

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN HOTEL SPA
DE MASCOTAS EN LIMA METROPOLITANA**

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

Guinaudeau, Claire

Paz Villacrez, Eddy

Shimabuku Vega, Daniel

Vela Núñez-Melgar, Jorge

Programa de la Maestría de Administración

Lima, 15 de octubre de 2016

RESUMEN:

- Efectiva es de 82,674 perros. Sobre la demanda de servicios adicionales, se encontró que gimnasio, adiestramiento y el uso de una piscina serían los que tendrían mayor demanda.
- Se ha encontrado que los atributos más apreciados por los clientes son: confianza, trato profesional del perro en su estadía y amor a los animales. Como atributos funcionales, son las áreas espaciosas y la higiene.
- De la realización de entrevistas a expertos en el área y a la propietaria de un hotel de perros, resaltó el alto potencial del mercado y la idea de que los servicios adicionales y la personalización son elementos clave el éxito de un hotel spa de perros como el planteado en el presente documento.

Acercas del planeamiento estratégico, se estableció una visión y misión de la empresa. Para el análisis del macro entorno, se empleó la metodología PESTEL. Para el análisis del micro entorno, se analizó bajo el enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter. Se pudo determinar que las amenazas de nuevos competidores (nuevos hospedajes especializados) y de servicios sustitutos ofrecidos por veterinarios, son los elementos más importantes a considerar. Con respecto a la rivalidad entre los competidores, se encontró que tienen limitaciones en su desarrollo comercial a pesar del alto potencial del mercado. Con la información del entorno, se realizó una evaluación de los elementos que se consideraron que influenciaban en el desarrollo del negocio a través de una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para el análisis interno de la empresa, se empleó el modelo de la Cadena de Valor. Los diferentes aspectos internos se evaluaron a través de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En el caso del MEFI, dado que es un proyecto, se han hecho algunas asunciones.

Con la información mencionada, se procedió a elaborar una matriz FODA cruzada, en donde se definieron estrategias, la mayoría basada en estrategias comerciales. Determinada las estrategias, se han desarrollado cuatro objetivos estratégicos del negocio: posicionamiento del hotel spa de perros en el mercado, alcanzar determinados niveles de venta y utilidad neta y la calificación de los clientes por la calidad del servicio. Por otro lado, se determinaron los factores críticos del éxito y se estableció la necesidad de adoptar una estrategia genérica de segmentación enfocada a un segmento, conforme el modelo de Estrategias Genéricas de Porter.

Los resultados más importantes del planeamiento estratégico fueron los siguientes:

- El entorno en el que se desenvuelve el hotel spa a desarrollar se presenta como favorable: los cambios socioculturales permiten el desarrollo de una oferta más sofisticada en el mercado de mascotas.

- Se ha determinado que la estrategia a seguir es la de enfoque: enfoque en segmento con una percepción de exclusividad.
- Se considera que las estrategias deben enfocarse en ofrecer y comunicar a los consumidores la categoría premium del hotel spa. Se buscan desarrollar una serie de ventajas basadas en infraestructura, innovación, servicios diferenciados y atención profesional.

En lo referente al plan de marketing, se determinaron los objetivos por posicionamiento, ventas, utilidad, satisfacción de los clientes y por el mantenimiento y fidelización de clientes antiguos; este último caso es de especial relevancia por la importancia de la propaganda boca-aboca.

Para alcanzar los objetivos de marketing se han planteado, como estrategia de segmentación, el enfoque en el NSE A y B de Lima Metropolitana. Como estrategia de posicionamiento, se decidió situarse como una opción premium en el mercado. De la Matriz de Ansoff se ha determinado que se trata de un nuevo producto (mayor calidad dentro de una garantía relativamente homogénea) en un mercado existente. Para una mejor comprensión de los elementos que en conjunto componen el servicio y para ver como cada uno de ellos es acorde con los objetivos planteados, se desarrolló la Flor de Servicios de Lovelock. En lo referente a la mezcla de marketing, se desarrollaron las el modelo de las 8P dado que se trata de una empresa de servicios. Se ha dado énfasis a la necesidad de diseñar una estrategia de marketing relacional, ya que de ello dependerá la fidelización de clientes que permitirá tener recurrencia y sobre todo ser una opción recomendada por los clientes. También se ha empleado el concepto de endomarketing para poder alinear la satisfacción del cliente externo con la de los clientes internos de la organización.

