hasta los 150 UIT. Por otro lado, si bien en la actualidad aún hay ignorancia sobre esta Ley, Andina (2018) menciona que el Ministerio del Interior realiza campañas con el objetivo de

fomentar mayor conocimiento a la población sobre los alcances de esta Ley, con el objetivo de incentivar la denuncia ciudadana contra el maltrato animal en las comisarías del país.

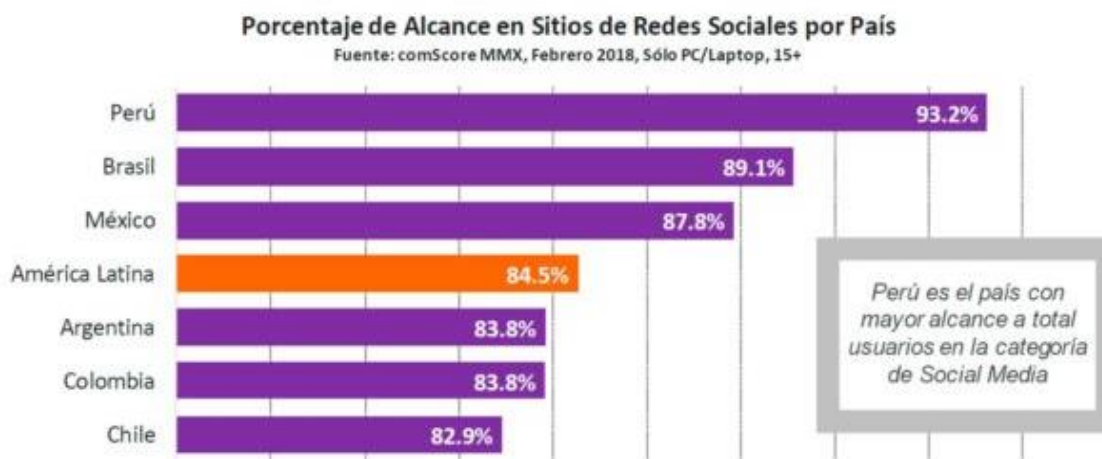
Por otra parte, El Comercio (2018) señala que el Colegio de Abogados de Lima lleva a cabo jornadas especiales dedicadas a los animales de compañía donde apoya y aporta conocimientos sobre dicha Ley a toda persona que aún no tiene claro el fin de esta y la manera de denunciar algún maltrato conocido. De este modo, se busca empoderar a la ciudadanía respecto a esta Ley.

#### ***5.3.1.4. Factores Tecnológicos***

Hoy en día, está aconteciendo una revolución respecto a las tecnologías de la información (TI) lo cual incentiva a la sociedad a actualizarse constantemente en temas relacionados, como por ejemplo las redes sociales. Es así que los avances tecnológicos han influenciado significativamente en el cambio de la mentalidad de la sociedad como una nueva visión de oportunidades tanto profesional como social.

IEDGE (2018) señala que a nivel Latinoamérica, Perú es el país con mayor porcentaje de personas que acceden a redes sociales liderando con 93% de internautas frente a Brasil con 89% y México con 88% (ver Figura 5.4).

**Figura 5.4. Porcentaje de redes sociales por país**



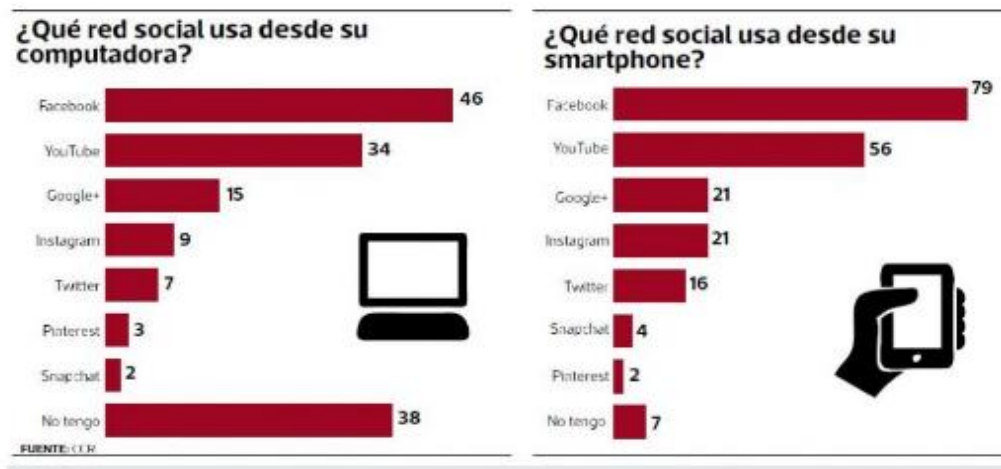
Fuente: IEDGE, 2018.

La República (2018) señala que Perú tiene 22 millones de usuarios de Internet, que representa el 68% de la población. De este porcentaje, 20 millones de personas utilizan Internet para acceder a las redes sociales. Además, sobre la red social Facebook, hubo un crecimiento del 10% con relación al año pasado existiendo actualmente 22 millones de usuarios.

Cabe señalar que, un dato importante es el uso de “Fan Pages”, de las cuales el 36% utiliza la política de pagos de Facebook Ads, esto con el fin de ganar mayor alcance y visibilidad como negocio. Por otro lado, la red social Instagram tiene 4.2 millones de usuarios que representa el 13% de la población del país.

En cuanto al uso de aparatos, Gestión (2018), menciona que actualmente el uso de smartphones para visualizar redes sociales es de 87%, frente al uso de computadoras con un 57% (ver Figura 5.5).

**Figura 5.5. Uso de dispositivo para redes sociales.**



Fuente: Gestión, 2018.

Respecto a la ciudad de Arequipa, APEIM (2018) menciona que en la zona urbana los habitantes suelen usar con mayor frecuencia el Internet para actividades de entretenimiento siendo este el 80.2% en todos los niveles socioeconómicos.

### **5.3.1.5. Factores Ecológicos**

Con respecto al cuidado del medio ambiente y las mascotas, se debe tomar conciencia sobre el impacto que se genera al tener una, tanto por los insumos y productos que se destinan al animal como los desechos que estos generan.

Las excretas pueden contener parásitos que se diseminan en el medio ambiente y como consecuencia pueden infectar al ser humano generando problemas gastrointestinales, fiebre entre otros signos. Además, estas excretas eliminan gases al estar expuestas a los cambios del clima contaminando el medio ambiente. Las municipalidades han presentado ordenanzas municipales donde se sanciona a las personas que no recogen los desechos de sus mascotas, sin embargo, esto también genera un impacto en el ambiente ya que se destina gran cantidad de plástico al realizar dicha actividad.

En ese sentido, El Comercio (2018) menciona que el uso de bolsas biodegradables para las excretas es una buena opción, así como optar por papel periódico para el recojo. Por otro lado, la misma fuente recomienda el uso de productos orgánicos como snacks naturales para evitar la contaminación al producir insumos con preservantes y aditivos.

Enfermedades zoonóticas como la rabia, también se ven reflejadas en un impacto ambiental dado que esto se genera por una propagación desmesurada de animales sin hogar. En la provincia de Arequipa, esto es de suma preocupación ya que en estos últimos años ha habido brotes importantes. Por ello, Correo (2018) señala que el Ministerio de Salud ha programado la vacunación de 265,000 canes en la ciudad de Arequipa y Caylloma. Cabe mencionar que esta cantidad de canes se duplica con respecto a la vacunación del año anterior. La misma fuente menciona que la Dirección de Salud Ambiental (DESA), fomenta y brinda información a la población arequipeña sobre la vacunación de sus mascotas frente a esta enfermedad ya que los brotes en esta provincia, siguen reportándose.

### ***5.3.2. Análisis de las fuerzas de Porter***

#### ***5.3.2.1. Productos sustitutos***

Respecto a negocios que ofrecen servicios similares al hospedaje de mascotas, se encuentran ciertas veterinarias que tienen opción de hospedaje. Sin embargo, este servicio es limitado dado que en su mayoría sólo aceptan alojamiento por una noche. Además, este servicio no incluye paseos recreativos, servicios de aseo o juegos interactivos.

Por otro lado, existen personas innovadoras que han emprendido el negocio de “Petsitter” el cual consiste en cuidar a la mascota dentro de su propio domicilio. Esta es una tendencia actual, y otra opción para los propietarios que no consiguen algún lugar donde llevar a sus mascotas. No obstante, el animal se queda solo en casa durante la noche y gran parte del día ya que el “Petsitter” sólo hace visitas por horas establecidas. Esto puede conllevar a la mascota a realizar acciones destructivas en el hogar por situaciones de estrés

al encontrarse sin compañía. Este negocio tampoco es muy aceptado por la desconfianza que el cuidador debe ingresar al hogar en ausencia de los dueños.

Asimismo, existen negocios familiares donde adaptan zonas específicas de su hogar para así poder recibir cierta cantidad de mascotas como un pequeño hospedaje. Las desventajas de este tipo de servicio es el reducido espacio que se le brinda a cada mascota, el número limitado de animales que puede recibir por temporadas y sobre todo, la poca experiencia que pueda tener al encontrarse con mascotas de diferentes temperamentos y tipos de actividad que requieran.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que ninguno de estos brinda otro tipo de servicios incluidos en el hospedaje de mascotas y tampoco cumplen con lo requerido para que tanto el propietario como la mascota, se sientan a gusto con el servicio.

#### ***5.3.2.2. Entrada de nuevos competidores***

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que la tenencia de mascotas está aumentando en Lima y provincias. Se ha visto que en Arequipa hay un gran número de perros como mascotas, así como también las personas están siendo más conscientes en brindarle un mayor confort y bienestar a sus mascotas. Por lo tanto, se observa una demanda muy alta de propietarios en busca de servicios innovadores en alojamiento para perros.

Asimismo, hoy en día es viable y accesible la publicidad por Internet siendo ésta una herramienta importante para el auge de cualquier negocio. Además, la oferta que existe en la provincia de Arequipa respecto a hospedaje de mascotas aún es significativamente reducida, por lo que se convierte en un rubro en el cual hay una oportunidad de negocio potencial.

Es por ello, que se debe impulsar a que los futuros clientes se identifiquen con el negocio. Fidelizar al cliente por medio de un buen servicio, grata atención y ofertas



especiales con las cuales se logre la alianza entre el negocio y el cliente. Con ello se podrían crear barreras de entrada frente a nuevos competidores reduciéndose la amenaza.

### ***5.3.2.3. Rivalidad con los competidores actuales***

Actualmente se cuenta con hospedajes para perros en la provincia de Arequipa, algunos de éstos cuentan con otros servicios los cuales el perro tiene opción a usarlos durante el periodo de alojamiento. Cabe resaltar que es bastante usual que cada negocio establezca estrategias con las cuales pueda destacar entre sus competidores, es por esto que se busca innovar en servicios, costos y publicidad para poder llegar a más clientes y diferenciarse entre las demás empresas.

La amenaza de competidores actuales es mediana ya que la provincia de Arequipa cuenta con pocos hospedajes para mascotas establecidos como tal. Además, no todos cuentan con áreas recreativas para los animales ni con servicios innovadores. Mayormente existen “Hospedajes familiares” donde sólo se brinda el servicio de alojamiento de perros, mas no un plan de esparcimiento para ellos. Con respecto a los hospedajes establecidos como tales, sí brindan servicios como juegos, paseos, entre otros.

Las barreras de entrada son bajas puesto que la inversión inicial para un alojamiento canino no es relativamente alta. Esta incluiría diferentes paquetes de servicios como el hospedaje, y servicios innovadores y diferenciados que contribuyen con la salud física y emocional del can. El presente negocio propone contar con un médico veterinario el cual realizará chequeos de salud diariamente con el fin de evaluar el estado del animal durante su estadía. Además, se contará con una persona experimentada en entrenamiento y paseos, dependiendo del comportamiento y estado de cada perro. Adicionalmente, habrá el servicio de baño y grooming y así la mascota terminará su estadía en las mejores condiciones sanitarias. Entre los hospedajes localizados en Arequipa se encuentran Huellitas, en el distrito de Sachaca e Intercan, en el distrito de Yanahuara.

#### ***5.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores***

Si bien es cierto, se depende de proveedores para tener una mejor estrategia en el negocio, existe gran variedad de estos con los cuales se pueda trabajar de forma conjunta.

El mercado de mascotas en el Perú está en aumento y con ello el ingreso de nuevos productos de diferentes marcas nacionales y extranjeras. Años atrás la comida balanceada y productos de higiene eran escasos en el interior del país sin embargo, hoy en día se puede encontrar productos de alta gama en la mayoría de departamentos.

La provincia de Arequipa no es ajena a esto. Por su alta población de perros se puede inferir la gran demanda tanto de servicios como de productos para ellos, y por ende la gran variedad de proveedores que ven con apetito comercial este nuevo nicho. Es por esto que, el poder de negociación de los proveedores es bajo dado que se puede elegir entre diferentes marcas de acuerdo a la conveniencia de costos, calidad y reconocimiento de marca.

Además, se debe tener en cuenta que si el negocio se abastece en grandes cantidades de productos, se tendrá mayor número de proveedores a disposición.

#### ***5.3.2.5. Poder de negociación de los clientes***

Si bien hay competencia directa por la cual los clientes pueden optar, el poder de negociación de los clientes es mediano ya que esto puede cambiar de acuerdo a lo que el negocio brinde. Fidelizar al cliente mediante diferentes servicios y promociones son opciones para que opten por este nuevo servicio.

Además, la publicidad buscará trabajar la psicología del consumidor al demostrar el compromiso de servicio que se tendrá hacia su mascota, dar una buena atención durante toda su estadía y sobre todo al finalizar, entregar a la mascota libre de temores reflejando así su aprobación durante su alojamiento. Asimismo, se brindarán paquetes complementarios valorados por los dueños de perros como servicios médicos y de grooming, entre otros.

Por lo tanto, a pesar que existen competidores directos, se considera una amenaza mediana debido a que los servicios y productos que se brinden a las mascotas serán únicos en el mercado, creando una alianza con el consumidor.

A manera de resumen, la Tabla 5.1 presenta la calificación de las amenazas de las fueras de Porter.

**Tabla 5.1. Calificación de Fuerzas Porter**

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Calificación de amenaza</b>
Productos sustitutos	Alta
Entrada de nuevos competidores	Alta
Rivalidad con los competidores actuales	Mediana
Poder de negociación de los proveedores	Baja
Poder de negociación de los clientes	Alta

Fuente: Autores de esta tesis.

### **5.3.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

A partir de esta herramienta se evaluarán las oportunidades y amenazas para la alternativa de hospedaje de perros (ver Tabla 5.3).

**Tabla 5.3. Matriz EFE**

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Limitados competidores directos	0.20	4	0.8
Incremento de demanda de servicios para mascotas	0.15	3	0.45
Mayor conciencia de propietarios sobre bienestar animal	0.10	2	0.2
Servicio innovador y diferente a la competencia	0.15	3	0.45
Variedad de insumos y cantidad de proveedores	0.10	3	0.3
<b>Subtotal</b>	<b>0.70</b>		<b>2.20</b>

Amenazas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Competidores pueden reducir precios	0.10	2	0.2
Incremento de la oferta	0.10	3	0.3
Prestigio de empresas ya establecidas	0.05	2	0.1
Incremento en precios de productos	0.05	2	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.30</b>		<b>0.70</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.90</b>

Fuente: Autores de esta tesis

El resultado de la matriz EFE da un valor de 2.90. Esto valora en 70% las oportunidades y 30% las amenazas. Este valor se halla por encima de 2.50 lo que significa que se está aprovechando positivamente las oportunidades y reduciendo significativamente las amenazas.

