



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
DOGGYLAND, CENTRO DE ENTRETENIMIENTO
PARA PERROS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Srta. Sandra Cecilia Ccolleca Labrin
Srta. Adriana Lucia Echevarría Espinosa
Sra. Wendy Margarita Gallardo Castro**

Asesor: Profesor Carlos Sanchis-Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Lima, diciembre 2020

Dedicado a mis padres, Deysi y Kike; a mis hermanas, y a mi primer hijo, Canito, quien me acompañó durante 14 maravillosos años en los cuales cumplió fielmente la noble misión que tiene todo perrito en el mundo: llenar de luz la vida de sus humanos y hacerlos mejores personas. Gracias infinitas por todo lo que me sigues dando.

Sandra Ccolleca Labrin

Dedicado a mis padres Rafael y Peggy, por su esfuerzo en darme siempre lo mejor; a mis hermanas Lourdes y Pierina, mis mejores amigas; a mi sobrina Rafaela, por su alegría infinita, y a mi hermano perrito Lucas, inspiración para esta tesis y de quien admiro el amor incondicional que nos da a todos en casa desde hace 10 años.

Adriana Echevarría Espinosa

A mi esposo Carlos, a mi hijo Facundo, a mis padres Blanca y Fransiles, a mi tío Alberto, a mis hermanos Xavier, Koy y Joseph, y a Anakin y Moka, mis perrhijos, que me enseñaron a querer incondicionalmente y a comprender el verdadero significado de ser *dog lover*.

Wendy Gallardo Castro

Un agradecimiento especial a nuestras familias, por su apoyo incondicional en cada uno de los retos que emprendimos y por ser nuestra principal motivación para superarlos.

También queremos agradecer a nuestros compañeros y profesores por cada experiencia vivida durante estos dos años; a nuestro asesor, Carlos Sanchis-Pedregosa, y a Pacífico Business School por su apoyo constante durante todo este trayecto, el cual nos ha permitido mejorar como profesionales y tener más herramientas para contribuir a la construcción de una mejor sociedad y de un país con mayores oportunidades para todos.

Resumen ejecutivo

El presente Plan de Marketing desarrolla el lanzamiento de Doggyland, un centro de entretenimiento para perros, que se ubicará en el Centro Comercial Jockey Plaza, con un nuevo concepto enfocado en brindar un espacio lúdico para que los dueños de mascotas puedan dejar a sus perros mientras realizan sus actividades con normalidad dentro del *mall*, teniendo la seguridad y confianza de que su engréido estará bien cuidado.

Como parte de la oferta integral, Doggyland ofrecerá un servicio de entretenimiento que incluirá cuatro zonas establecidas: recreación, descanso, recepción, y *pet shop* para realizar la venta de productos (alimentos para perros, accesorios, etcétera).

Del análisis del entorno se puede observar que el mercado de mascotas está en constante crecimiento. La tendencia es enfocarse en nichos específicos de mercado, dentro de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, que se caracterizan por tener un estrecho vínculo con sus perros (conocidos como *dog lovers*).

La investigación de mercado identificó que las familias *dog lovers* buscan una mayor oferta de actividades para sus mascotas caninas; además, según la encuesta realizada, el 21.4% estaría dispuesto a dejar a su perro en Doggyland y el 60.7% probablemente lo dejaría. Por otro lado, 26.1% estaría de acuerdo con pagar un precio entre S/ 16.00 a S/ 20.00 por hora de servicio y el 7% indica que podría pagar más de S/ 20.00.

El lanzamiento tendrá una inversión inicial de S/ 905,000 que involucrará el derecho ingreso al centro comercial y la implementación del local; así mismo, se considerará un presupuesto de Marketing de S/ 96,417, correspondiente al 10% de las ventas proyectadas en el primer año que ascienden a S/ 964,172.00.

La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a cinco años muestra una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 54%, y un Valor Actual Neto (VAN) S/ 669,728.00.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEG)	3
2.1.1 Entorno político y legal	3
2.1.2 Entorno económico	4
2.1.3 Entorno social.....	4
2.1.4 Entorno tecnológico	5
2.1.5 Entorno ecológico	6
2.1.6 Entorno global	7
2.1.7 Conclusiones.....	7
2.2 Análisis del microentorno	8
2.2.1 Evolución y características del sector	8
2.2.2 Análisis de los clientes	10
2.2.3 Análisis de los competidores	11
2.2.4 Conclusiones.....	14
2.3 Análisis interno: la empresa	15
2.3.1 Visión, misión y valores	15
2.3.2 Organización y estructura.....	16
2.3.3 Productos y servicios que ofrece	16
2.3.4 Análisis de la cadena de valor	17
2.4 Diagnóstico situacional de la empresa	19
2.4.1 Análisis FODA	19
2.4.2 Conclusiones.....	19
2.5 Análisis situacional	20
2.6 Conclusiones	20

Capítulo III. Investigación de mercados	21
3.1 Objetivo de la Investigación de mercados.....	21
3.2 Metodología de la investigación	21
3.3 Diseño y tamaño de la muestra	22
3.4 Hallazgos y conclusiones	23
3.4.1 <i>Focus group</i>	23
3.4.2 Entrevistas a expertos	23
3.4.3 Cliente incógnito	24
3.4.4 Entrevistas a profundidad	25
3.4.5 Encuestas	25
3.5 Estimación de la demanda.....	26
3.6 Pronóstico de ventas.....	27
3.7 Conclusiones	28
Capítulo IV. Planeamiento estratégico	29
4.1 Definición de los objetivos de marketing	29
4.2 Estrategia genérica y de crecimiento.....	29
4.3 Estrategia de segmentación de mercados	30
4.4 Estrategia de posicionamiento.....	31
4.5 Estrategia de marca	32
4.5.1 Logotipo	32
4.5.2 Mantra de marca	33
4.6 Estrategia de clientes	35
4.7 Estrategia de responsabilidad social.....	36
4.8 Conclusiones	36
Capítulo V. Marketing mix	37
5.1 Estrategia de servicio	37
5.1.1 Mix de servicios	37
5.2 Estrategia de precio	38
5.3 Estrategia de plaza.....	39
5.4 Estrategia de promoción	42
5.5 Estrategia de personas	48
5.6 Estrategia de procesos	50