Los resultados más importantes de la elaboración del plan de marketing fueron los siguientes:

- Se ha determinado que la estrategia a seguir es la de desarrollo de un nuevo producto para un mercado existente. Se han definido objetivos tanto a nivel de posicionamiento de la marca, fidelización de clientes y de resultados comerciales.
- El segmento objetivo son los propietarios de perros de Lima Metropolitana de los NSE A2 y B1. En lo referente a posicionamiento, se busca ser el líder por calidad de servicios, infraestructura y personal, convirtiéndose en el referente de la categoría.
- Empleando el modelo de la Flor de Servicio, se ha determinado como crear en cada punto del modelo, una experiencia premium en el uso del hotel spa.
- En lo referente a la mezcla de marketing (8Ps), un punto clave es que el posicionamiento y las estrategias de diferenciación y fidelización que permitan ofrecer una propuesta de valor diferenciada y por ende, poder tener un precio mayor al de los demás competidores del mercado.

En el plan de dirección de recursos humanos, se han desarrollado la filosofía y valores de la empresa, la estructura organizacional y las actividades de reclutamiento, selección, formación y sensibilización. La contribución más relevante de este análisis fue determinar la necesidad de considerar acciones que permiten motivar a los empleados e integrarlos a la cultura de la organización. Dada la importancia del personal tanto para la realización de los beneficios funcionales y emocionales del servicio, se considera clave su compromiso con los valores de la organización.

En el plan de operaciones, los puntos desarrollados comprenden desde las consideraciones para la elección del local, como las de construcción, equipamiento y abastecimiento de consumibles.

También se han planteando un flujo de proceso que permiten ver con más detalle los procesos operativos internos y los indicadores de la performance del hotel spa. El hallazgo más importante de la elaboración del plan de operaciones es que se encuentra factible hacer viable la entrega de servicio premium de hospedaje y servicios spa para perros en Lima Metropolitana, considerando para ello que existen las condiciones de espacio, ubicación, infraestructura, equipos, insumos y proveedores para poder lograrlo.

En el plan económico financiero, se estudiaron primero los aspectos legales y tributarios relacionados con las MYPE. Luego se procedió a determinar las políticas financieras. A continuación se revisaron las formas de cálculo de la tasa de descuento (empleando una metodología para inversionistas no diversificados) y la forma de descontar los flujos (se usó APV porque la relación Deuda / Capital no era constante). Se determinó el punto muerto y se realizó un análisis de sensibilidad en una y dos dimensiones. También se realizó una evaluación de Montecarlo. Los resultados de mayor relevancia de esta sección fueron los siguientes:

- El nivel de inversión necesario para montar el negocio es de S/. 1,529,136.93.
- En el Escenario Esperado, tenemos un VAN Económico de S/. 802,661.25 y una TIR Económica de 28.34% y un VAN APV de S/. 933,968.29 y una TIR Financiera de 36.73%. Estos valores comparados con la tasa de costo de oportunidad del accionista (KOA) que es del 20.05% y con la tasa ponderada del servicio de deuda que es 14.35% nos muestra que financieramente el negocio rentabiliza la inversión realizada para la puesta en marcha del negocio.
- Se efectuó el análisis de escenarios encontrando que los Escenarios Pesimista, Conservador y Optimista tanto el VAN Económico como VAN APV son positivos y las TIR Económica y TIR Financiera son siempre mayores que la tasa de descuento APV.

En el Análisis de Riesgos, se identificaron algunos de los riesgos a los que se expone el negocio, y las medidas de mitigación. Los resultados principales fueron:

- Se determinó que la mayor parte de los riesgos iniciales se pueden mitigar mediante el seguimiento de los programas de ejecución y el uso de garantías financieras.
- En la parte operativa, se ha encontrado que los mayores riesgos se asocian a la elevación de los costos, la carga fija y el riesgo comercial relacionado con un daño a la imagen y reputación del hotel spa.

Acerca de la Implementación, se ha podido determinar que se requiere un año para la puesta a punto e inicio de operaciones del hotel spa.

Finalmente, de manera general se concluye que el presente negocio constituye en una oportunidad de negocio atractiva y que puede otorgar retornos de inversión a considerar por futuros inversionistas.