## 5.4. Análisis interno

### 5.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A partir de esta herramienta se evaluarán las fortalezas y debilidades para la alternativa de hospedaje de perros (ver Tabla 5.4).

**Tabla 5.4. Matriz EFI**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
La empresa cuenta con un local propio para contribuir como inversión inicial al negocio.	0.20	2	0.40
La ubicación del local se encuentra estratégicamente ubicada ya que cuenta con centros veterinarios relativamente cerca, lo cual representa una ventaja ya que se puede tener acceso a su cartera de clientes.	0.15	3	0.45
La empresa ofrecerá servicios adicionales como delivery, spa, veterinaria, etc.	0.20	3	0.60
Personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.	0.10	2	0.20
<b>Subtotal</b>	<b>0.65</b>		<b>1.65</b>

<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Empresa nueva, por lo que no se cuenta con posicionamiento en el mercado.	0.05	2	0.10
Falta de recursos económicos.	0.10	3	0.30
Segmento de mercado es relativamente pequeño.	0.10	3	0.30
La empresa no cuenta con tecnología en lo que respecta a la gestión de la base de datos del modelo de negocio (trabajar con información de perros, razas, enfermedades, etc.)	0.10	2	0.20
<b>Subtotal</b>	<b>0.35</b>		<b>0.90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Autores de esta tesis

El análisis de la matriz EFI resulta en un valor de 2.55, que pondera en 65% las fortalezas y en 35% las debilidades. El valor se encuentra por encima de 2.50 lo que significa que se está aprovechando eficientemente las fortalezas y combatiendo las debilidades.

### 5.5. Matriz FODA

Para armar la matriz FODA se utiliza la información de las matrices EFE y EFI, para cruzar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y crear la matriz de estrategias. El análisis FODA busca el diseño de la estrategia con el fin de producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación al interno.

En la Tabla 5.5 se presenta el análisis FODA para la empresa Happy Puppy.

**Tabla 5.5. Matriz FODA para Happy Puppy**

Oportunidades	Amenazas
Limitados competidores directos	Competidores pueden reducir precios
Incremento de demanda de servicios para mascotas	Incremento de la oferta
Mayor conciencia de propietarios sobre bienestar animal	Prestigio de empresas ya establecidas
Servicio innovador y diferente a la competencia	Incremento en precios de productos
Variedad de insumos y cantidad de proveedores	
Fortalezas	Debilidades
La empresa cuenta con un local propio para contribuir como inversión inicial al negocio.	Empresa nueva, por lo que no se cuenta con posicionamiento en el mercado.
La ubicación del local se encuentra estratégicamente ubicada ya que cuenta con centros veterinarios relativamente cerca, lo cual representa una ventaja ya que se puede tener acceso a su cartera de clientes.	Falta de recursos económicos.
La empresa ofrecerá servicios adicionales como delivery, spa, veterinaria, etc.	Segmento de mercado es relativamente pequeño.
Personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.	La empresa no cuenta con tecnología en lo que respecta a la gestión de la base de datos del modelo de negocio (trabajar

Fuente: Autores de esta tesis

Con la matriz FODA se obtienen las estrategias y se puede construir la matriz FODA cruzada (ver Tabla 5.6).

**Tabla 5.6. Matriz FODA cruzada para Happy Puppy**

<b>FODA CRUZADO</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. La empresa cuenta con un local propio para contribuir como inversión inicial al negocio.	1. Empresa nueva, por lo que no se cuenta con posicionamiento en el mercado.
	2. La ubicación del local se encuentra estratégicamente ubicada ya que cuenta con centros veterinarios relativamente cerca, lo cual representa una ventaja ya que se puede tener acceso a su cartera de clientes.	2. Falta de recursos económicos.
	3. La empresa ofrecerá servicios adicionales como delivery, spa, veterinaria, etc.	3. Segmento de mercado es relativamente pequeño.
	4. Personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.	4. La empresa no cuenta con tecnología en lo que respecta a la gestión de la base de datos del modelo de negocio (trabajar
<b>Oportunidades</b>	1. Brindar un servicio especializado en el cuidado de perros, de forma que le dé confianza a sus dueños.	1. Logra la fidelización de los clientes mediante información relacionada con perros y cuidado de los mismos. 2. Buscar otros inversionistas para ampliar la capacidad del servicio.
1. Limitados competidores directos.		
1. Incremento de demanda de servicios para mascotas		
2. Mayor conciencia de propietarios sobre bienestar animal.		
3. Servicio innovador y diferente a la competencia.		
4. Variedad de insumos y cantidad de proveedores.		
<b>Amenazas</b>	1. Ofrecer paquetes para clientes que necesiten del servicio de forma periódica.	1. Análisis constante de la competencia, debido a la facilidad de copiar los servicios ofrecidos. 2. Contar con los mejores especialistas (entrenadores, cuidadores) de Arequipa en el cuidado de los perros.
1. Competidores pueden reducir precios		
2. Incremento de la oferta		
3. Prestigio de empresas ya establecidas		
4. Incremento en precios de productos		

Fuente: Autores de esta tesis

Según Porter (2009) existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación o nicho. Estas pueden ser utilizadas por separado o combinadas, con la finalidad de crear una posición a largo plazo y destacar ante los competidores del sector.

Para Happy Puppy la estrategia a seguir será en **diferenciación**, esto debido a los servicios adicionales que ofrecerá el negocio. En este caso, la diferenciación se basa en la novedad del servicio y en los servicios adicionales que se brindarán. Para ello se establecerán convenios con veterinarias, asociaciones protectoras de animales y agencias de viajes, así como captar mayor número de clientes mediante la investigación de mercado y el uso de redes sociales, que permita diferenciar el servicio ofrecido.

Para ello se seguirán una serie de acciones estratégicas que permitirán al negocio tener vigencia en el tiempo y mantener la diferenciación.

#### **Acción estratégica 1: Hacer una actualización de los perfiles de los clientes.**

Al tomar el primer servicio el cliente llenará una ficha con sus datos. Adicionalmente se le hará seguimiento a algunos datos que permitirán conocer mejor al cliente, tales como número de perros, número de noches que hospeda a su perro, que servicios adicionales toma, frecuencias de visita al hospedaje, entre otros datos. Con esta base de datos de todos los clientes se podrá hacer una segmentación para ofrecer servicios que se adapten a sus necesidades.

#### **Acción estratégica 2: Evaluación del posicionamiento de la marca.**

Para ello se utilizarán las redes sociales y la página web para hacer el monitoreo del posicionamiento del negocio. A través de las redes sociales se buscará fidelizar a los clientes y tener una mejor posición. Una forma de ver los resultados será hacer seguimiento al número de seguidores de acuerdo a la red social. También se verá el número de comentarios, noticias compartidas o “me gusta” dados. Además, se hará seguimiento y se responderá de forma rápida a cualquier reclamo o consulta.

#### **Acción estratégica 3: Investigación de la competencia.**



Dado que el negocio podría ser replicado por otras empresas, se buscará hacer una constante investigación de las empresas actuales y de la aparición de nuevos competidores, con el fin de tomar las medidas correctivas pertinentes.

Con respecto a la competencia actual, se buscará conocer el contenido de su página web y redes sociales, el tipo de servicio y productos que ofrecen, mensaje de la marca, estrategias de marketing que usan, entre otros datos. Con respecto a nuevos competidores, se buscará conocer qué tipo de servicio o productos ofrecen, horarios de atención, campaña de lanzamiento, entre otros.

### **5.5. Análisis Canvas**

Para el planteamiento del servicio de hospedaje de canes se utilizó el análisis Canvas de Osterwalder (2010). Este análisis permite visualizar el proyecto antes de su puesta en marcha y una conceptualización de sus aspectos más relevantes.

En la Tabla 5.7 se describe el modelo de negocio.

**Tabla 5.7. Análisis Canvas de hospedaje para perros en Arequipa**

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios estratégicos como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veterinarias.</li> <li>- Empresas protectoras de animales.</li> <li>- Albergues.</li> <li>- Empresas o personas interesadas en que los animales y sus amos se vuelvan más cercanos.</li> <li>- Patrocinadores.</li> <li>- Entidad financiera.</li> <li>- Agencias de viaje.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y relación con los clientes.</li> <li>• Contar con productos diversos para las mascotas.</li> <li>• Actividades de unión entre las mascotas y sus amos.</li> <li>• Actividades de recreación.</li> <li>• Guardería.</li> <li>• Entrenamiento.</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos tecnológicos:</b> implementos que se utilizan a nivel de máquinas como en un spa, tales como máquinas para bañar a los perros y también brindarles relajo.</li> <li>• <b>Recursos financieros:</b> Búsqueda de socios y patrocinadores es extremadamente necesario para suplir todas las inversiones que se deben hacer al hospedaje, al momento de habilitarlo y para su buen funcionamiento.</li> <li>• <b>Recursos materiales:</b> Se necesita un terreno apto para el hospedaje de perros, equipos y herramientas necesarias para la satisfacción de nuestros clientes, juguetes para los animales (especiales para perros, que no se puedan ingerir), piscina, atracciones para los perros y amos.</li> <li>• <b>Recursos humanos:</b> Se necesita médicos veterinarios, un administrador, departamento de limpieza, especialistas en relaciones públicas, entre otros.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a nuestros potenciales clientes principalmente el bienestar de las mascotas.</li> <li>• Crear conciencia y brindar el ambiente familiar generado por sus dueños con sus mascotas.</li> <li>• Satisfacer las necesidades de los clientes por medio de nuestros productos y servicios con la finalidad de así distinguirnos ante los competidores.</li> <li>• Programas particulares para cada mascota (huésped), para que no se deprima ni se enferme.</li> <li>• Velocidad en el servicio.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un servicio cordial y distinguido.</li> <li>• Ofrecer servicios e insumos de calidad a las mascotas.</li> <li>• Retroalimentación en la satisfacción del cliente con respecto al cuidado de sus mascotas.</li> <li>• Contar con promociones y ofertas.</li> <li>• Ofrecer un ambiente que denote armonía y seguridad.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con el servicio de delivery. (transportando a los perros).</li> <li>• Página de internet.</li> </ul> <p><b>Canal de comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en periódicos.</li> <li>• Radio.</li> <li>• Internet.</li> <li>• Entre clientes.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <p>Dirigidos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que tengan perros y que no los puedan cuidar en un lapso de tiempo, es decir que los dueños se tengan que ausentar y lo dejen en el hospedaje.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos del personal en todas las áreas.</li> <li>• Pago de servicios.</li> <li>• Costos de abastecimiento.</li> <li>• Costos de marketing.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El hospedaje en el hotel por día o por horas.</li> <li>• La venta de planes a los clientes.</li> <li>• Mensualidades.</li> <li>• Venta de objetos o implementos para el can.</li> <li>• Adicionales (veterinaria, corte, baño, entre otros).</li> </ul>		

Fuente: Autores de esta tesis.

### ***5.5.1. Propuesta de valor***

La propuesta de Happy Puppy consiste en:

- Generar un espacio para el alojamiento de los canes de clientes que necesiten ubicar a sus mascotas durante su ausencia.
- Habilitar todos los servicios de manera independiente demostrando como el servicios principal el hospedaje.
- Ofrecer promociones y beneficios para el alojamiento de múltiples canes para hogares con múltiples mascotas.
- Establecer beneficios diferenciados para diferentes tipos de clientes en base a su capacidad de pago en el servicio y expectativas de servicio.

Happy Puppy busca ser un espacio que no solo se preocupa por el bienestar de las mascotas, por su salud y el cuidado de las mismas, sino que intenta unificar el ambiente familiar y el amor que los amos pueden llegar a tener por sus mascotas. Para ellos se mantiene contacto con los clientes mediante las redes sociales, especialmente Facebook.

Se pretende ofrecer programas particulares para cada mascota (huésped), para que no se deprima ni se enferme. Estas actividades las podrá monitorear su propietario a través de cámaras de videos conectadas a internet. El negocio gira entorno a que los propietarios de las mascotas puedan despreocuparse por el cuidado de sus mascotas mientras disfrutan de sus vacaciones en el extranjero o desarrollan su trabajo lejos de casa sin cargo de consciencia por dejar su mascota o molestar a familiares o vecinos.

### ***5.5.2. Relaciones hacia los clientes***

Happy Puppy busca crear la mejor relación con los clientes, de forma que el servicio ofrecido le cree valor. Para ellos la empresa se enfocará en:

- Identificar y agrupar a los clientes en base a sus expectativas de servicio, para ofrecer un servicio diferenciado en base a la necesidad de cada uno

- Obtener una retroalimentación en la satisfacción del cliente con respecto al cuidado de sus mascotas y de las expectativas en el servicio para mantener la innovación en la organización.
- Ofrecer promociones y ofertas que garanticen la recurrencia en el consumo, así como atraer nuevo clientes en base a la separación de casos de uso del servicio.
- Obtener la mayor cantidad de información sobre las preferencias del mercado para ofrecer un servicio acorde a las tendencias, generando un canal de comunicación bidireccional mediante el área comercial, que permita mantener la innovación en los servicios.

### ***5.5.3. Canales de distribución y comunicación***

Para la propuesta presentada, los canales de distribución serán el servicio de recojo de los animales. Por otro lado, los canales de comunicación serán: Internet por medio de una página web, fuerza de ventas y relaciones públicas, revistas especializadas en mascotas (distribuidas y vendidas en las veterinarias) y comerciales televisivos, avisos radiales y anuncios en los periódicos.

### ***5.5.4. Segmento de clientes***

Happy Puppy se enfoca en los dueños de canes que necesiten pasar tiempo y relajarse, se aceptan mascotas a las cuales no las puedan cuidar en un lapso de tiempo, es decir que los dueños se tengan que ir de viaje o ausentarse y lo dejen en nuestro hospedaje para perros. Esta idea de negocio consiste en generar un lazo de amistad entre nuestra idea de negocio, el dueño de la mascota y la mascota misma. Además buscamos la recurrencia y extender los servicios llegados a través del hospedaje para garantizar el consumo de los servicios en el largo plazo.

### ***5.5.5. Fuentes de ingresos***

Las fuentes de ingreso para el hotel de perros son:

- El hospedaje en el hotel por día o por horas.
- La venta de planes a los clientes.
- Mensualidades.
- Venta de objetos o implementos para el can.
- Adicionales (veterinaria, corte, baño, entre otros).

#### ***5.5.6. Asociaciones claves***

Para que haya un buen funcionamiento del hotel para perros, se requiere de socios estratégicos como veterinarias, empresas protectoras de animales, empresas o personas interesadas en que los animales y sus amos se vuelvan más cercanos, patrocinadores e incluso intervención de alguna entidad financiera.

También se pueden considerar a las agencias de viajes, las veterinarias cercanas a nuestro hotel, los proveedores. Lo que se busca conseguir son: recomendaciones de las agencias para ofrecer nuestro servicio, servicios de las veterinarias, productos para el funcionamiento de nuestro hotel, entre otros. La alianza con todas estas entidades tiene la finalidad de reducir costos y aprovechar la experiencia.

#### ***5.5.7. Actividades clave***

Las actividades clave serán:

- Bienvenida y relación con los clientes.
- Contar con diversos productos y servicios para las mascotas.
- Actividades de unión entre las mascotas y sus amos.
- Actividades de recreación.
- Guardería.
- Entrenamiento.

#### ***5.5.8. Recursos claves***

##### **Recursos tecnológicos**

Esta será una empresa con muchos implementos los cuales, la mayoría de ellos, serán utilizados por los cuidadores de las mascotas; estos implementos serán los mismos que se utilizan en un spa normal, aparte los implementos que se utilizan para bañar a las mascotas y brindarles relajo.