5.7 Estrategia de proactividad - evidencia física.....	52
5.8 Conclusiones	53
Capítulo VI. Implementación y control	54
6.1 Presupuesto.....	54
6.1.1 Presupuesto de inversión	54
6.1.2 Presupuesto de gastos	55
6.1.3 Presupuesto de depreciación.....	56
6.2 Proyección de ventas	56
6.3 Marketing ROI	58
6.3.1 Flujo de caja	58
6.3.2 Evaluación financiera	59
6.4 Simulación.....	59
6.4.1 Estado de resultados	59
6.4.2 Análisis de sensibilidad	61
6.5 Control	61
6.5.1 Indicadores financieros de seguimiento	61
6.6 Plan de contingencia	62
6.6.1 Escenario /Herramienta de control/ Estrategia	62
6.7 Conclusiones	62
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	63
7.1 Conclusiones	63
7.2 Recomendaciones.....	63
Referencias	64
Anexos	69
Notas biográficas	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal.....	3
Tabla 2.	Entorno económico	4
Tabla 3.	Entorno social.....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Entorno ecológico	7
Tabla 6.	Resumen del análisis del macroentorno.....	8
Tabla 7.	Análisis de la competencia.....	13
Tabla 8.	Estructura de Doggyland.....	16
Tabla 9.	Resumen FODA	19
Tabla 10.	Datos de la muestra	22
Tabla 11.	Estimación de la demanda.....	27
Tabla 12.	Demanda inicial	27
Tabla 13.	Ventas mensuales año 1	28
Tabla 14.	Objetivos de marketing	29
Tabla 15.	Mercado meta.....	30
Tabla 16.	Perfil de consumidor Doggyland	31
Tabla 17.	Tácticas de fidelización.....	35
Tabla 18.	Comparativo Doggyland versus servicios alternativos	39
Tabla 19.	Comparación de centros comerciales.....	40
Tabla 20.	Distribución de las zonas del local.....	40
Tabla 21.	Ecosistema digital de Doggyland.....	43
Tabla 22.	Plan de comunicación y publicidad para el primer año (pre lanzamiento)	44
Tabla 23.	Plan de comunicación y publicidad para el primer año (lanzamiento)	46
Tabla 24.	Plan de comunicación y publicidad para el primer año (mantenimiento).....	47
Tabla 25.	Funciones del personal.....	49
Tabla 26.	Uniformes del personal	49
Tabla 27.	Plan de comunicación y capacitaciones	50
Tabla 28.	Presupuesto de inversión.....	54
Tabla 29.	Costo de ingreso al Centro Comercial Jockey Plaza.....	55
Tabla 30.	Costo de inversión de local en Centro Comercial Jockey Plaza	55

Tabla 31.	Presupuesto de gastos (en S/)	56
Tabla 32.	Proyección de crecimiento por espacios	56
Tabla 33.	Proyección de ventas	57
Tabla 34.	Flujo de caja (en S/)	58
Tabla 35.	Evaluación financiera –VAN / TIR (S/)	59
Tabla 36.	Estado de resultados – Esperado (en S/)	59
Tabla 37.	Estado de resultados – Optimista	60
Tabla 38.	Estado de resultados – Pesimista	60
Tabla 39.	Análisis de sensibilidad	61
Tabla 40.	Indicadores financieros Doggyland	62
Tabla 41.	Plan de contingencia Doggyland	62

Índice de figuras

Figura 1.	Variación en volumen y valor de las empresas de bienes de consumo Perú 2019 versus 2018.....	9
Figura 2.	Distribución de mascotas en hogar urbano-2019	10
Figura 3.	Tipos de mascotas en el hogar-2018	11
Figura 4.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	15
Figura 5.	Organigrama.....	16
Figura 6.	Cadena de Valor.....	18
Figura 7.	Investigación de mercado realizada para Doggyland.....	22
Figura 8.	Logo	32
Figura 9.	Mantra de marca.....	34
Figura 10.	<i>Layout</i> local Doggyland	41
Figura 11.	Fotos referenciales del interior del local	41
Figura 12.	Página web de Doggyland.....	42
Figura 13.	Facebook e Instagram	43
Figura 14.	Comunicación de fechas especiales	44
Figura 15.	Comunicación de alianzas estratégicas	44
Figura 16.	Campaña de intriga	45
Figura 17.	Inauguración del local	45
Figura 18.	Facebook e Instagram	46
Figura 19.	Tráfico en página web.....	48
Figura 20.	Publicidad ATL.....	48
Figura 21.	Proceso de atención.....	51
Figura 22.	Proceso reserva web.....	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Evolución de la tasa de desempleo 2014-2020	70
Anexo 2.	Ficha entrevista	71
Anexo 3.	Ficha <i>focus group</i>	73
Anexo 4.	Investigación de mercado.....	76
Anexo 5.	Gráficos encuesta	79
Anexo 6.	Presupuesto de marketing, año 1 y años 2 al 5	82
Anexo 7.	Plan de comunicación y publicidad (mediano y largo plazo)	82
Anexo 8.	Depreciación	82

Capítulo I. Introducción

En julio del 2014, el diario Washington Post publicó el ranking de mundial de animales, donde se indicó que la población de perros es superior a la de gatos, 300 y 230 millones respectivamente (Ingraham, 2014). Según el estudio de Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. [CPI], 2018), en el Perú, el 59.9% de hogares tienen una mascota, siendo los perros los que representan el 78%. En promedio, los hogares peruanos gastan S/300 mensuales en el cuidado de sus mascotas (Perú Retail, 2019b).