### **Recursos financieros**

Se buscarán apoyo de terceros a la hora de poner en marcha la idea de negocio, la búsqueda de socios y patrocinadores es extremadamente necesario para suplir todas las inversiones que se deben hacer al hospedaje, al momento de construir y para su buen funcionamiento.

### **Recursos materiales**

Para hacer óptimo el negocio se necesita un terreno apto para el hospedaje de perros, equipos y herramientas necesarias para la satisfacción de nuestro mercado objetivo, juguetes para los animales (especiales para perros, que no se puedan ingerir), piscina, atracciones para los perros y amos.

### **Recursos humanos**

Entre el personal especializado que se necesita están médicos veterinarios, administrador de empresas que gestione el control de calidad y las cobranzas de los servicios, departamento de limpieza, departamento comercial, especialistas en relaciones públicas, especialistas en estética y estética animal, especialistas en entrenamiento animal, entre otros.

#### ***5.5.9. Estructura de costos***

Los costos de operación y administrativos son los más importantes entre los que se pueden mencionar: costos fijos, salarios, alquileres, impuestos, costos variables, energía eléctrica, teléfonos, servicio de internet, agua potable y mantenimiento. A los clientes no les importara pagar un precio aceptable por el excelente cuidado y diversión que tendrán sus mascotas durante el tiempo que no los tendrán junto a ellos.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se darán a conocer los objetivos de marketing para la empresa. Así como las estrategias de posicionamiento y el marketing mix de acuerdo a las 7P. Finalmente, se efectuará el presupuesto el cual se verá reflejado en el capítulo económico-financiero.

### **6.1. Objetivos del plan de marketing**

Se presentan dos objetivos de marketing: cuantitativos y cualitativos. Estos objetivos están hilados con los objetivos de la estrategia, los cuales han sido evaluados en el planeamiento estratégico de la empresa.

#### ***6.1.1. Objetivos Cuantitativos***

- Lograr un posicionamiento en el mercado de 80% al final del proyecto. Cabe mencionar, que en el primer año se deberá alcanzar un 40% de aceptación del público interesado.
- Obtener un nivel de ventas de S/ 600,000 como mínimo en el primer año. Lo cual se incrementará en 15% anualmente.
- Lograr una fidelidad con el cliente de un 50% del total. Los cuáles tengan mayor constancia utilizando los servicios.

#### ***6.1.2. Objetivos Cualitativos***

- Lograr ser el mejor hospedaje para perros de Arequipa.
- Alcanzar el reconocimiento como la empresa con mejor calidad de servicio y atención dentro del rubro.
- Ser el principal hospedaje de perros con servicios innovadores y exclusivos.
- Dar a conocer el nombre del hospedaje Happy puppy y lograr la asociación de este con una empresa que se preocupa por el bienestar de los canes.

- Lograr que los clientes se familiaricen con la filosofía de la empresa.

## 6.2 Estrategias de marketing

Enfocándose en los estudios de mercado realizados, se busca ofrecer un servicio distinto e innovador diferente a los que se encuentra en el mercado. Este se ofrecerá a clientes de la ciudad de Arequipa los cuales se caracterizan por ser adultos propietarios de mascotas, **específicamente canes**, en el rango de 24 años, y pertenecientes a los sectores socioeconómicos A, B y C.

Si bien es cierto, la tendencia de crianza de mascotas en el mundo está cambiando, después de varios siglos el dominio de los canes, están perdiendo terreno frente a los felinos; este cambio se debe a que los gatos encajan en los nuevos estilos de vida moderna, donde priman el individualismo, el egoísmo y el narcisismo.

Otro factor importante de esta tendencia en la crianza de mascotas, radica en que los perros necesitan pasar tiempo al aire libre diariamente, mientras que los felinos no tienen ningún problema de estar dentro de las cuatro paredes de una pequeña habitación o apartamento. Este estilo de vida converge con el modelo de vida en el mundo desarrollado; donde las personas se desplazan a las ciudades, se dedican plenamente a su carrera y casi no salen de la casa sin razón, sobre todo para pasear.

Es decir, las personas que prefieren a los gatos con más frecuencia están solteras, viven en pequeños departamentos; muy por el contrario las personas que optan por tener mascotas a perros, tienen familias y viven en casas propias. Por este motivo, podemos asegurar que la mayor cantidad de mascotas en Arequipa, por un buen tiempo seguirán siendo los perros, sin embargo tendremos en cuenta la opción de que en un horizonte de 05 años evaluar nuevamente las tendencias y según los resultados obtenidos ver los cambios y adaptaciones que debemos realizar, tal vez migrando parte de las instalaciones a hospedaje para otro tipo de mascotas



A su vez, se buscará conseguir posicionamiento y reconocimiento de la empresa “Happy puppy” con el fin de que las personas lo identifiquen, y lo opten por ser la mejor opción de hospedaje para sus perros en la ciudad de Arequipa. Por este motivo se aprovecharán los canales de comunicación como las redes sociales, ya que esta es una de las mejores alternativas tecnológicas.

Por otro lado, se busca que los clientes reconozcan a “Happy Puppy” como una empresa confiable en el cuidado de sus mascotas y moderna. Kotler (2017) menciona que la empresa debe reconocer el mercado donde se va a desarrollar y establecer los segmentos con mayor rentabilidad, lo cual implica seleccionar al mercado objetivo, buscar posicionamiento y la diferenciación de la empresa. En ese sentido, se busca que los clientes sientan la seguridad que sus perros estarán en un ambiente adecuado, acompañados de personas responsables y experimentadas en el rubro, lo cual generará confianza y fidelidad de parte de ellos. Asimismo, los trabajadores de la empresa se enfocarán en brindar un excelente servicio y atención tanto a los propietarios como a los canes.

Los factores que diferencian a “Happy puppy” son los siguientes:

- Los servicios serán innovadores para el mercado arequipeño. Lo cual no existe como alternativa dentro de la competencia actual.
- Se ofrecerá paquetes y promociones de acuerdo a lo que solicite y busque el cliente para su perro.
- Se contará con médicos veterinarios los cuales estarán pendientes de los canes hospedados. De esta manera se brindará mayor seguridad y tranquilidad para los propietarios.
- Los precios serán accesibles y justos de acuerdo a los paquetes y promociones ofrecidos.
- La calidad de servicio superará las expectativas del cliente debido a que se contará con valores agregados.

### **6.3. Mix de Marketing**

La mezcla de marketing se llevará a cabo a partir de las 7P: producto, precio, plaza, promoción, presentación, personas y presentación.

#### **6.3.1. Producto o Servicio**

La actividad principal de los servicios de la empresa es el hospedaje para perros. Adicionalmente, se brindarán servicios de Grooming, adiestramiento, juegos interactivos, paseos personalizados y atención veterinaria.

Estos servicios son realizados por profesionales capacitados y experimentados, los cuales brindarán una experiencia única a los canes. Asimismo, se contará con movilidad para el servicio de delivery con el cual se recogerán a los perros para hospedaje si el dueño lo requiere.

La empresa “Happy puppy”, buscará mediante su slogan y logo que los cliente se identifiquen en un corto tiempo. Además, que se conecten y se relacionen con la filosofía de la empresa la cual es aportar en el bienestar físico y emocional a su mascota durante la estadía en el hospedaje. El lema de la empresa será el siguiente:

**“Vive la experiencia Happy Puppy”**

**“Tu perro feliz con Happy Puppy”**

Asimismo, el logo de la empresa (ver Figura 6.1) refleja bienestar a través de un perro en posición lateral lo cual denota felicidad. Además, se colocó una huella de perro en la parte superior para expresar la afinidad con ellos. Finalmente, se ha colocado el nombre en la zona superior con una fuente de letra que refleja frescura y amenidad por tanto genera confianza al cliente; y en letras minúsculas para demostrar un tono amigable y cercanía con los clientes.

**Figura 6.1. Logo de Happy Puppy**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### **6.3.2. Precio**

En base al estudio de mercado que se realizó, se obtuvo un rango de precio de S/ 41 a S/ 50 por noche de alojamiento en donde se incluye los juegos interactivos. Siendo los servicios adicionales un precio aparte para el propietario del can.

Dichos servicios tendrán los siguientes precios:

- Servicio veterinario S/25 soles el cual consiste en evaluación médica.
- Servicio de grooming de S/30 a S/50 soles de acuerdo al tamaño y requerimiento del animal.
- Servicio de paseos personalizados de S/5 a S/10 soles de acuerdo del tiempo y requerimiento del animal.

Por otro lado, en cuanto a la competencia actual los precios son los siguientes:

- Hospedaje para mascotas “Huellitas”: S/50 soles por noche.
- Hospedaje para mascotas “Intercan”: S/55 soles por noche.

### **6.3.3. Plaza**

Inicialmente, se ofrecerá el servicio a distritos cercanos al hospedaje con la finalidad de crecer progresivamente. Además, se aprovechará las campañas de atención veterinaria que organizan los distritos con el fin de poder llegar a más personas, como también las ferias de mascotas públicas donde se puede dar a conocer la empresa.

Adicionalmente, se aprovechará el acceso a ciertas veterinarias y petshops de la ciudad de Arequipa, las cuales no cuenten con el servicio de hospedaje para poder captar clientes potenciales.

### **6.3.4. Promoción**

Se sabe que la promoción es un elemento muy importante en el plan de marketing para una empresa, ya que con este medio se puede llegar a más personas, sobre todo si se sabe que la competencia directa es escasa.

Considerando el estudio de mercado se usarán los medios tecnológicos como las redes sociales ya que se ha demostrado la alta afinidad que estos medios manejan. En ese sentido, se utilizará a Facebook, creando una “Fan Page” de la empresa en donde se aprovecharán los beneficios de las herramientas de esta red social como es la publicidad pagada el cual incluirá la descripción de la empresa, fotografías de los clientes y de las instalaciones, y videos promocionales describiendo y explicando los servicios. De igual manera se usará Instagram que también cuenta con la herramienta de publicidad pagada donde el beneficio es la aparición de la publicidad de manera pública en cada cuenta de los usuarios.

Cabe resaltar que uno de los atributos de “Happy Puppy” es la comunicación que se tendrá con los propietarios de las mascotas mientras se encuentren alojadas en las instalaciones ya que se enviarán videos y realizarán video llamadas para que puedan monitorear de esta manera a sus mascotas, transmitiendo de esta manera seguridad y confianza con la empresa y su personal.

### **6.3.5. Personas**

Los recursos humanos son muy importantes para el servicio que se pretende ofrecer. Por tanto, es importante la selección, el entrenamiento y la motivación del personal.

Happy Puppy debe cuidar la presentación del recurso humano. Para ello deberá tener en cuenta lo siguiente:

- El personal administrativo podrá usar ropa casual. Para el caso de tener una reunión con algún miembro externo a la compañía como clientes o proveedores, deberán siempre mostrar un símbolo de la empresa Happy Puppy.
- Los choferes usarán uniformes con el logo y nombre de la empresa.
- Los vehículos de la empresa deberá tener el logo y nombre de la empresa.

### **6.3.6. Procesos**

Los procesos de Happy Puppy se centrarán en satisfacer las demandas de los clientes y cumplir con sus expectativas. El objetivo es lograr la fidelización de los mismos, consiguiendo tener una demanda constante.

Los procesos se explicarán en mayor detalle en el plan de operaciones. Para cada una de las etapas mencionadas ya se tienen establecidos los procesos con el fin de optimizar los recursos.

La atención al cliente y la negociación con los proveedores son esenciales, por lo cual los colaboradores estarán bien entrenados y con el conocimiento necesario para resolver algún inconveniente.

Finalmente, es relevante indicar que ante cualquier evento que se encuentre fuera de las funciones de los colaboradores, se deberá de informar al superior inmediato para evitar complicaciones y encontrar una solución rápida.

### **6.3.7. Presentación**

Happy Puppy ofrecerá a sus clientes el servicio de traslado de los canes desde el hogar del cliente o donde se acuerde. El local con el que se contará estará bien distribuido y con todo lo que requieran los colaboradores para un buen desempeño.

Los encargados de dar el servicio de delivery estarán bien vestidos con sus uniformes. Los choferes se movilizarán en vehículos adquiridos por Happy Puppy. Tanto colaboradores como los vehículos tendrán siempre un distintivo con el logo de la empresa. Los colaboradores administrativos también desempeñarán sus actividades haciendo uso de ropa con distintivos de la empresa.

### **6.4 Presupuesto de Marketing**

A continuación se detalla el presupuesto que se invertirá para promocionar el uso del hospedaje de perros en Arequipa Metropolitana.

- **Campaña de lanzamiento y marketing**

Se considerará un evento de lanzamiento del hospedaje. En dicho evento los asistentes podrán conocer en las instalaciones del hotel, así como al personal que brindará el servicio. Para ello se realizará una intensa campaña en las redes sociales, donde se brindará recorridos virtuales de las instalaciones, adicional a ello se enviará invitaciones personalizadas a los distintos grupos de Dog lovers que se tiene en los distritos seleccionados. Por la compra de cualquier paquete se hará acreedor de un paquete de cumpleaños para 10 mascotas, con lo que conseguiremos mayor afluencia de propietarios con sus mascotas, inscribiéndolos en nuestra base de datos como potenciales futuros clientes.

También se sortearán noches gratis en el hospedaje, así como se harán promociones por un número determinado de noches que los dueños dejen a sus perros.

- **Medios digitales**

Esta estrategia tiene como objetivo utilizar las herramientas digitales que se tengan disponibles para atraer al mayor número de clientes. Específicamente se hará publicidad en las siguientes plataformas:

- **Facebook:** La inversión inicial será de S/ 500 mensuales para el primer año. La inversión se reducirá a S/ 400 posterior al primer año de lanzamiento.
- **Instagram:** la inversión será nula, puesto que personal de la empresa hará el registro de fotos y videos promocionales.
- **Twitter:** la inversión será nula, puesto que personal de la empresa hará el registro de fotos y videos promocionales.
- **Correo electrónico:** la inversión será nula, puesto que personal de la empresa hará el envío de los correos con información relevante de la empresa.
- **Google Ads:** la inversión ascenderá a S/ 150 soles por mes durante los 5 años de la empresa.
- **Medios impresos**
  - **Volantes:** Se prepararán volantes con información de la empresa y las promociones. La inversión anual será de S/ 500 y se repartirá en las veterinarias, spas de mascotas y tiendas relacionadas de los distritos objetivo en Arequipa Metropolitana.
- **La fuerza de ventas**

Conformada por el encargado del área de marketing y ventas, el mismo que debe estar correctamente entrenado y comprometido en conseguir los niveles de ventas con la finalidad de hacer sostenible este proyecto.

Basaremos la estrategia en la fidelización del cliente, a través de la satisfacción de los servicios recibidos por su mascota; esto originará recomendaciones hacia nuevos clientes, siendo su recomendación la mejor carta de presentación de nuestros servicios. Adicional a ello, como ya se mencionó anteriormente se realizarán convenios con veterinarias ubicadas en los distritos de nuestra área de influencia.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se planifican las siguientes actividades y se detalla el presupuesto de marketing (ver Tabla 6.1):

**Tabla 6.1. Presupuesto de gastos en marketing**

Gasto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Evento de lanzamiento	5,000.00					
Medios digitales		7,800.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00
Medios impresos		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>5,000.00</b>	<b>8,300.00</b>	<b>7,100.00</b>	<b>7,100.00</b>	<b>7,100.00</b>	<b>7,100.00</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## 6.5. Conclusiones

El plan de marketing tiene como objetivo presentar un servicio de hospedaje para perros, enfocado principalmente para las personas que viven en los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero.

El servicio contará con el delivery del can. El nombre de la empresa se ha definido como Happy Puppy, el cual invoca a la propuesta de valor. El eslogan es “Vive la experiencia de Happy Puppy” y “Tu perro feliz con Happy Puppy”.

Asimismo, se ha establecido el precio del hospedaje por noche de S/ 50. La estrategia se enfoca en 2 puntos: captar nuevos clientes y fidelizar a los ya captados. Esta última actividad es clave para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.



## **CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH**

En este plan se señala la forma de creación de la empresa, las licencias necesarias, y el registro de la marca en caso fuera necesario. Además, se enumeran los recursos humanos necesarios, los perfiles, las competencias y habilidades necesarias, y las funciones que desempeñarán. También se señalará el nivel remunerativo de los colaboradores, el tipo de contrato y las bonificaciones.

### **7.1. Objetivos del plan organizacional**

El presente plan describe el proceso formalizar la empresa, definir el tipo de régimen tributario y laboral de la empresa y determinar el tipo de sociedad de la empresa.

Por tal motivo se formulan los siguientes objetivos:

- Definir el organigrama.
- Diseñar los perfiles de los puestos de la empresa.
- Determinar el tipo de sociedad de Happy Puppy.

### **7.2 Formalización de la empresa**

Happy Puppy se podrá constituir como una empresa en un plazo de 72 horas, esto se puede realizar con el servicio de Constitución de Empresas en Línea, el cual es un servicio en línea que brinda el Estado Peruano (PCM, 2016).

Los pasos a seguir para realizar la constitución de la empresa son:

- Pago vía internet o de forma presencial en la SUNARP.
- Respaldar el registro hecho en la SUNARP en una notaría.
- Elegir el tipo de persona jurídica a constituir.
- Realizar el acto constitutivo.
- Legalización en la notaria del acto constitutivo, así como los libros contables de acuerdo al régimen tributario elegido.

### ***7.2.1. Régimen tributario***

Se eligió el régimen general de impuesto a la renta. Este régimen permite una depreciación acelerada de 3 años y permite arrastrar pérdidas económicas de los años anteriores, lo cual disminuirá el pago de impuestos. Las obligaciones tributarias obtenidas son las siguientes:

- **Comprobantes permitidos:** factura o boleta de venta, ticket o cintas emitidas por máquinas registradoras, guía de remisión, otros comprobantes autorizados por el reglamento de comprobante de pago.
- **Tributos afectados:** Impuesto a la Renta. Impuesto temporal de los activos netos, Impuesto General a las Ventas (IGV), EsSalud (9%) y ONP (13%).
- **Libros de contabilidad legalizados:** si el ingreso anual no supera las 150 UIT se debe llevar: registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado. Si el ingreso anual supera las 150 UIT se debe llevar contabilidad completa.

### ***7.2.2. Régimen laboral***

Happy Puppy se acogerá al Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), establecido mediante D.L. N° 1086 de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (SUNAT, 2008).

El régimen específico será de pequeña empresa, para lo cual Happy Puppy debe cumplir con algunas características, como por ejemplo abarcar de 1 a 100 trabajadores y tener ingresos anuales menores a los 1,700 UIT. La Tabla 7.1 muestra los derechos de los trabajadores de acuerdo al régimen laboral de la pequeña empresa:

**Tabla 7.1. Características del régimen laboral**

<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional
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, 2008.

### **7.2.3. Esquema de la sociedad**

Happy Puppy será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) de acuerdo a la Ley General de Sociedades (Decreto Legislativo N° 26887). La empresa estará conformada por 3 accionistas, y estará dirigida por un Gerente General. El Gerente tendrá potestad plena en la empresa con el fin de agilizar la toma de decisiones. La supervisión de la gestión de la empresa estará a cargo de los socios en las sesiones ordinarias que se convoquen. (SMV, 2016).

### **7.3. Registro del negocio**

Para lograr que la marca Happy Puppy no sea utilizada por otra empresa, se debe registrar la marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Los pasos a seguir son:

- Pedir la búsqueda de marcas similares.
- Solicitar el registro de la marca ante la Dirección de Signos Distintivos, presentando el nombre y logotipo
- Hacer el pago de la tasa correspondiente.

INDECOPI otorga la certificación de registro por 10 años, con carácter renovable (INDECOPI, 2016).

#### **7.4. Estructura organizacional**

Se detalla la estructura organizacional y se hará el análisis de los recursos humanos para que la empresa pueda funcionar.

##### ***7.4.1. Objetivos del plan de Recursos Humanos***

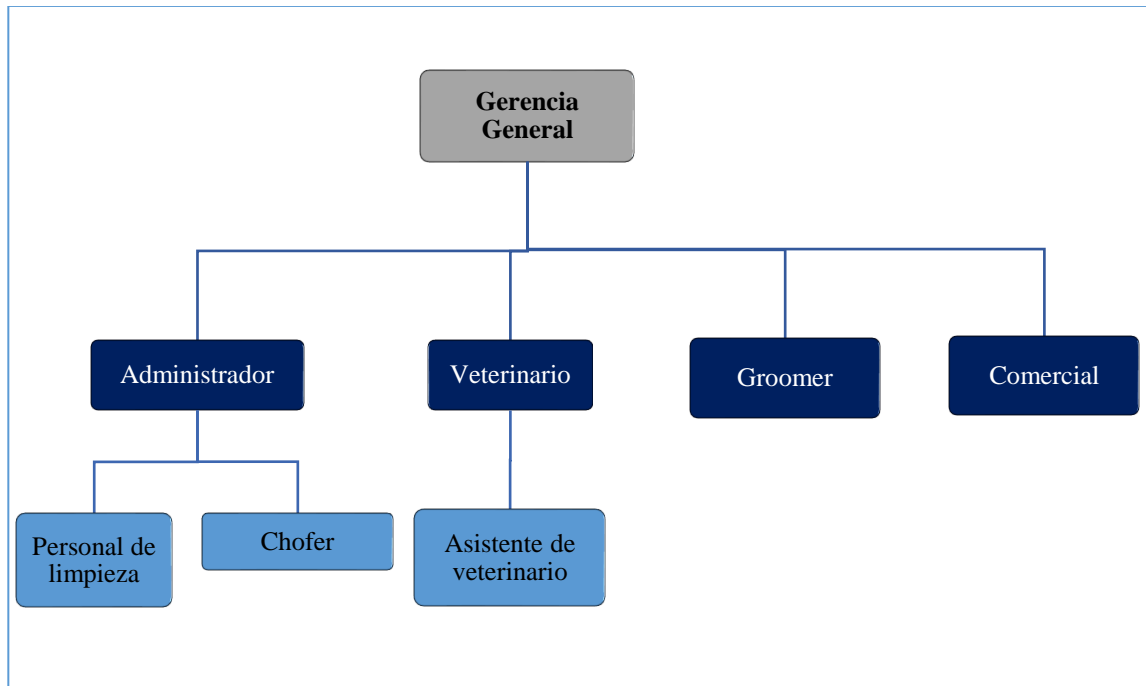
Los objetivos del plan de recursos humanos son:

- Determinar la estructura organizacional.
- Definir las capacidades y competencias necesarias para los colaboradores.
- Establecer una política de cultura organizacional y buen clima laboral.

##### ***7.4.2. Organigrama***

A continuación se detalla la estructura organizativa de Happy Puppy (ver Figura 7.1).

**Figura 7.1. Organigrama de Happy Puppy**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.5. Puestos de Happy Puppy

Para Happy Puppy se han definido los siguientes puestos (ver Tabla 7.2).

**Tabla 7.2. Puestos de Happy Puppy**

Puesto	Cantidad	Tipo de Empleado
Gerente General	1	Planilla
Administrador	1	Planilla
Ejecutivo Comercial	1	Planilla
Veterinario	1	Planilla
Groomer	1	Planilla
Personal de limpieza	2	Planilla
Chofer	1	Planilla
Asistente Veterinario	2	Planilla

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los puestos detallados se cubrirán con personal en planilla. Para ello se han considerado los costos fijos y la estrategia de la empresa.

## **7.6. Perfil de los empleados**

A continuación se describen los perfiles de los puestos necesarios:

### **7.6.1. Gerencia General**

El gerente manejará de la mejor forma los recursos que tendrá bajo su mando para conseguir los objetivos financieros esperados por los dueños. Asimismo asumirá la responsabilidad legal de la empresa.

**Perfil:** Grado de instrucción superior en Economía, Ingeniería Industrial o Administración de negocios. Deberá contar con un mínimo de 5 años de experiencia en cargos similares.

#### **Funciones:**

- Gestionar la administración y la operatividad de la empresa.
- Elaborar y llevar el control del presupuesto anual de la empresa con el fin de cumplir los objetivos.
- Llevar a cabo el plan de negocios y proponer cambios.
- Ser el representante legal de Happy Puppy en las situaciones que lo requieran.
- Seleccionar el personal y proveedores.
- Supervisar los pagos.

**Competencias:** Debe caracterizarse por ser proactivo, líder, puntual, ordenado, responsable y tener poder de convencimiento.

### **7.6.2. Administrador**

Es el colaborador responsable de la organización de los servicios, planificará las promociones y paquetes que se brinde a los clientes, coordinará las actividades

administrativas y operativas de la empresa. También monitoreará de las actividades en las redes sociales.

**Perfil:** Debe tener la carrera técnica o universitaria de administración de empresas, ciencias de la comunicación, ingeniería en gestión empresarial y experiencia mínima de 1 año en trabajos similares y experiencia en atención al cliente.

**Funciones:**

- Organización de los servicios que brindará el hotel.
- Realizar inventarios de los productos e insumos de la empresa.
- Planificar la variedad de promociones que se brindarán en los paquetes y sus precios.
- Coordinar directamente con los clientes los servicios que van a requerir.
- Gestionar las redes sociales y la comunicación con los clientes por medio de estas.
- Supervisar las actividades y funciones del personal de la empresa.
- Supervisar la limpieza del área completa de la empresa.
- Evaluar los perfiles y requisitos del personal a contratar.
- Coordinar en conjunto con el médico veterinario los productos e insumos de proveedores.

**Competencias:** Debe caracterizarse por ser proactivo, líder, puntual, ordenado, responsable, brindar buena atención al cliente, fluidez de palabras y poder de convencimiento.

**7.6.3. Veterinario**

Es el responsable de evaluar a los perros que lleguen al hospedaje, verificar su estado de salud y requerimientos necesarios. Asimismo, se comunica con los propietarios de los canes explicando lo encontrado en la evaluación.

**Perfil:** Tener la carrera de Medicina Veterinaria, ser Titulado y Colegiado. Experiencia mínima en clínica de animales menores o domésticos de 1 año.

**Funciones:**

- Evaluar mediante consulta médica a los perros al llegar y retirarse del hospedaje.
- Realizar tratamientos si se presenta alguna enfermedad y supervisar su evolución.
- Realizar desparasitaciones y vacunas.
- Supervisar el estado de salud de los canes durante su estadía.
- Responsable de alguna emergencia médica en los perros.
- Evaluar su comportamiento con el fin de comunicar el área correspondiente del can y el paseo requerido.
- Distribuir las zonas específicas para los diferentes temperamentos y requerimientos de los canes.
- Supervisar las funciones del Asistente Veterinario.
- Coordinar con el Asistente de Veterinario los tipos de paseos que se realizarán.
- Supervisar el área de baños y el estado de salud con el que ingresa el can al baño.

**Competencias:** Se caracteriza por ser hábil y delicado con el manejo de los animales, paciente, poder de convencimiento, ordenado y prolijo, buenas habilidades interpersonales y de comunicación.

**7.6.4. Asistente de Veterinario**

Responsable de revisar el estado de salud junto al Médico Veterinario de los canes hospedados. Así como también, será el que realice los paseos personalizados a los canes que lo requieran y encargado de la interacción de estos en los juegos interactivos que se proporcionan dentro de su día de alojamiento.

**Perfil:** Estudiante de los últimos ciclos o bachiller de la carrera de Medicina Veterinaria con experiencia de prácticas en clínicas de animales menores o domésticos mínima de un año.

**Funciones:**

- Supervisar el estado de salud de los canes durante su estadía conjunto con el Médico Veterinario.



- Evaluar diariamente el estado de los caniles o habitaciones donde se encontrarán los canes.
- Realizar seguimiento de actividades, comportamiento y alimentación de cada animal hospedado mediante informes diarios.
- Reportar al médico veterinario alguna emergencia médica que se presente.
- Colaborar de manera general con lo que requiera el médico veterinario.
- Realizar paseos personalizados dependiendo de lo evaluado por el médico veterinario.
- Interactuar con los canes mediante los juegos interactivos.

**Competencias:** Se caracteriza por ser capaz de solucionar problemas, aplicar conocimientos a los casos que se presenten, tener destreza y habilidad con el manejo de los animales, puntual, colaborador y tener seriedad en su trabajo.

#### **7.6.5. Groomer**

Colaborador responsable del aseo y estado del pelaje del can hospedado.

**Perfil:** Debe tener la carrera de técnico o haber llevado cursos y talleres de peluquería canina. Experiencia mínima de un año en baños y cortes de diferentes tipos de razas caninas.

#### **Funciones:**

- Evaluar el estado de la piel y pelaje antes de ingresar al área de baño.
- Realizar los baños y cortes de acuerdo a lo que requiera el veterinario y propietario del animal.
- Realizar limpieza de oídos, glándulas anales y corte de uñas.
- Encargado de la limpieza del área de grooming.
- Responsable de los materiales y productos que se utilicen en su área.
- Reportar al médico veterinario alguna anomalía del can durante el proceso del baño.

- Reportar al médico veterinario la presencia de ectoparásitos o signos de dolor al palpar alguna zona específica del can.

**Competencias:** Debe tener habilidad para el manejo de los canes, ser puntual, colaborador, responsable, paciente, trabajo en equipo y en diversas situaciones de presión.

#### ***7.6.6. Personal de Limpieza***

Colaborador responsable de la limpieza e higiene de todas las áreas del hospedaje.

**Perfil:** Experiencia en el rubro mínima de un año.

**Funciones:**

- Mantener las áreas de recepción, consultorio médico, caniles y áreas verdes limpios y en orden.
- Verificar el stock de productos de limpieza para su debido pedido a los proveedores.
- Comunicar algún defecto en infraestructura de las áreas del hospedaje.
- Verificar orden y limpieza de cada área y muebles del hospedaje.

**Competencias:** Se debe caracterizar por ser amable, ordenado y buenas prácticas de limpieza, puntual y responsable.

#### ***7.6.7. Chofer***

Colaborador responsable de la entrega y recojo de los canes hacia su domicilio.

**Perfil:** Contar con breveté correspondiente al tipo de automóvil que se le asigne. Experiencia mínima de un año en trabajos similares.

**Funciones:**

- Entrega y recojo de los canes a su domicilio o hacia el hospedaje.
- Supervisar el buen manejo y comodidad de los animales dentro del automóvil.
- Responsable de la seguridad de los canes durante su traslado.

- Comunicar a los propietarios de los canes de algún reporte enviado por el médico veterinario.

**Competencias:** Se debe caracterizar por ser hábil, responsable, puntual, honesto y comprometido con su trabajo.

#### ***7.6.8. Ejecutivo Comercial***

Colaborador responsable de alianzas estratégicas, relaciones públicas y ventas.

**Perfil:** Debe tener la carrera técnica o universitaria comercial, ingeniería comercial, gestión empresarial y experiencia mínima de 2 años en trabajos similares, experiencia en negociación y generación relaciones comerciales.

**Funciones:**

- Responsable de comercialización del servicio,
- Prospección de posibles clientes, presentación en eventos, mantenimiento de cartera de clientes,
- Establecer convenios con instituciones relacionadas al core business.
- Cumplimiento de metas de ventas
- Organización de los servicios que brindará el hotel.
- Gestión de relaciones públicas

**Competencias:** Debe caracterizarse por ser proactivo, líder, ordenado, responsable, capacidad para entablar relaciones comerciales, fluidez de palabras, empatía y poder de persuasión.