El concepto *dog lover* (Quiñones, 2019) representa a un perfil de personas para quienes es importante brindar a sus perros servicios de alta calidad, y que representen su estilo de vida; esta mascota es tan importante como cualquier miembro de su familia, es parte fundamental de ella y, en ese escenario, las tendencias marcan la creación de nuevos productos y servicios, así como cambios en los negocios actuales. Por ello, en el segundo capítulo se realiza un diagnóstico detallado del sector, para tener una primera visión sobre el entorno en el que se desarrollará el proyecto.

El tercer capítulo describe la investigación de mercados realizada y dividida en dos tipos: exploratoria, para la cual se realizaron *focus group*, entrevistas y visitas como cliente incognito, y la investigación concluyente, realizada a través de una encuesta *on line*, que permitió determinar la demanda inicial del negocio.

El cuarto capítulo muestra el planeamiento estratégico formulado, donde se definen las estrategias principales que serán las bases del proyecto. El quinto capítulo describe con detalle el marketing mix del servicio que se implementará con presupuesto e iniciativas concretas que soportarán el posicionamiento de Doggyland como un centro de

entretenimiento especializado para perros, que permite al *dog lover* realizar sus actividades con total tranquilidad, mientras su mascota está bien cuidada.

El sexto capítulo comprende el análisis financiero proyectado y las acciones de control que se requieren para que la propuesta pueda cumplir con las expectativas de los inversionistas.

Doggyland ofrece una propuesta de valor única que se enfoca en la tranquilidad del *dog lover* y en el bienestar del perro, cubriendo la necesidad que tiene este público objetivo por realizar actividades fuera de casa, sin tener que dejar a su perro solo en ella.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

2.1.1 Entorno político y legal

Desde el 07 de enero del 2016 se aprobó la Ley N°30407, Ley de protección y Bienestar Animal (Congreso de la República 2016). Según esta Ley, Doggyland debe anticipar cualquier incidente con los perros que permanezcan en el local. A nivel municipal, el mandato actual permanecerá hasta el 31 de diciembre del 2022.

Tabla 1

Entorno político y legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Ley N°30407, Ley de Protección y Bienestar Animal.	Congreso de la República, 2016.	Amenaza. Sanciones o cierre de local por algún accidente con las mascotas.	Protocolos de seguridad, infraestructura adecuada y plan de capacitación.
Mandato Municipal hasta diciembre 2022.	Diario Gestión, 2018.	Oportunidad. Cambios mínimos de personal municipal.	Definir apertura de primer local durante el 2021, proyectar nuevas aperturas a partir del 2022.
Supervisiones de Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).	Congreso de la República, 2013.	Amenaza. Sanciones por accidentes laborales.	Personal capacitado y con los elementos de seguridad necesarios.

Nota: Adaptado de “Ley N°30407, Ley de protección y Bienestar Animal”, por Congreso de la República, 2016; “Elecciones municipales 2018: ¡Jorge Muñoz es el nuevo alcalde de Lima!”, por Diario Gestión, 2018; “Ley N°29981, Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), modifica la Ley 28806, Ley General de Inspección del Trabajo, y la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”, por Congreso de la República, 2013.

2.1.2 Entorno económico

La Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP s.f.), se proyecta un rebote económico positivo para el 2021 y 2022.

Tabla 2

Entorno económico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Crecimiento económico desde 1% hasta en 2.1% considerando el efecto del COVID-19.	BCRP s.f.	Oportunidad. Retorno progresivo de actividades comerciales.	Servicio integral y diferenciado.
Recuperación del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2021, expansión del 5%. Crecimiento económico entre 3% y 3.9% en el 2022.		Oportunidad. Se mantiene presupuesto destinado a mascotas.	Comunicación al público objetivo, desarrollando relaciones a largo plazo.
Inflación controlada durante el 2020, entre 1% y 3%, se espera cerrar entre 1.8 % y 2.2%		Oportunidad. La inflación controlada para mantener precios.	Proyección de crecimiento por encima del 25% y seguridad de mantener el precio por hora.
Incremento en 0.7% la tasa de desempleo, primer trimestre 2020 (ver anexo 1).	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020.	Amenaza. Reducción del ingreso por desempleo.	Definir con claridad inversiones y crecimiento del proyecto.

Nota: Adaptado de “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”, por BCRP, 2020; “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2020.

2.1.3 Entorno social

En el Perú el 34.9% de la población que cuenta con perro en casa y adquiere productos y servicios para este, lo que alienta a generar nuevos negocios en el sector.

Tabla 3**Entorno social**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El 78.7% de hogares en el Perú tienen al menos un perro, especialmente en los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B, con el 86.6%.	CPI, 2018.	Oportunidad. Clientes potenciales en el segmento que podría pagar este servicio.	Ubicación en distritos de mayor concentración de personas de los NSE A y B.
En Lima, el 49% de hogares contrata un servicio para su perro una o más veces al año.	CPI, 2018.	Amenaza. Nuestro servicio sería un gasto adicional al actual.	Propuesta de valor basada en ser una solución para el dueño de un perro, enfocada en facilitar sus actividades.
Crecimiento de 445% del 2018 al 2019 en tenencia de perros de hasta 5.5 kg. La tenencia de más de tres perros tuvo un crecimiento de 191% del 2018 al 2019.	Perú Retail, 2019a.	Oportunidad. Los dueños de perros asumen un mayor gasto en los servicios.	Proyecciones de demanda positivas, importante planificar el espacio requerido.
Ocho de cada diez hogares suelen asistir a formatos de <i>retail</i> moderno: 60% centros comerciales.	IPSOS, 2019.	Oportunidad. Los Centros Comerciales son los preferidos por los consumidores peruanos, por la agrupación de diversos comercios y servicios.	Ubicar a Doggyland dentro de un centro comercial.

Nota: Adaptado de “Tenencia de mascota en los hogares a nivel nacional”, por CPI, 2018; “El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos”, por Perú Retail, 2019a; “El Hogar Peruano”, por IPSOS, 2019.

2.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología se debe considerar como uno de los pilares de la estrategia de Doggyland.

Tabla 4**Entorno tecnológico**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El 50% de peruanos tiene un <i>smartphone</i> .	Álvarez, 2015.	Oportunidad. El uso de Internet y de los <i>smartphones</i> permite a los negocios desarrollar mayores beneficios.	Desarrollo de <i>user experience</i> de navegación a nivel de <i>smartphones</i> .
El 54% de peruanos busca información de compras en su <i>smartphone</i> , y el 74% lo realiza antes de la compra.		Oportunidad. Consumidor informado gracias al Internet.	El sistema de reservas es un punto clave a desarrollar.
Las redes sociales más usadas por los peruanos son Facebook, WhatsApp e Instagram.		Oportunidad. Los peruanos utilizan como mínimo tres redes sociales.	Validar este punto en la investigación de mercado, para tenerla en cuenta en el plan de comunicación.
Aplicación (app) de monitoreo de mascotas: Dog Monitor.	Propuesta de las autoras de la presente investigación.	Amenaza. Puede considerarse un reemplazo al servicio.	El valor agregado de Doggyland debe representar un valor mayor para el cliente.

Nota: Adaptado de “Perú, país perruno”, por Álvarez, 2015.

2.1.5 Entorno ecológico

En base a la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos y la normativa sanitaria del centro comercial, definirán las estrategias operativas de mantenimiento y gestión de proveedores.

Tabla 5**Entorno ecológico**

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Resolución Ministerial N°027-2019-MINAM, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos.	Ministerio del Ambiente (MINAM), 2019.	Amenaza. Alta amenaza por el tipo de residuos que desecharemos.	Contratar una empresa especializada para el tratamiento de los residuos sólidos y orgánicos.
Normativa Sanitaria del Centro Comercial.	Entrevista a profundidad realizada por las autoras de la presente investigación a Andrea Rodríguez, Jefe de Módulos en Mall Aventura Santa Anita.	Amenaza. Incumplir con las normas del centro comercial puede, por contrato, generar penalidades para la empresa.	Infraestructura adecuada para el servicio y plan de mantenimiento en función a los equipos instalados.

Nota: Adaptado de “Resolución Ministerial N°027-2019-MINAM, Disponen la prepublicación en el portal del Ministerio del proyecto de “Guía para la formulación del Programa de Reconversión y Manejo de Áreas Degradadas por Residuos Sólidos Municipales” y “Términos de Referencia para la formulación del Programa de Reconversión y Manejo de Áreas Degradadas por Residuos Sólidos Municipales”, por MINAM, 2019.

2.1.6 Entorno global

En Estados Unidos el gasto en la industria de mascotas alcanzó, en el 2019, los US\$ 95.7 billones y se proyecta que en el 2020 llegue a US\$ 99 billones (American Pet Products Association [APPA], s.f.). Los servicios de cuidado de mascotas (sin considerar salud) han tenido un crecimiento de 6.8% entre el 2013 y 2018 en el mercado norteamericano (Lummis, 2019). Las tendencias mundiales respaldan el crecimiento local generando oportunidades de nuevos negocios, como es el caso de Doggyland.






2.1.7 Conclusiones

El macroentorno presenta factores positivos para Doggyland, aun teniendo en cuenta que actualmente existe mayor regulación con respecto al bienestar y cuidado animal, el desarrollo de la tecnología permitirá ofrecer un servicio de calidad. Las nuevas

composiciones de familias y los nuevos estilos de vida impulsan la tenencia de perros, lo que asegura la demanda para Doggyland.

Tabla 6

Resumen del análisis del macroentorno

Factor		Estrategia
Político-legal	Ley de Protección y Bienestar Animal.	 Seguridad
Económico	Crecimiento económico (+2.1%).	 Portafolio Integral
Sociocultural	Tenencia de perros 78.7% (NSE A/B: 86.6%).	 Zona NSE A y B
Tecnológico	App para monitoreo de mascotas.	 Video vigilancia
Ecológico	Normativa sanitaria del centro comercial.	 Plan de Mantenimiento

Nota: Adaptado de “Ley N°30407, Ley de protección y Bienestar Animal”, por Congreso de la República, 2016;

“Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”, por BCRP, s.f.; “Tenencia de mascota en los hogares a nivel nacional”, por CPI, 2018.

2.2 Análisis del microentorno

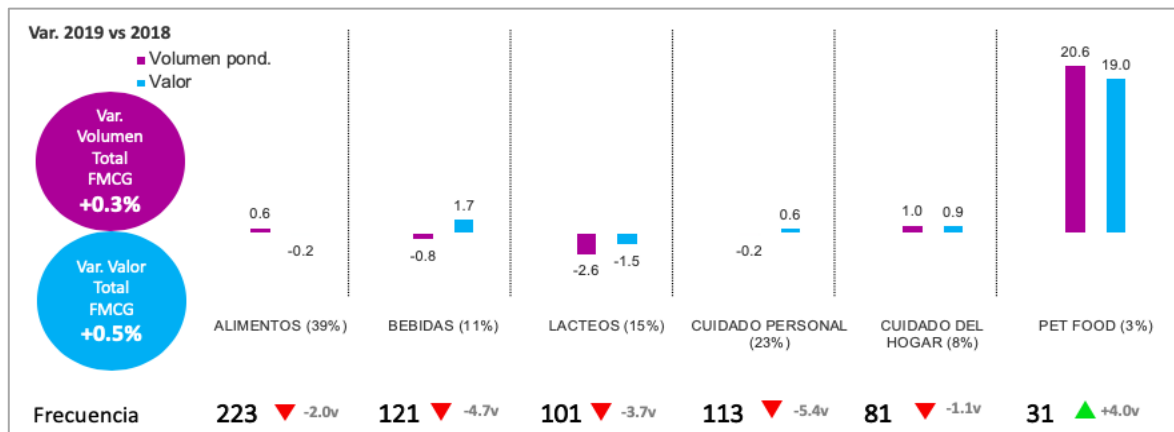
2.2.1 Evolución y características del sector