#### **7.7. Servicios tercerizados**

La empresa contará con el servicio contable como un tercerizado.

### ***7.7.1. Servicio contable***

Para seleccionar un correcto perfil del contador que realizará los registros de documentos contables, se evaluarán a por lo menos 4 perfiles de profesionales de la carrera de contabilidad que se encuentren colegiados y habilitados. Siendo elegido el que califique como óptimo para las funciones deseadas tomando en cuenta los años de experiencia en empresas similares, cartera de clientes, costo de sus honorarios y habilidades personales.

### **7.8. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación**

Referente con los perfiles de los puestos mencionados, la empresa convocará profesionales competentes para cada puesto. Esto se realizará mediante medios especializados en la búsqueda de personal como son: Aptitus, Computrabajo. Además de las bolsas de trabajo de las universidades, institutos relacionados a cada profesión como es el Colegio Médico Veterinario de Arequipa y el Colegio de Administradores de Arequipa. Así como también, grupos de búsqueda de trabajos en redes sociales como: Bolsa de trabajo Groomer Perú.

En su debido momento se evaluará el curriculum vitae de las personas interesadas en cada trabajo y se seleccionará un grupo para cada puesto los cuales se les notificará para acudir a entrevistas con los accionistas de la empresa. En esta fase, los seleccionados serán sometidos a pruebas prácticas y cuestionarios con el fin de evaluar su desempeño y conocimientos en su área. Además de evaluar y verificar su experiencia anterior en el rubro que se le asigne.

En base a lo visto anteriormente, se evaluará la selección del personal más competente para cada área a los cuales se les comunicará para poder conversar sobre el contrato e informarles sobre las condiciones salariales que la empresa “Happy Puppy” ofrece.

Se realizará una capacitación al personal contratado sobre la visión de la empresa y las actividades que se brindarán a los clientes. Es por ello que, se empezará contratando al Gerente General debido a ser el responsable de la empresa.

## 7.9. Remuneraciones

En la siguiente tabla se presenta el salario bruto mensual de los colaboradores de “Happy Puppy” (ver Tabla 7.3).

**Tabla 7.3. Salario de colaboradores de “Happy Puppy”**

<b>Puesto</b>	<b>Remuneración Bruta (S/)</b>
Gerente general	6000
Administrador	1500
Ejecutivo Comercial	3000
Veterinario	4000
Groomer	2500
Personal de Limpieza	1000
Chofer	930
Asistente Veterinario	1200

Fuente: Autores de la tesis

Nota: la remuneración del ejecutivo comercial será variable en base a cumplimiento de metas y comisiones.

## 7.10. Estructura de las Remuneraciones

Los salarios de los colaboradores de “Happy Puppy” se sitúan en rangos que se presentarán a continuación en la Tabla 6.4. Estos rangos pueden variar dependiendo de los accionistas considerando el desempeño de los colaboradores de la empresa y también de acuerdo al mercado. Asimismo, se evaluará un bono extra de pago que dependerá de los logros financieros como empresa.

**Tabla 7.4. Rango salarial de los colaboradores de “Happy Puppy”**

<b>Puesto</b>	<b>Remuneración Bruta (S/)</b>
Gerente general	5000 - 8000
Administrador	1500 - 1200
Ejecutivo Comercial	3000 - 4000
Veterinario	4000 - 5000
Groomer	1600 - 3000
Personal de Limpieza	930 - 1200
Chofer	930 - 1100
Asistente Veterinario	930 - 1200

Fuente: Autores de la tesis

Nota: Remuneración de puesto de ejecutivo comercial incluirá un componente variable.

#### **7.11. Indicadores de Recursos Humanos**

En una empresa siempre es necesario evaluar y supervisar las funciones y desempeño del personal con la finalidad de tomar medidas en caso se precise. Además, esto puede ayudar para evaluar el clima laboral que se tiene en la empresa y así notificar al Gerente General o encargado del área y con esto, poder mejorar y optimizar el clima y bienestar laboral ya que esto repercute en la empresa como organización. En la Tabla 7.5, se presenta los indicaros a utilizar en “Happy Puppy”.

**Tabla 7.5. Indicadores de Recursos Humanos de “Happy Puppy”**

Indicador	Definición	Cálculo	Técnica	Métrica
Rotación de personal	Grado de permanencia de colaboradores	(Renuncias/N° trabajadores) x 100%	Uso de información interna	<= 10%
Ausentismo laboral	Faltas y/o tardanzas	(N° horas ausentes / N° horas totales) x 100%	Uso de información interna	<= 2%
Accidentes laborales	N° accidentes	N° accidentes por mes	Uso de información interna	<= 1
Formación y capacitación	Horas de capacitación por colaborador	Horas mensuales	Uso de información interna	>= 8h
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	N° días	Uso de información interna	<=15
Conocimientos en su área	Desempeño y habilidad para desarrollarse en su área	Resultado de trabajo por Día	Uso de información interna	<=15

Fuente: Autores de la tesis

## 7.12. Presupuesto

En cuanto al presupuesto de las planillas de los colaboradores para “Happy Puppy” se tienen los costos señalados en la Tabla 7.6.

**Tabla 7.6. Presupuesto de planillas de colaboradores de “Happy Puppy” (S/)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla de Trabajadores	267960	275999	284279	292807	301591
Prestaciones Sociales	28136	28980	29849	30745	31667
Gratificaciones (julio y diciembre)	44660	46000	47380	48801	50265
CTS	11165	11500	11845	12200	12566
<b>Total</b>	<b>351921</b>	<b>362478</b>	<b>373353</b>	<b>384553</b>	<b>396090</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## 7.13. Conclusiones

En el desarrollo del presente capítulo se ha revisado cómo se realizará la constitución de la empresa, así como se han identificado a los colaboradores necesarios para el buen funcionamiento del negocio. Se revisado sus funciones y competencias, la forma en la que serán reclutados y elegidos, y el rango salarial para cada uno de los puestos. Además con fines de monitoreo de los resultados se han planteado algunos indicadores de desempeño.

Finalmente, se elabora el presupuesto para la planilla de la empresa la cual se incorporará más adelante en la evaluación económica financiera.



## **CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES**

El presente capítulo propone el plan operativo del hotel para perros en el que se presenta el flujograma de los procesos y actividades. Para el desarrollo se requieren de gastos pre operativos y activos fijos, lo que demanda la elaboración de un presupuesto. Asimismo, se considera necesario una evaluación de desempeño de las operaciones la que se hace a partir de indicadores eficientes. En este capítulo también se señalará la localización del local, la infraestructura del mismo, y la distribución de los ambientes (layout).

### **8.1 Estrategia de operaciones**

La empresa Happy Puppy busca brindar el mejor servicio hospedaje para perros en Arequipa Metropolitana, donde los clientes se sientan satisfechos. Los costos principales de Happy Puppy son los operativos de las diferentes actividades que se presenta en el flujograma. La calidad del servicio a ofrecer dependerá del capital humano y del equipamiento a adquirir.

Se coordinará con los clientes los horarios de recojo y despacho de las mascotas, de forma que se tendrán rutas identificadas. Además, el servicio se ajustará a las necesidades del cliente.

Se buscará contar con capital humano que conozca del negocio de hospedajes de perros o mascotas en general. Por tanto, la viabilidad comercial está asegurada a través del estudio de mercado y la viabilidad técnica está sustentada con los recursos necesarios para la atención de los perros. La viabilidad económica se demostrará en el capítulo de Plan económico financiero.

El servicio que ofrece Happy Puppy se encuentra perfectamente diseñado, además de contar con servicios adicionales que buscan los clientes potenciales, tales como adiestramiento, spa y paseos.

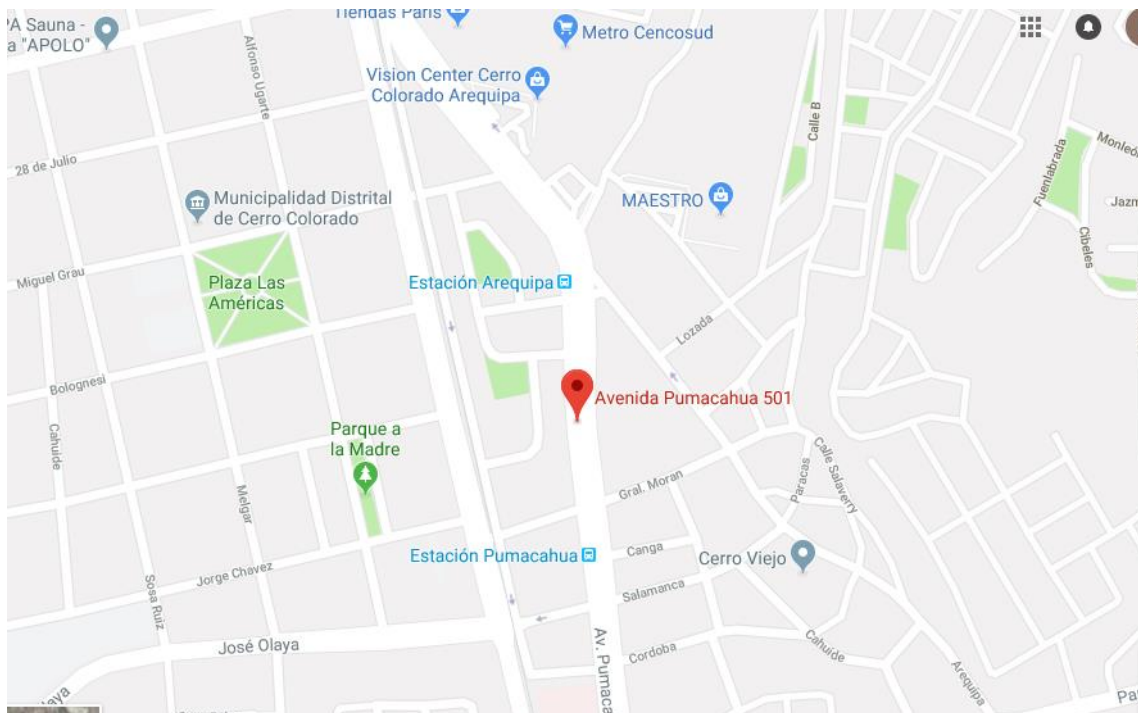
### 8.1.1. Objetivos de operaciones

- Garantizar el adecuado servicio de hospedaje para los perros en Arequipa Metropolitana.
- Describir el flujo del servicio a ofrecer.
- Determinar la distribución espacial de Happy Puppy.
- Detallar el equipamiento necesario para el negocio.

### 8.2. Ubicación

La ubicación geográfica del local de Happy Puppy será en Av Pumacahua 501, Cerro Colorado (ver Figura 8.1), tomando en cuenta la distancia a los otros distritos estratégicos, los cuales están a una distancia promedio de 15 minutos. El valor del alquiler de este inmueble es de S/ 6,030 y cuenta con un área de 1,200 m<sup>2</sup>. El plazo de contrato deberá ser por un lapso mínimo de 10 años, con la finalidad de darle sostenibilidad al proyecto.

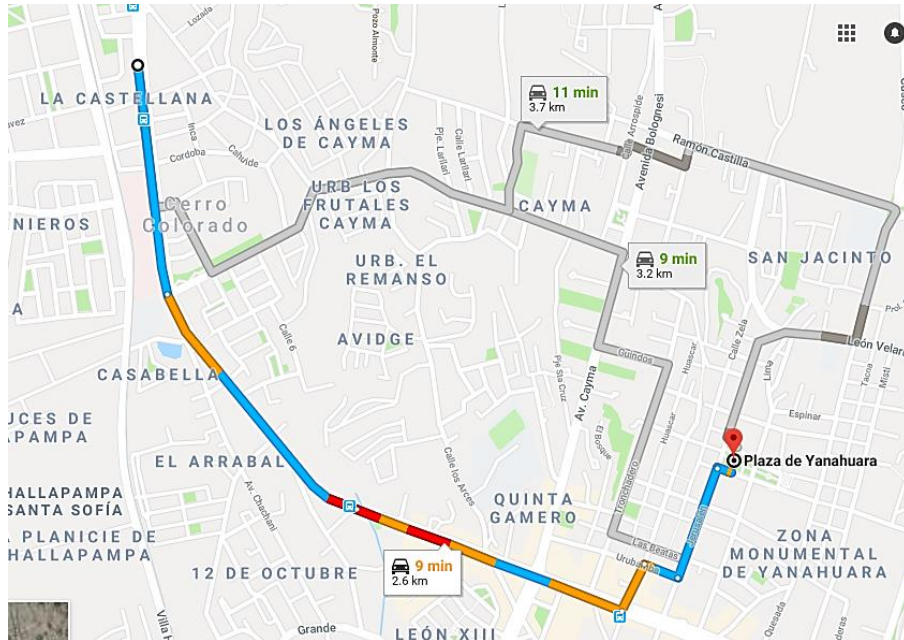
**Figura. 8.1. Ubicación del hospedaje Happy Puppy**



Fuente: Google maps, 2018.

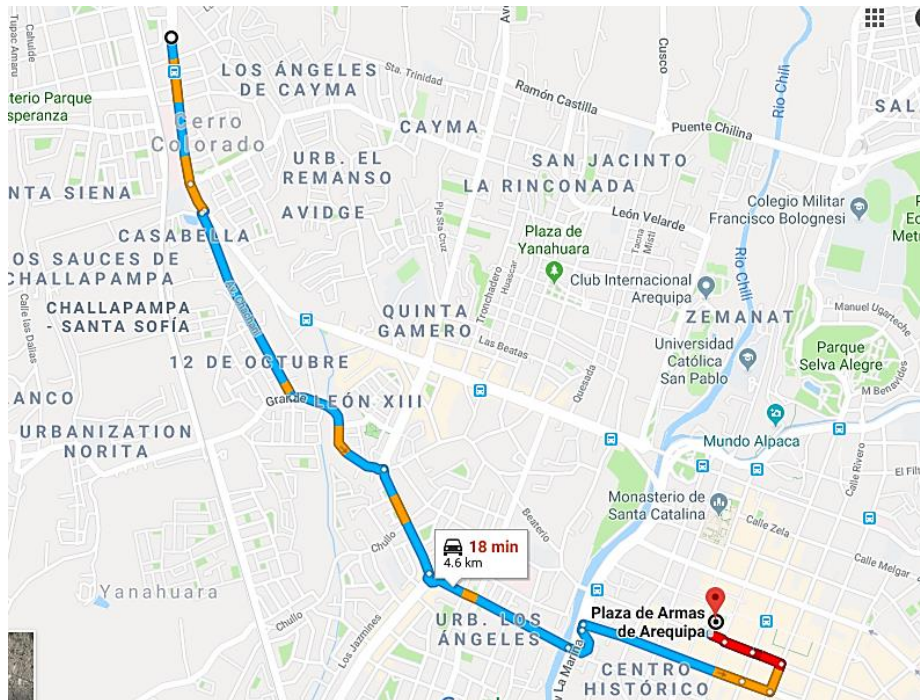
Según se observa en la Figura 8.1, los cinco distritos objetivos están ubicados estratégicamente cerca al local propuesto. A continuación se muestran las distancias promedio hacia los distritos (ver Figura 8.2, Figura 8.3, Figura 8.4 y Figura 8.5).