El crecimiento de la industria de mascotas viene impulsado por el incremento en tenencia de mascotas, como se publicó en el Washington Post en el 2014, el hemisferio sur tendría una mayor tendencia a tener perros sobre gatos (Ingraham 2014). En el Perú, el 59.9% de hogares tiene una mascota en casa y en Lima Metropolitana es el 56.5% (CPI 2018).

Desde el 2015, IPSOS señalaba una oportunidad en los negocios de mascotas, debido a datos de crecimiento reportados en cuanto a tenencia y gastos en alimentación y otros servicios, ya se mencionaba la tendencia de considerar a las mascotas como un integrante más de la familia (Álvarez, 2015). La reacción del sector ante esta información se ve reflejada en inversiones realizadas por grandes empresas que participan en él hace varios años, es así como Molitalia en el 2017 invirtió US\$ 24 millones en una nueva planta de alimento para mascotas, para poder atender a una demanda en crecimiento (Redacción Gestión, 2017).

Actualmente, esta categoría continúa creciendo y se puede inferir que aún no llega a una etapa de madurez en el Perú. Si se analiza el incremento del volumen de ventas de *pet foods*, se identifica que es la única categoría que viene creciendo a doble dígito (20.6%) en volumen y en 19% en valor del 2018 al 2019.

Figura 1. Variación en volumen y valor de las empresas de bienes de consumo Perú 2019 versus 2018



Nota: Adaptado de “Fast Moving Consumer Good Companies”, por Kantar, 2019.

Se puede concluir que el sector de mascotas en el Perú brinda oportunidades de ingreso para nuevos productos y servicios, cada vez más especializados según el tipo de mascota, incluso, actualmente, a pesar del confinamiento y restricciones comerciales a causa del COVID-19, las veterinarias y los *e-commerce* del rubro de mascotas están operando a través del *delivery* de manera activa.

Diamante de Porter

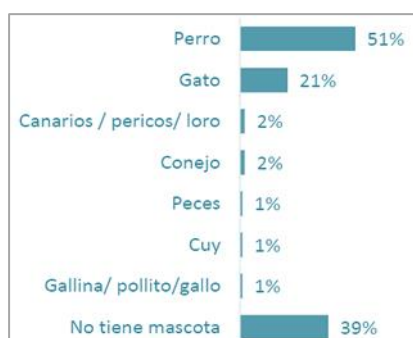
- **Condiciones de los factores.** Se identifican los siguientes:
 - Personal. Especializado, se desempeñan en veterinarias, clínicas de mascotas o como adiestradores o paseadores independientes y personal administrativo.
 - Infraestructura. Constructoras con experiencia en implementar locales en centros comerciales.
 - Equipamiento canino. Distribuidores de elementos de entretenimiento para perros.

- Accesorios, comida y otros para la venta. Distribuidores activos en el mercado.
- Servicio especializado. Propuesta de valor diferenciada.
- **Condiciones de la demanda.** Consumidor altamente informado, es por ello que los servicios son cada vez más especializados e innovadores.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Los sustitutos.
- **Sectores afines y auxiliares.** Alianzas estratégicas con los principales *stakeholders* (centros comerciales, locatarios de los centros comerciales, y distribuidores).
- **El gobierno.** Asegurar cumplir las leyes y normativas a través de un plan de acción y control.
- **El azar.** Los accidentes dentro de un negocio son un punto crítico.

2.2.2 Análisis de los clientes

Según la encuesta Hogar Peruano 2019 de IPSOS Apoyo, tres de cada cinco hogares tienen alguna mascota en casa, destacando la preferencia por los perros (IPSOS Apoyo 2019).

Figura 2. Distribución de mascotas en hogar peruano -2019



Base: 1,000 hogares entrevistados.

Nota: Adaptado de “Hogar Peruano, 2019”, por IPSOS Apoyo, 2019.

En Lima Metropolitana, la tenencia de mascotas está sobre el 56.5%, de acuerdo con información recogida por CPI (2018). Las preferencias varían de acuerdo con el NSE, ya que en los NSE A, B y C la preferencia por los perros es notablemente mayor (CPI 2018).

Figura 3. Tipos de mascotas en el hogar-2018



Nota. 1,531 hogares entrevistados.

Adaptado de “Tenencia de mascota en los hogares a nivel nacional”, por CPI, 2018.

El servicio que brinda Doggyland está dirigido a hombres y mujeres que viven en Lima Metropolitana, de los NSE A y B, entre 30 a 55 años y que tienen por mascota a un perro. Son personas sociables, suelen tener una vida bastante activa y organizan sus tiempos para realizar actividades fuera de casa; se caracterizan por tener fuertes lazos afectivos con sus mascotas, llegando a considerarlos parte de su familia. Aquí se pueden identificar varios subgrupos:

- Parejas jóvenes que no tienen hijos.
- Personas que viven solas con su perro.
- Familias que tienen un perro.

Todos ellos tienen en común la necesidad de integrar a su mascota a sus actividades y se preocupan mucho por tomar servicios que garanticen la seguridad y bienestar de su perro.

A las personas que sienten afecto profundo por sus perros se les conoce como *dog lovers*, como menciona Quiñones (2019); se trata de personas a quienes les gusta proyectar su estilo de vida en sus mascotas, menciona que incluso suelen trasladar a ellos ciertos aspectos como lealtad y afecto.