**Figura 8.2. Tiempo promedio del hospedaje a Yanahuara**



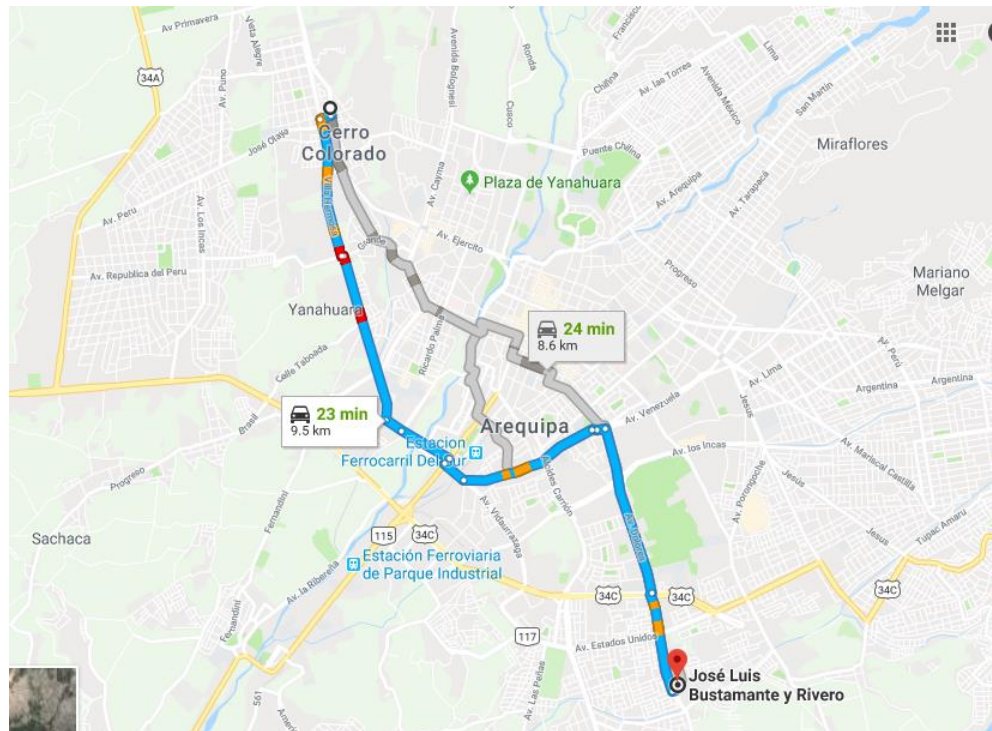
Fuente: Google maps, 2018.

**Figura 8.3. Tiempo promedio del hospedaje a Arequipa**



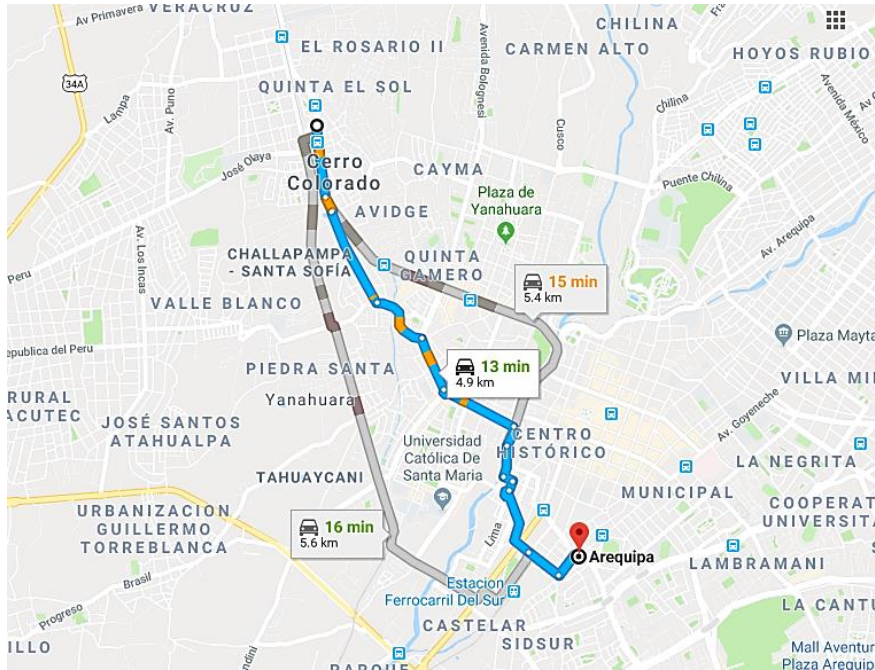
Fuente: Google maps, 2018.

**Figura 8.4. Tiempo promedio del hospedaje a José Luis Bustamante y Rivero**



Fuente: Google maps, 2018.

**Figura 8.5. Tiempo promedio del hospedaje a Cayma**

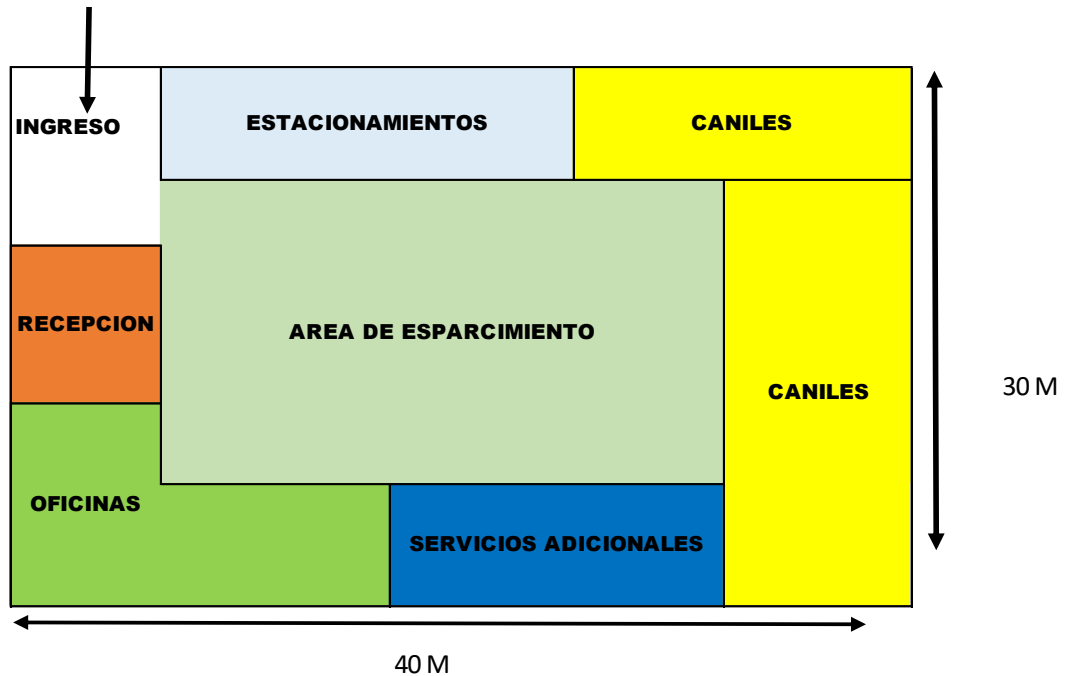


Fuente: Google maps, 2018.

Las características del local propuesto para ser el hospedaje de los perros son las siguientes (ver Figura 8.6):

- Ubicación: Av. Pumacahua 501, Cerro Colorado.
- Área estimada: 1,200 m<sup>2</sup>.
- 9 ambientes, 10 años de antigüedad.
- Techado, con iluminación, agua, jardines.

**Figura 8.6. Layout del local de operaciones de Happy Puppy**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.3. Flujo de procesos de Happy Puppy

Los procesos han sido clasificados y divididos en primarios y secundarios. Cabe resaltar que el servicio de contabilidad será tercerizado con el fin de realizarse con mayor eficiencia.

**Figura 8.7. Procesos de Happy Puppy**



Fuente: Autores de esta tesis

### ***8.3.1. Procesos principales de “Happy Puppy”***

A continuación, se describirán los procesos principales y las actividades que conciernen en cada uno de ellos.

#### ***8.3.1.1 Reserva de servicio***

Este proceso permite al propietario realizar de una manera adecuada la reserva del servicio de hospedaje, y solicitar los servicios adicionales como por ejemplo juegos interactivos, entrenamiento, vacunas, tratamientos médicos, entre otros. Con la reserva del servicio, el cliente separa el espacio para su can, programando el día y hora de recojo de su mascota.

Este servicio se realiza por medio de comunicación telefónica, por la cual se detallan los datos del propietario y de la mascota; enviándose por email copia del documento del propietario, copia de la ficha de vacunación y desparasitación del can. Además, este es el momento en el que se coordina el tiempo exacto de la estadía de su mascota.

El proceso finaliza con el envío de un correo por parte de la empresa donde se detalla el servicio que reservó y se da un plazo de 24 horas donde el propietario debe responder para confirmar la reserva, adicionando alguna receta o notificación del veterinario de la mascota por si esta se encuentra en un tratamiento actual. Además, debe notificar por escrito si el can tiene algún problema de adaptación o sociabilización con otros animales para informarle al veterinario el cual le asignará el ambiente adecuado a cada mascota.

#### ***8.3.1.2 Recojo del can***

Este servicio inicia con el recojo de la mascota en su domicilio por el conductor de la movilidad del hospedaje, quien recibe a la mascota y la transportará dentro de un “kennel” para que se encuentre más protegido. Cabe resaltar que la movilidad tendrá una capacidad de hasta 6 “kennel” de tamaño extra grande. El horario de recojo será en el transcurso de la mañana, de 8 am a 12 m, y la ruta de recojo será según los distritos en los que se encuentren las mascotas de las reservas confirmadas. Luego de recoger a los canes, se trasladarán al hospedaje.

#### ***8.3.1.3 Revisión veterinaria***

El proceso empieza con la verificación de datos que fueron enviados por los dueños de las mascotas. Lo siguiente que se realizará es la revisión veterinaria a cargo del médico veterinario y su asistente, la cual consiste en una evaluación completa del estado de salud del animal y una evaluación de su comportamiento para asignarle el ambiente adecuado según su sociabilización. Además, el asistente veterinario creará una ficha de historia clínica.

Adicionalmente, habrá una revisión médica al finalizar el tiempo de hospedaje donde el médico veterinario evaluará al can para corroborar que se retira sin ningún cambio en su salud o temperamento. El médico veterinario, enviará un reporte médico de cada can al área



de administración, y esta lo enviará al propietario del can con la finalidad que sea consciente del estado de salud de su can durante la estadía en el hospedaje.

#### ***8.3.1.4 Asignación de ambiente y cuarto***

De acuerdo a la evaluación médica, se asignará un ambiente y cuarto a la mascota. Esto dependerá del temperamento y nivel de sociabilización del can, de este modo se evita el estrés y peleas con otros canes hospedados.

El encargado de trasladarlos al ambiente correspondiente es el asistente veterinario quien es guiado por el médico veterinario. El asistente veterinario deberá acomodar al can en su cuarto, llevarle agua, comida y los accesorios correspondientes para que pernocte. Además, realizará una ficha de ingreso y hospedaje de cada perro que se encontrará en la puerta de cada cuarto. La ficha contendrá los datos del propietario, datos del perro, alguna restricción enviada por el propietario, horarios de alimentación, medicación si lo requiere, entre otros.

#### ***8.3.1.5 Alimentación***

Este proceso es llevado a cabo por el asistente veterinario guiado por el médico veterinario. La alimentación será en horarios diferentes ya que cada can tiene un horario en particular, es por esto que en la ficha de cada cuarto se incluirá el horario de alimentación.

#### ***8.3.1.6 Paseos y recreación***

Este proceso se llevará a cabo con el fin de que el can reconozca el lugar y obtenga confianza con el asistente veterinario, quien será el encargado de estas actividades. Los perros podrán sociabilizar con otros canes hospedados, ya que la zona de recreación es un ambiente libre donde los canes tienen juegos y circuitos, donde pueden jugar y gastar energías.

#### **8.3.1.7 Monitoreo veterinario**

Consiste en realizar un seguimiento del estado de salud del perro durante toda su estadía en el hospedaje. El médico veterinario junto con su asistente, monitorearán las rutinas de actividades y el estado anímico y de salud de los canes hasta finalizar su hospedaje. Este monitoreo constará de evaluación de progreso y adaptación de las actividades, así como también de la relación can-asistente.

#### **8.3.1.8 Entrega del can al domicilio**

Será realizado por el conductor de la movilidad en la misma modalidad como fue recogido el perro al iniciar el servicio de hospedaje.

### **8.3.2. Servicios adicionales**

A continuación, se detallan los servicios adicionales que ofrecerá “Happy Puppy”.

#### **8.3.2.1 Juegos interactivos**

Se efectúan durante el día, luego de los paseos y los realiza el asistente veterinario. Estas actividades son servicios extras que se realizan si el propietario lo desea. Constará de juegos personalizados de acuerdo a lo requerido por el propietario como, por ejemplo: circuitos de competencias con otros canes o individual, trucos que serán aprendidos mediante juegos y premios, ejercicios en piscina, entre otros.

#### **8.3.2.2 Servicio de grooming**

Se realizará al finalizar el tiempo de hospedaje, antes de ser entregado al propietario en su domicilio y lo realizará un groomer capacitado. Constará de un baño completo para el can, corte de uñas, limpieza de oídos y limpieza de glándulas anales. También, habrá el servicio de corte de pelo si el dueño lo requiere como un servicio extra.

### **8.3.3 Actividades de apoyo**

En el presente punto se describirán los procesos de apoyo.

### ***8.3.3.1 Administración***

El proceso de administración será llevado a cabo por administrador en equipo con el gerente general. Dentro de las actividades que realizará será evaluar los perfiles y requisitos del personal a contratar, tomando en cuenta que el personal contratado debe tener habilidades y buen desempeño en su rubro, experiencia previa y conocimiento óptimo del negocio. Además, será el encargado de coordinar las reservas y tener comunicación con los clientes. Gestionará las redes sociales dándole énfasis a la publicidad, promocionando los servicios y ofertas que se brindarán. Por otro lado, se encargará de la coordinación con los proveedores, realizando inventarios.

### ***8.3.3.2 Contabilidad***

Este servicio será tercerizado con el fin de realizarse en óptimas condiciones. El perfil del personal contratado para estos servicios, debe tener experiencia comprobada ya que se hará cargo del registro contable y la declaración de impuestos.

## **8.4. Turnos y horarios del personal**

El horario del personal no será mayor de las 48 horas semanales tomando en cuenta el horario laboral vigente. Los trabajadores deberán registrarse al momento de ingresar y retirarse del centro laboral con la finalidad de llevar un orden y mantener un buen ambiente laboral.

## **8.5. Herramientas y activo fijo necesario**

En cuanto al activo fijo, herramientas e instrumentos necesarios para iniciar el negocio se detallarán en el presente punto.

### ***8.5.1. Proveedores***

En cuanto a los proveedores de productos como: caniles, productos de grooming y productos veterinarios, estos son de fácil acceso debido a la oferta de veterinarias y petshops en la ciudad de Arequipa. Es así que la oferta de laboratorios veterinarios que proveen estos productos es grande, lo que facilita el acceso a lo que se requiera.

En cuanto al personal que se requiere, en Arequipa existe un mercado laboral desarrollado que permite conseguir, en un tiempo reducido, personal adecuado y capacitado en su área como son: administradores, médicos veterinarios, choferes, groomers, entre otros.

### **8.5.2 Gastos Pre operativos y Activos Fijos**

Para iniciar el negocio, se requiere invertir en ciertos intangibles como, por ejemplo: la garantía del alquiler del local, licencias para permiso de funcionamiento de la municipalidad, permiso de MINSA, licencia de Defensa Civil y la constitución de la empresa. Estos trámites se conocen como gastos pre operativos (ver Tabla 8.1).

**Tabla 8.1. Presupuesto de Gastos pre operativos**

<b>Concepto</b>	<b>Soles</b>
Garantía alquiler local	10,000
Constitución empresa	600
Licencia Defensa Civil	200
Licencia de MINSA	400
Licencias de funcionamiento	400
Lanzamiento	5000
Otros	500
<b>TOTAL</b>	<b>17,100</b>

Fuente: Autores de la tesis

Adicionalmente, existen activos fijos los cuales son importantes para poner en marcha el negocio. Cabe mencionar que al activo fijo será depreciado durante el tiempo de vida del proyecto. A continuación, son presentados en la Tabla 8.2.

**Tabla 8.2. Presupuesto de activos fijos**

<b>Activo Fijo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (S/)</b>	<b>Costo Total (S/)</b>
Mueble de counter	1	500	500
Impresora	1	800	800
Laptop	1	1,500	1,500
Archivador	1	300	300
Sillas	3	100	300
Bañera acero inoxidable	1	1,500	1,500
Ducha electrica	1	600	600
Mesa para corte y secado	1	1,200	1,200
Sopladora	1	1,500	1,500
Peines	4	10	40
Cuchillas	2	80	160
Maquina de corte de pelo	2	400	800
Caniles de acero inoxidable	1	2,500	2,500
Mesa para consultorio	1	800	800
Estetoscopio	2	350	700
Termómetro	2	20	40
Pocket POS	1	199	199
<b>TOTAL</b>			<b>14,939.00</b>

Fuente: Autores de la tesis

### **8.6. Indicadores**

Para tener un mejor control de satisfacción con el servicio, la empresa evaluará su desempeño a partir de indicadores de satisfacción para cada proceso del servicio brindado (ver Tabla 8.3). Además, se hará una revisión exhaustiva de algún reclamo o crítica hacia los servicios con el fin de realizar mejoras y correcciones.

A nivel interno, se evaluarán mediciones como puntualidad en el servicio de entrega y recojo del can, habilidades y conocimientos en el área veterinaria, eficiencia y conocimientos en el área de grooming, entre otros servicios.

**Tabla 8.3. Indicadores de satisfacción del cliente**

Tipo	Indicador	Definición	Escala de medición	Fórmula de medición	Técnica
E x p e r i e n c i a d e s e r v i c i o	Satisfacción reserva y recojo de can	% satisfechos e insatisfechos con reserva y recojo del can	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
	Satisfacción de servicio veterinario	% satisfechos e insatisfechos con servicio veterinario	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
	Satisfacción de recreación	% satisfechos e insatisfechos con recreación	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
	Satisfacción de alimentación	% satisfechos e insatisfechos con alimentación del can	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
	Satisfacción de monitoreo	% satisfechos e insatisfechos con monitoreo	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
	Satisfacción servicio grooming	% satisfechos e insatisfechos con servicio de grooming	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta
	Satisfacción servicio hospedaje	% satisfechos e insatisfechos con servicio de hospedaje	Del 1 al 5. De menos a más satisfecho	$(\text{Número de clientes con puntaje 4 y 5} / \text{Total de encuestados}) \times 100\%$	Encuesta

Fuente: Autores de esta tesis.

## **8.7. Conclusiones**

En el presente punto se ha determinado la ubicación y el área del local donde funcionará el hospedaje incluyendo la distribución de los ambientes. Por otro lado, existen 2 tipos de procesos: primarios y secundarios, dentro de estos últimos, se encuentra el área de contabilidad que será tercerizado con el fin de que el proceso sea más eficiente y realizado por un profesional en el área.

En cuanto a las inversiones en activo fijo e infraestructura, y a los gastos pre operativos se ha identificado a los componentes con el fin de realizar una evaluación de los mismos con respecto a la capacidad de atención del negocio. Finalmente, se han tomado en cuenta indicadores de satisfacción del servicio con la finalidad de evaluar el desempeño de la empresa y corregir las desviaciones.

## **CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

El presente capítulo presenta la evaluación económica financiera para la ejecución de Happy Puppy. El objetivo de este plan es determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

### **9.1. Supuestos y consideraciones generales**

Para la evaluación se han tomado los siguientes supuestos relevantes:

- Se realiza una evaluación para un horizonte de tiempo de 5 años.
- Se asume una tasa de inflación al año del 3%.
- El estudio de mercado indica que el número de perros en las zonas seleccionadas el número de familias que tienen perros es de 89,047 familias, dando un total de 161,314 perros. De este total, un 65.41% de familias estarían interesadas en tomar el servicio y de esas familias el 62.11% estarían dispuestas a pagar un precio entre S/ 41 a S/ 50. Por tanto, el mercado disponible de perros sería de 65,535 perros. Considerando que es un mercado no explotado en la ciudad de Arequipa se asume como porcentaje de penetración 2.0% para el primer año, lo que equivale a 1,311 perros. También se estimó por medio del estudio de mercado que el promedio de uso del hotel sería de 10.13 noches por año.
- Se asume una tasa de crecimiento anual del mercado de perros en 5%.
- La depreciación anual corresponde a 20% para el caso de equipos y mobiliario.
- El precio del hospedaje es de S/ 50.

### **9.2. Ingresos**

Los ingresos se originarán principalmente por el hospedaje de los perros. La demanda estimada se obtuvo calculando el número de perros hospedados por la penetración del mercado. Además se tomó en cuenta el número de noches por año que se podría quedar un perro. Al total de mercado de perros disponible se aplicó una tasa de crecimiento anual de 5.0%.

Para hallar el mercado de perros que podrían tomar el servicio ofrecido en Arequipa Metropolitana se calculó primero el número de perro de las familias que estarían dispuestas



a tomar el servicio de hospedaje. De acuerdo a APEIM (2018) en Arequipa Metropolitana existen 148,785 familias de los NSE A, B y C. De acuerdo al estudio de mercado el 59.85% posee al menos un perro (ver Figura 3.1), lo que equivale a 89,047 familias y 161,314 perros para el año 1 (ver Tabla 9.1). Según el estudio de mercado, el 65.41% de las familias estaría interesada en tomar este tipo de servicio (ver Figura 3.6), lo que resulta en el número de perros que se indica en la Tabla 9.1 proyectado para 5 años.

**Tabla 9.1. Mercado de perros de familias que estarían dispuestas a tomar el servicio de hospedaje**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de perros total en Arequipa Metropolitana	161,314	169,380	177,849	186,741	196,078
Número de perros con familias interesadas en tomar este servicio (65.41% del N° de perros total en Arequipa Metropolitana)	105,516	110,791	116,331	122,148	128,255

Elaboración: Autores de esta tesis.

De ese número, según el estudio de mercado, el 62.11% estaría dispuesto a pagar por el servicio ofrecido un rango entre S/ 41 y S/ 50 (ver Figura 3.14). En la Tabla 9.2 se muestran la cantidad de perros en el mercado que estarían dispuesta a tomar el servicio ofrecido y que pagarían S/ 50 para los 5 años.

**Tabla 9.2. Proyección de mercado de perros**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de perros	65,536	68,813	72,253	75,866	79,659

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los ingresos están proyectados en función al precio, el número de perros hospedados y a la participación del mercado proyectada. También se consideran los ingresos por los servicios adicionales (ver Tabla 9.3). Habiéndose establecido la demanda para el servicio de hospedaje para perros, se determinó de acuerdo al estudio de mercado, cuáles serían los servicios adicionales a implementar (ver Figura 3.12). Se asume que los servicios

adicionales serán tomados por un 15% de los clientes; dado que no es el giro principal del negocio y la oferta de empresas especializadas en estos servicios es alta en Arequipa.

**Tabla 9.3. Precios de servicios adicionales de Happy Puppy**

PAQUETE	DESCRIPCIÓN	Servicios Incluidos					PRECIO
		Servicio Delivery	Juegos Interactivos	Adiestramiento	Grooming	Paseos	
<b>Estelar</b>	Engríe a tu preferido, el paquete consta de 14 noches de alojamiento durante 01 año, las fechas las pones tú.	X	X	X	X	X	S/1,272.00
<b>Premium</b>	Paquete a tu medida, deja a tu pequeño en buenas manos, incluye 07 noches de alojamiento	X	X		X	X	S/531.00
<b>Express</b>	Incluye 07 noches de alojamiento	X	X				S/440.00
<b>Alojamiento</b>	01 Noche	X					S/50.00
<b>Adiestramiento</b>	entrenamiento básico de tu engreido						S/18.00
<b>Spa</b>	Mas bello imposible, lavado, corte de pelo y garras						S/20.00
<b>Paseo</b>	Para los incansables...						S/15.00

**Requisitos para venir a divertirse de manera segura:**

- \* Tener todas sus vacunas al día, incluyendo vacuna contra la tos de las perreras (aplicada un mínimo de 5 días antes de venir). Si no la tienes, nosotros te la proporcionamos
  - \* Estar desparasitados y con antipulgas vigente
  - \* Estar libres de enfermedades infecciosas y ecto/endoparásitos
  - \* Llenar de forma completamente veraz la ficha de inscripción
  - \* Leer y aceptar nuestro contrato de servicios
  - \* Si es cachorro, tener mínimo 4 meses y vacunas completas
  - \* Traer la comida con la que lo alimentas, en la ración necesaria durante su hospedaje
- \* No aceptamos perros agresivos  
\* No aceptamos perras en celo

**Elaboración:** Autores de esta tesis.

Para el cálculo del ingreso se calcularon los días promedio en los que un perro se quedaría hospedado al año. En promedio un perro se quedaría 10.13 días al año según el estudio de mercado. Por lo tanto, los ingresos por el servicio de hospedaje son los que se presentan en la Tabla 9.4.

La penetración del 2% para el año 1 se sustenta en la participación histórica que mantienen los competidores del mercado. Se tomará esta tasa de penetración por ser una medida conservadora para iniciar el negocio.

**Tabla 9.4. Ingresos por hospedaje de perros en Happy Puppy**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Penetración	2.00%	2.50%	3.50%	4.50%	5.00%
Número de perros atendidos	1,311	1,720	2,408	3,097	3,441
Número de días promedio hospedado x precio	403.51	403.51	403.51	403.51	403.51
<b>Ingresos</b>	<b>528,881.33</b>	<b>694,156.75</b>	<b>971,819.44</b>	<b>1,249,482.14</b>	<b>1,388,313.49</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, los ingresos totales de Happy Puppy son los siguientes (ver Tabla 9.5).

**Tabla 9.5. Ingresos totales de Happy Puppy**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Hospedaje	528,881.33	694,156.75	971,819.44	1,249,482.14	1,388,313.49
Adiestramiento	6,606.01	8,670.38	12,138.54	15,606.69	17,340.77
Spa	7,549.72	9,909.01	13,872.61	17,836.22	19,818.02
Paseos	5,111.79	6,709.23	9,392.92	12,076.61	13,418.45
<b>Ingresos</b>	<b>548,148.85</b>	<b>719,445.36</b>	<b>1,007,223.51</b>	<b>1,295,001.65</b>	<b>1,438,890.73</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.3. Gastos**

#### **9.3.1 Gastos pre operativos**

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones ascienden al monto de S/. 13,100 soles. En la Tabla 9.6 se indican los gastos pre operativos del negocio:

**Tabla 9.6. Gastos Pre operativos**

<b>Concepto</b>	<b>Soles</b>
Garantía alquiler local	10,000.00
Constitución empresa	600.00
Licencia Defensa Civil	200.00
Licencia de MINSA	400.00
Licencias de funcionamiento	400.00
Lanzamiento	5,000.00
Otros	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>17,100.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.4. Costos**

#### **9.4.1. Costos fijos**

Los costos fijos tienen impacto directo en el servicio a ofrecer a los clientes. En estos costos se incluye el pago de planillas, alquileres, mantenimiento, entre otros. En la Tabla 9.7 se muestran los costos fijos de Happy Puppy.

**Tabla 9.7. Costos Fijos**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	351,921	362,478	373,353	384,553	396,090
Servicio contable	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Luz, agua, teléfono, internet	9,000	9,270	9,548	9,835	10,130
Alquiler local	72,360	74,531	76,767	79,070	81,442
Seguridad	5,000	5,150	5,305	5,464	5,628
Útiles de oficina y limpieza	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Movilidad	8,000	8,240	8,487	8,742	9,004
Mantenimiento	15,000	15,450	15,914	16,391	16,883
Gastos marketing	41,995	28,224	29,071	29,943	30,841
<b>TOTAL</b>	<b>518,276</b>	<b>518,433</b>	<b>533,627</b>	<b>549,275</b>	<b>565,394</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 9.4.2. Costos variables

Los costos variables corresponden a los pagos insumos, alimento y productos para los perros (desinfectantes, limpieza). El costo promedio por perro hospedado es de S/ 21.00. En la Tabla 9.8 se presenta la proyección de costos variables para los 5 años de evaluación.

**Tabla 9.8. Costos variables unitarios por perro hospedado**

Concepto	Costo variable por perro por noche
Kennel	5.00
Alimentación	8.00
Desinfectante	4.00
Limpieza de perro	3.00
Otros	1.00
<b>Total</b>	<b>21.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 9.9. Costos variables de Happy Puppy**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable	278,844.24	365,980.07	512,373.29	658,766.52	731,963.13

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.5. Inversiones y Financiamiento

### 9.5.1 Activos fijos

La inversión en activos fijos asciende a S/ 32,039.00 soles, los cuales incluyen la compra de equipamiento, de oficina y los gastos pre operativos correspondientes a alquiler de local, licencia, entre otros.

La Tabla 9.10 muestra la inversión, costo y vida útil promedio correspondiente de los activos fijos.

**Tabla 9.10. Inversión en activos fijos y gastos pre operativos de Happy Puppy**

<b>Inversión</b>	
Activo fijo	14,939.00
Gastos pre operativos	17,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>32,039.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.5.2 Inversión

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión de S/ 92,806.40 soles y presenta la estructura indicada en la Tabla 9.11.

**Tabla 9.11. Estructura de la Inversión**

<b>Inversión</b>	<b>Año 0</b>
Activos Fijos	32,039.00
Aportes a Cap. Trabajo	60,767.40
<b>Total Inversión</b>	<b>92,806.40</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.5.3 Financiamiento

Se requiere una inversión de S/ 92,806.40 soles, que será financiada al 100% por capital propio. Las necesidades de capital de trabajo adicionales serán financiadas por los accionistas durante el primer año de funcionamiento.

## 9.6. Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas

La evaluación del proyecto es para 5 periodos anuales en el que se propone una penetración de mercado de 2.00% en el primer año y de 5.00% para el quinto año, es decir se tendrá un incremento gradual durante cada periodo. Cabe mencionar que el número de perros atendidos se irá incrementando desde 1,311 en el primer periodo hasta 3,441 en el quinto periodo.

En cuanto a la utilidad antes de impuestos (UAI) esta se incrementa gradualmente desde - S/ 183,592 (es decir una pérdida) en el primer año, hasta S/ 277,230 en el último ejercicio. Por otro lado, la utilidad neta pasa de - S/ 183,592 a 195,447 en el mismo intervalo. El incremento se debe a que la empresa va penetrando el mercado a través de sus campañas, promociones y buena reputación lo que permite ir consiguiendo nuevos clientes. Cabe señalar que la pérdida permite generar un escudo fiscal, razón por la cual no se paga utilidad a la renta los dos primeros periodos La Tabla 9.12 presenta el Estado de Resultados del proyecto.