2.2.3 Análisis de los competidores

Dado que el modelo de negocio es innovador y se considera nuevo, no existe una competencia directa. Sin embargo, para el presente análisis se tomarán en cuenta servicios

sustitutos que pueden atender la misma necesidad, pero sin llegar a brindar una oferta integral como lo haría Doggyland. Los servicios más cercanos son los paseadores de perros y las veterinarias que pueden cuidar a las mascotas por un tiempo determinado; sin embargo, es importante tener en cuenta que también existen alternativas como hoteles y/o guarderías para perros ya que, si bien la mayoría no brinda un servicio por horas, podrían empezar a hacerlo.

- **Hoteles o guarderías para perros.** De acuerdo con Andina, Agencia Peruana de Noticias (2020) este tipo de negocio se ha convertido en un *boom* en los últimos cinco años, ya que las personas cuentan con mayor poder adquisitivo y pueden pagar un cuidado especializado para sus perros mientras están de viaje. Principalmente, los NSE A y B están dispuestos a gastar más de S/ 50 diarios en hospedaje (Andina Agencia Peruana de Noticias 2020). Sin embargo, hay tarifas diversas que van desde los S/ 30.00 hasta los S/ 80.00 por día. Esta opción podría ser válida para las personas que se van a ausentar por varios días y no para aquellas que necesitan el cuidado de sus perros por unas horas, ya que estos establecimientos, normalmente, se encuentran en zonas alejadas.
- **Paseadores de perros.** De acuerdo con el portal Paseaperros.com (s.f.), en Lima, los costos por paseo van desde los S/ 12.00 hasta S/ 20.00. Este portal cuenta con un sistema de calificación que permite a los próximos usuarios guiarse de las referencias. La seguridad es una debilidad del servicio, teniendo en cuenta que el animal podría estar expuesto a accidentes, robos y/o extravíos.
- **Veterinarias.** Se estima que en Lima existen alrededor de 640 veterinarias, concentradas en los distritos de Surco, Ate Vitarte, San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres (Álvarez, 2015). Es posible que algunas de estas incluyan el servicio de cuidado de mascotas por horas y/o días completos; sin embargo, muchas no cuentan con el espacio adecuado para este tipo de servicio. Se concentran básicamente en asegurar su integridad,

ya que la mascota está acompañada de personal capacitado para atenderla frente a alguna contingencia.

Tabla 7

Análisis de la competencia

Variables	Doggyland	Hoteles / guarderías	Paseadores o cuidadores particulares
Guarderías / Tarifa por horas	Si	No	Si
Ubicado en centros comerciales	Si	No	No
Recreación para mascotas	Si	Si	No
Venta de alimentos para perros	Si	No	No
Venta de accesorios para perros	Si	No	No
Venta de ropa para perros	Si	No	No
Permiten realizar actividades a dueños	Si	Si	Si
Permite a los dueños disfrutar con su perro	Si	Si	No
Eventos para perros (cumpleaños)	Si	No	No
Pernocte de perros	No	Si	No

Nota: Elaboración propia, 2020.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter¹

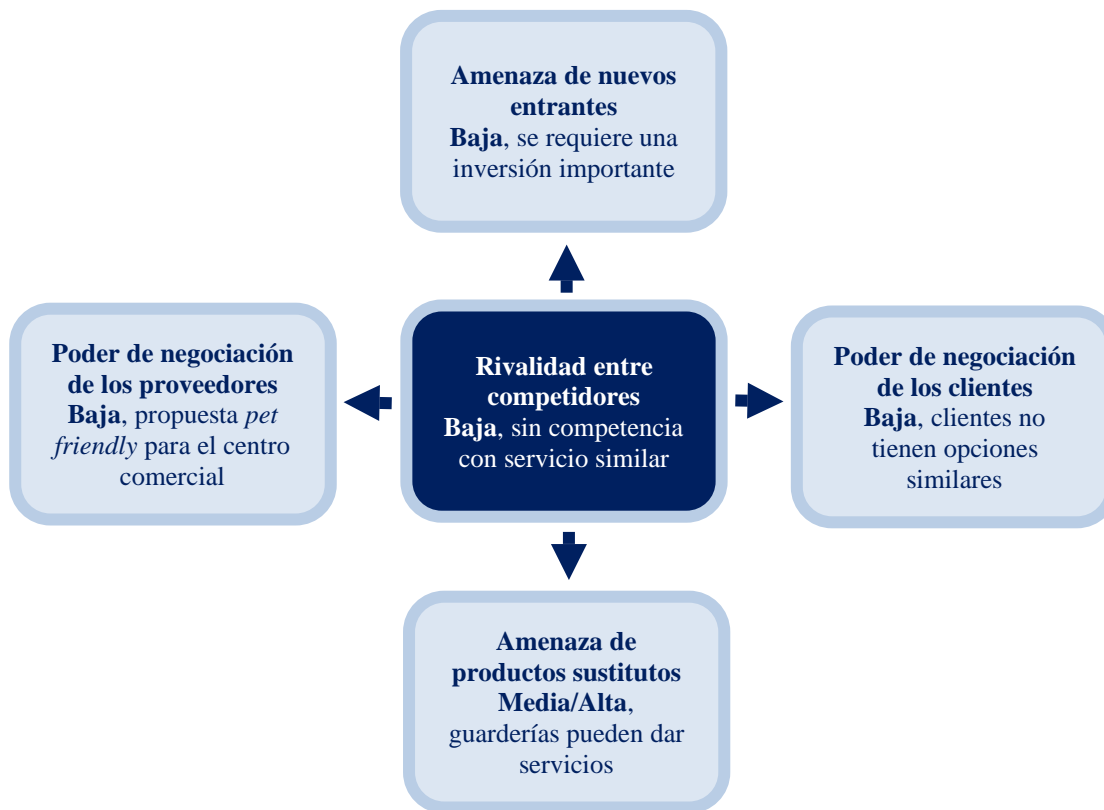
- **Poder de negociación de los compradores o clientes (bajo).** Actualmente, los clientes ya asumen un gasto mensual por sus perros; por lo tanto, podrían considerar tomar un servicio adicional que les genere satisfacción o les solucione un problema puntual como el poder hacer sus trámites o compras con la tranquilidad de que su mascota está en buenas manos. Por otro lado, en el mercado no hay otras opciones que tengan beneficios similares a los de Doggyland.
- **Poder de negociación de los proveedores o vendedores (medio/alto).** El principal proveedor de la empresa es el centro comercial donde se encontrará ubicado y la propuesta de Doggyland le generará valor adicional, ya que los clientes lo considerarán como un lugar *pet friendly*, que les permite realizar sus compras con mayor comodidad, lo

¹ Porter, 2015.

cual es muy valorado para ellos. Por otro lado, están los comercializadores de comida para perros, accesorios y ropa; dado que existen muchos en el mercado, se pueden lograr buenas condiciones comerciales para la empresa.

- **Amenaza de nuevos entrantes (baja).** El mercado de mascotas tiene un importante potencial de crecimiento, por ello cada vez existen más emprendimientos relacionados al rubro. Sin embargo, implementar un modelo de negocio similar a Doggyland requiere de una inversión importante, ya que estará ubicado en centros comerciales.
- **Amenaza de productos sustitutos (media).** Una de las principales amenazas son los cuidadores o paseadores de perros que puedan brindar servicio por horas y cumplen con resolver el problema del cuidado de la mascota; sin embargo, al no realizar esta actividad en un espacio cerca al dueño no se soluciona el temor de que algo pueda sucederle al perro. Otro sustituto al modelo de negocio sería dejar al perro en casa, ya que muchas personas pueden considerar que dentro de ese espacio estará más seguro que en ninguna otra parte, no obstante, esta alternativa tiene desventajas claras como el desorden o daños físicos que puede ocasionar el can y tampoco resuelve el sentimiento de culpa o tristeza que genera en su dueño el dejarlo solo en casa.
- **Rivalidad entre los competidores (baja).** Se considera que es baja dado que no se identifican competidores que brinden un mix de servicios similar al que Doggyland propone. Otros servicios como hoteles para perros, paseadores, guarderías o veterinarias, no satisfacen plenamente las necesidades identificadas. Se podría considerar incluso que se está frente a un “océano azul” al no contar con competencia directa.

Figura 4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Adaptado de *Estrategia Competitiva*, por Porter, 2015.

2.2.4 Conclusiones

Luego de analizar las variables internas, se aprecia que el servicio que ofrece Doggyland es innovador, no tiene competidores directos y la inversión para implementarlo es alta, esto sería una barrera de entrada para posibles competidores. Es un servicio dirigido a un perfil de clientes que tiene un vínculo emocional con sus perros, por lo cual están abiertos a tomar un servicio como Doggyland.

2.3 Análisis interno: la empresa

2.3.1 Visión, misión y valores

Los autores de la presente investigación han realizado la siguiente propuesta de misión, visión y valores:

- **Visión.** Contribuir al país fomentando una cultura de bienestar y protección animal que nos ayude a ser mejores como sociedad.

- **Misión.** Somos una empresa dedicada a ofrecer servicios de entretenimiento y cuidado de perros, con los mejores índices de calidad, confianza y dedicación hacia nuestros clientes.
- **Valores.** Compartimos cuatro valores: amor por nuestras mascotas, empatía, confiabilidad y transparencia.

2.3.2 Organización y estructura

Doggyland tendrá la siguiente estructura:

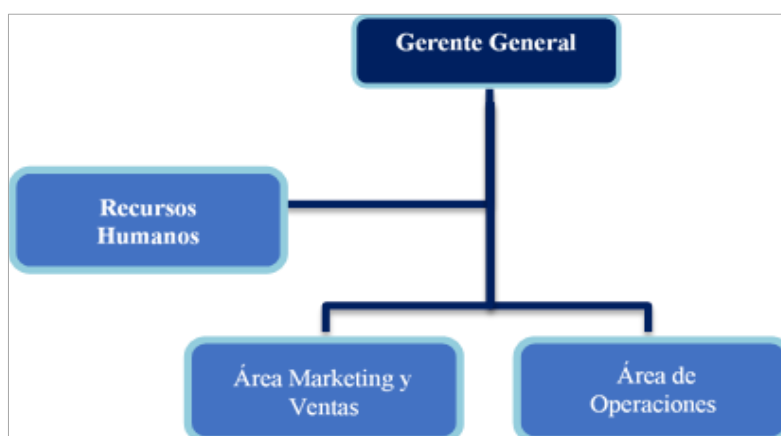
Tabla 8

Estructura de Doggyland

Área	Cargo	Función
Personal administrativo	Gerente General	Responsable del planeamiento y elaboración del presupuesto anual.
	Administrador de tienda	Responsable de la atención de la tienda.
	Recepcionista - Cajero	Encargado de la atención de clientes y cobro de la tarifa. Venta de cafetería y accesorios para perros.
Personal operativo	Seguridad	Encargado de la seguridad del local.
	Veterinario	Encargado de las consultas y atención de los perros.
	Personal de limpieza (tercerizado)	Encargado de la limpieza del local.
	Asistente de cuidado	Encargado de cuidado y entretenimiento de los perros.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 5. Organigrama



Nota: Elaboración propia, 2020.