**Tabla 9.12. Estado de Resultados de “Happy Puppy”**

Rubros	0	1	2	3	4	5
<b>Estado de resultados</b>						
Ventas		548,149	719,445	1,007,224	1,295,002	1,438,891
Costo fijo		492,900	494,643	509,178	524,148	539,568
Costo variable		236,309	310,153	434,215	558,277	620,308
Deprec. y amort.		2,532	2,532	2,532	2,532	2,532
<b>Utilidad operativa</b>		<b>-183,592</b>	<b>-87,882</b>	<b>61,298</b>	<b>210,045</b>	<b>276,483</b>
Ing. Ext. (Recupero)						747
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-183,592</b>	<b>-87,882</b>	<b>61,298</b>	<b>210,045</b>	<b>277,230</b>
Impuesto a la Renta		0	0	-62,002	61,963	81,783
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-183,592</b>	<b>-87,882</b>	<b>123,300</b>	<b>148,082</b>	<b>195,447</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 9.7. Tasa de descuento

Luego de haber identificado los montos de la inversión en capital de trabajo y activo fijo, los accionistas han determinado que financiarán el proyecto al 100%, es por ello que al no considerarse como inversionistas plenamente diversificados no se utilizará el modelo

CAPM para calcular su costo de oportunidad. En ese sentido, utilizarán parte de sus ahorros por lo que han decidido, mediante consenso aplicar una tasa de descuento de 20%.

### 9.8. Proyección de los Flujos de Caja

En base a la estimación de los ingresos, costos, gastos e inversiones; y del Estado de Resultados se ha procedido a proyectar los Flujos de Caja de “Happy Puppy” y con los que calculará el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que permitan decidir la viabilidad del proyecto. La Tabla 9.13 presenta los Flujos de Caja de Happy Puppy.

**Tabla 9.13. Flujos de Caja de “Happy Puppy”**

<b>Rubros</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo de Ingresos		646,816	848,946	1,188,524	1,528,102	1,697,891
Flujo de Egresos		-797,120	-884,413	-1,046,000	-1,208,041	-1,297,357
Impuestos		0	0	-62,002	61,963	81,783
<b>Flujo de Caja Operaciones</b>		<b>-150,305</b>	<b>-35,467</b>	<b>80,522</b>	<b>382,024</b>	<b>482,317</b>
Inversión Activo Fijo	-32,039.0					747
Inversión Capital de Trabajo	-60,767.4	-6,299	-11,550	-11,586	-6,454	96,656
<b>Flujo de Caja Inversiones</b>	<b>-92,806.4</b>	<b>-6,299</b>	<b>-11,550</b>	<b>-11,586</b>	<b>-6,454</b>	<b>97,403</b>
<b>Fujo de Caja Económico</b>	<b>-92,806</b>	<b>-156,604</b>	<b>-47,017</b>	<b>68,936</b>	<b>375,570</b>	<b>579,720</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.9. Evaluación Económica

Los flujos de caja proyectados en el punto anterior son descontados con el costo de oportunidad de 20%, el cual se ha determinado también previamente. De ese modo se obtiene un VAN de S/ 198,029 y una TIR de 40.34%. Si el VAN es mayor a cero, significa que se obtendrá un resultado positivo en dicha inversión. Por el lado del TIR, si el resultado obtenido es mayor a la tasa de descuento de los flujos, el proyecto debe aceptarse. Cabe mencionar que, esta tasa es elevada debido a que el monto de la inversión es poco significativo respecto a los flujos de caja económicos.

Además, no se realizó una evaluación financiera porque el negocio no exige financiamiento externo. Serán los mismos socios los que aportarán el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto.

### 9.10. Análisis de sensibilidad

Los análisis de sensibilidad del presente proyecto se han realizado a partir de dos variables: el precio y la participación del mercado, las cuales son relevantes para la evaluación de la viabilidad del proyecto. Para ambas variables se están evaluando cambios cada 5%, hasta +/- 20%. La Tabla 9.14 muestra las variaciones del VAN para las dos variables elegidas. Por otro lado, la Figura 9.1 muestra los gráficos de la sensibilidad siendo el precio la variable más sensible.

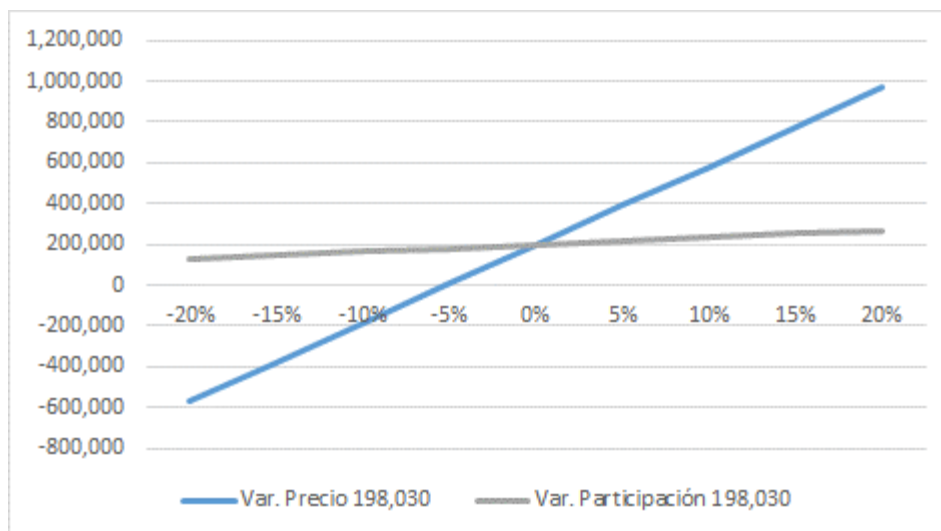
**Tabla 9.14. Análisis de sensibilidad del VAN**

	<b>Var. Precio</b>	<b>Var. Participación</b>
	<b>198,030</b>	<b>198,030</b>
<b>-20%</b>	-569,761	126,710
<b>-15%</b>	-377,813	144,540
<b>-10%</b>	-185,866	162,370
<b>-5%</b>	6,082	180,200
<b>0%</b>	198,030	198,030
<b>5%</b>	389,977	215,859
<b>10%</b>	581,925	233,689
<b>15%</b>	773,873	251,519
<b>20%</b>	965,820	269,349

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 9.1. Análisis de sensibilidad del VAN**





Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.11. Análisis de escenarios

Para la evaluación de Happy Puppy se ha visto propicio, simular tres escenarios: pesimista, esperado y optimista; con las variables precio y participación.

#### 9.11.1 Escenario pesimista

En el escenario pesimista el precio de hospedaje se ve obligado a reducirse en 5% y así como la participación, también en 5%. Ante estos cambios se obtiene un VAN de S/ 27,862 soles y una TIR de 23%.

#### 9.11.2 Escenario esperado

En el escenario esperado el precio y el costo del alquiler no varían por lo que se obtiene un VAN de S/ 198,030 soles y una TIR de 40%, mencionados previamente.

#### 9.11.3 Escenario optimista

En el escenario optimista el precio de hospedaje aumenta en 5% y así como la participación, también en 5%. Ante estos cambios se obtiene un VAN de S/ 409,333 soles y una TIR de 64%.

La Tabla 9.15 presenta los escenarios propuestos con las variaciones en las variaciones e indicadores.

**Tabla 9.15. Análisis de escenarios**

<b>Resumen del escenario</b>				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>Precio</b>	0%	5%	0%	-5%
<b>Participación</b>	0%	5%	0%	-5%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	198,030	409,333	198,030	27,862
<b>TIR</b>	40%	64%	40%	23%

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **9.12. Riesgos de Happy Puppy**

Para el caso Happy Puppy se han identificado los riesgos señalados en la Tabla 9.16. En esta tabla se aprecia un análisis cualitativo de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

**Tabla 9.16. Matriz de Riesgos, Probabilidad, Impacto y Medidas de Contingencia**

Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de Contingencia
1	Gran despegue de la demanda del servicio	Media (0.35)	Alto	- Incrementar los precios para aprovechar la demanda
2	El servicio no cumple con los estándares de calidad	Baja (0.10)	Alto	- Compensar al cliente afectado
3	Ventas no son las esperadas	Baja (0.10)	Alto	- Buscar convenios con instituciones relacionadas. - Aumentar la publicidad
4	Empleados se van a la competencia	Baja (0.10)	Medio	- Incentivos laborales

Fuente: Autores de esta tesis

### 9.13. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo de evaluación económica y financiera se concluye que el proyecto es económicamente viable, obteniéndose un VAN de S/ 198,030 y una TIR de 40%, tomando como tasa de descuento 20% por consenso de los socios. Esto indica que la propuesta es atractiva desde el punto de vista económico, además de los servicios adicionales que plantea que harían la diferencia en el mercado. Se plantea una participación de mercado mínima al comenzar el negocio, pero aplicando las estrategias definidas en los capítulos anteriores se buscará incrementar la participación.

Las inversiones iniciales requeridas suman S/ 92,806 (entre activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo). Asimismo, se ha identificado que las variables más sensibles del proyecto son el precio y la participación de mercado, siendo la primera la más sensible. Por último, se simularon tres escenarios, presentando incluso el pesimista un VAN positivo de S/ 27,862.

## CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones del plan de negocios.

### 10.1 Conclusiones

#### **Del primer objetivo: Realizar un diagnóstico integral de la situación actual del mercado (sustitutos, formas actuales de satisfacer la necesidad) de hospedaje para perros en la ciudad de Arequipa**

La presencia de mascotas como los perros es cada vez más frecuente no sólo en Lima sino también en ciudades del interior del país como Arequipa, lo que hace que se demanden más productos y servicios para los canes. Esta tendencia se estima permanecerá en los próximos años, lo que hará que se demanden más servicios de spa canino, alojamiento canino, cafeterías ecofriendly; y productos como alimentos más balanceados, juguetes, entre otros. Por otro lado, se demuestra la voluntad y respaldo hacia los animales lo que se evidencia en la promulgación de la Ley N° 30407.

#### **Del segundo objetivo: Realizar una investigación de mercado para identificar las características del mercado objetivo y los atributos más valorados de la propuesta de negocio**

El perfil de los posibles clientes es principalmente del género hombre, su edad 25 a 34 años, la mayor proporción tiene un ingreso neto mensual familiar entre S/. 5,001 y S/. 7,000. Sobre el número de perros que posee, se puede concluir que la mayoría posee un perro. Cabe señalar que el 34.14% de las personas que no cuentan con un perro a la fecha, planean adquirir uno en el corto plazo.

En cuanto a las noches que los canes pernoctarían más del 25% de los dueños dejarían a sus perros por tres noches, y por encima del 42% dos noches. Estos dueños indicaron que lo que más le preocupa de dejar a sus perros en un lugar no especializado es el maltrato y la violencia contra sus mascotas.

Los servicios que más valoran los dueños de las mascotas son el trato amable del personal y la limpieza del local, lo que transmite indicios de seguridad para ellos y sus

mascotas. Además, aprovecharían las estadías para tomar servicios como el adiestramiento y acicalamiento de sus mascotas.

Por otro lado, el precio fue algo en el coincidieron los dueños al revelar el 62% que pagarían entre S/ 41 y 50, y el 13% por encima de los S/ 50. El medio por el que realizarían los pagos sería mayormente por tarjeta de crédito y débito.

Finalmente, el traslado de los canes desde sus domicilios hasta el hospedaje es bien valorado por más del 60% de quienes enviarían sus canes al hospedaje, cuyo uso de servicio estaría influenciado por el Internet y las redes sociales.

**Del tercer y cuarto objetivo: Proponer la estrategia mediante el desarrollo del plan de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas para la puesta en marcha y posterior operación de la empresa. Diseñar un servicio de hospedaje de perros que cumpla con los atributos más valorados por el mercado arequipeño**

Se presentará un servicio de hospedaje para perros, enfocado principalmente para las personas que viven en los distritos de Arequipa, Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero. El servicio contará con el delivery del can y se llamará “Happy Puppy”, siendo el precio del hospedaje por noche de S/ 50. La estrategia se enfoca en 2 puntos: captar nuevos clientes y fidelizar a los ya captados. Esta última actividad es clave para la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Se ha revisado cómo se realizará la constitución de la empresa, así como se han identificado a los colaboradores necesarios para el buen funcionamiento del negocio. Además con fines de monitoreo de los resultados se han planteado algunos indicadores de desempeño.

Se determinó la ubicación y el área del local donde funcionará el hospedaje incluyendo la distribución de los ambientes. Existen 2 tipos de procesos: primarios y secundarios, dentro de estos últimos, se encuentra el área de contabilidad que será tercerizado con el fin de que el proceso sea más eficiente y realizado por un profesional en el área.

En cuanto a las inversiones en activo fijo e infraestructura, y a los gastos pre operativos se ha identificado a los componentes con el fin de realizar una evaluación de los mismos con respecto a la capacidad de atención del negocio. Además, se han tomado en cuenta

indicadores de satisfacción del servicio con la finalidad de evaluar el desempeño de la empresa y corregir las desviaciones.

### **Del quinto objetivo. Evaluar la viabilidad económico-financiera del modelo de negocio y su atractivo integral para la inversión**

Se concluye que el proyecto es económicamente viable, obteniéndose un VAN de S/ 198,030 y una TIR de 40%, tomando como tasa de descuento 20% por consenso de los socios. Las inversiones requeridas suman S/ 92,806 (entre activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo). Asimismo, se ha identificado que las variables más sensibles del proyecto son el precio y la participación de mercado, siendo la primera la más sensible. Por último, se simularon tres escenarios, presentando incluso el pesimista un VAN positivo de S/ 27,862.

Finalmente, se concluye que la propuesta es atractiva desde el punto de vista económico, además que la propuesta ofrece servicios adicionales que los clientes potenciales buscan y que actualmente no se encuentran en el mercado. Integrar todos estos servicios haría la diferencia en el mercado. Se plantea una participación de mercado mínima al comenzar el negocio, pero aplicando las estrategias definidas en los capítulos anteriores se buscará incrementar la participación.

## **10.2 Recomendaciones**

- Se recomienda buscar socios interesados en invertir en el negocio propuesto, dada su viabilidad económica.
- Pasado el horizonte de tiempo, evaluar la posibilidad de insertarse en otras provincias como Lima, debido al crecimiento demográfico y económico de esta ciudad.

- Se recomienda que la empresa participen en campañas de ayuda a perros abandonados, lo cual puede servir como publicidad a la empresa, debido a que los clientes se identifican con los perros que no tienen hogar.

## BIBLIOGRAFÍA

- APEIM (2016). *Niveles socioeconómicos* 2016.  
<http://www.apeim.com.pe/wpcontent/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- BCRP (2018). *Arequipa: Síntesis de actividad económica Diciembre 2017*.  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-12-2017.pdf>
- Bessanini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados*. 1° edición. Editorial Pearson. México.
- Casto, L.; Espinoza, C.; Morales, K. y Tafur, P. (2017). *Plan de negocios para evaluar la viabilidad de un centro de esparcimiento para canes en Lima*. Universidad ESAN.
- Cilleruelo, E.; Etxebarria, M; Sánchez, F. (2008). *Compendio de definiciones del concepto 'innovación' realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto*". Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas
- CPI (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*.  
[https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_mascotas\\_201808.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)
- Guinaudeau, C.; Paz, E.; Shimabuku, D. y Vela, J. (2015). *Plan de negocio para la implementación de un hotel spa de mascotas en Lima Metropolitana*. Universidad ESAN.
- Seco, M. (2009). *Capital de riesgo y financiación de Pymes*. 1° edición. Fundación EOI. Madrid – España.
- Levine, D., Krehbiel, T., Berenson, M. (2014) *Estadística para administración*. México, DF: Pearson Education (6ta Edición).
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.) México: Cengage Learning.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª edición). México: Pearson Education.
- Schroeder, R., Meyer, S. & Rungtusanatham M. (2011). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos* (5ª Edición). McGraw Hill.
- Ross, S., Westerfield R. & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*. (9a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.