2.3.3 Productos y servicios que ofrece

Doggyland es una empresa dedicada al cuidado de perros por horas en centros comerciales, su propuesta está basada en los siguientes servicios:

- **Principales**

- Cuidado por horas. Cuidado de perros por horas en un ambiente acondicionado para el esparcimiento seguro y cercano a sus dueños. El objetivo es brindar tranquilidad al cliente, asegurando el bienestar de su perro, basado en los atributos de seguridad, personal calificado e información del estado del perro
- Entretenimiento. Local acondicionado con zona de juegos especiales para perros.

- **Adicionales**

- Pet shop. Venta de accesorios, ropa y alimentos (secos y húmedos).
- Eventos. Celebraciones de cumpleaños para perros y sesiones de fotos.
- Cafetería. Para que los dueños puedan comprar bebidas y diversos snacks.

2.3.4 Análisis de la cadena de valor

A continuación, Doggyland desarrollará el análisis de la cadena de Valor de Michael Porter (1991, pp.103), detallando las principales actividades primarias:

- **Logística de entrada**

- Preparación antes de recibir a los clientes. Infraestructura, equipamiento del local, proveedores, personal capacitado, compra de accesorios, alimentos y ropa para perros.
- Proceso de Inicio del servicio. El Protocolo de Apertura de Tienda incluirá una lista de verificación de limpieza del local, personal uniformado y cámaras de seguridad operativas.

- **Operaciones**

- Reserva de horario. Presencial, por teléfono y vía página web.
- Recepción del perro. Bienvenida al local y asignación de tag de identificación.
- Registro de datos. Completar formato de servicio con datos del cliente y perro.
- Uso del servicio. Personal especializado atento ante las necesidades que el perro
- Proceso de pago. De forma presencial a través de POS, efectivo, Yape y Plin.

- Seguimiento. Del estado del perro a través de la página web de Doggyland.
- **Logística de salida**. El objetivo es lograr que el servicio sea 100% satisfactorio y realizar la venta cruzada de productos.
 - Cliente recoge al perro.
 - Ofrecimiento de venta.
 - Entrega del perro.
 - Encuesta de satisfacción.
 - Pago de servicio.

Figura 6. Cadena de Valor



Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*, por Porter, 1991.

En los capítulos IV y V se desarrollan con mayor detalle el resto de las actividades de la cadena de valor tanto primarias como de soporte.

2.4 Diagnóstico situacional de la empresa

2.4.1 Análisis FODA

Tabla 9

Resumen FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio diferenciado para perros. Cuidado y entretenimiento. ● Seguridad. Se envía información al dueño sobre el estado del perro. ● Ubicación estratégica. En centros comerciales con estándares de calidad. ● Infraestructura adecuada. Espacios seguros y cómodos. ● Personal y procesos especializados. Para reducir riesgos de accidentes y/o pérdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualmente no existen servicios parecidos en Perú. ● Tenencia de perros en Perú va en aumento. ● La tendencia mundial <i>humanization of pets</i> (Robeco, 2020) impulsa el crecimiento del mercado de productos y servicios para mascotas. ● Las personas cada vez gastan más dinero en el cuidado de las mascotas, en promedio S/ 300 al mes (Peru Retail, 2019b). ● En el Perú existe personal especializado en cuidado animal (veterinarios, etólogos).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● No existen servicios parecidos en Perú para poder realizar <i>benchmarking</i>, la mayoría de casuística es extranjera y no integra el mix de servicios propuestos. ● Al no ser una empresa conocida no tiene posicionamiento de marca. ● Presupuesto reducido para estrategias y/o actividades de publicidad y marketing. ● No cuenta con experiencia previa en el rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de negocio podría ser replicado por otras empresas. ● Los sustitutos que pueden ir en aumento (paseadores de perros y negocios como veterinarias y guarderías que adapten sus formatos). ● Ingreso de nuevas tecnologías de seguridad para las mascotas que ayuden a viabilizar dejarlos en casa y ya no sea un dolor para el cliente.

Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, de David, 2013; “Consumer trends in 2020: food delivery, humanization of pets and streaming wars”, de Robeco, 2020; “Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas”, de Perú Retail, 2019b.

2.4.2 Conclusiones

Doggyland ofrece un servicio diferenciado, con una propuesta integral en una ubicación estratégica, y con todas las medidas de seguridad, lo que le da una buena posición frente a posibles productos sustitutos y aprovecha el potencial de crecimiento que tiene el

rubro de mascotas. Por otro lado, el mercado peruano cuenta con personal capacitado en cuidado animal lo que permite asegurar la calidad de servicio.

2.5 Análisis situacional

Existe una gran oportunidad para introducir al mercado un modelo de negocio como Doggyland; las tendencias e *insights* indican que las personas buscarán brindar un lugar especial a las mascotas dentro de sus familias, asignando un presupuesto para ello.

Finalmente, con los datos de mercado obtenidos, se aprecia que la categoría de mascotas mantiene un crecimiento sostenido. Una propuesta integral, con el mix de servicios de Doggyland, puede posicionarse muy bien en el mercado.

2.6 Conclusiones

- El macroentorno da indicadores favorables e importantes que Doggyland debe abordar con un plan organizacional y operativo estructurado.
- Doggyland representa un negocio innovador en una categoría en crecimiento, y está de acuerdo con las nuevas tendencias del consumidor, lo que le da la oportunidad de posicionarse rápidamente y contrarrestar amenazas y sustitutos del sector.

Capítulo III. Investigación de mercados

3.1 Objetivo de la investigación de mercados

El objetivo principal es determinar la viabilidad de lanzar al mercado un centro de entretenimiento para mascotas, ubicado en el Centro Comercial Jockey Plaza.

Como objetivos específicos se han considerado los siguientes:

- Conocer a profundidad la categoría mascotas.
- Identificar las principales características del consumidor del rubro mascotas.
- Presentar la propuesta de Doggyland para identificar los aspectos positivos y oportunidades de mejora con la experiencia de los expertos y consumidores.
- Conocer la disposición de compra y rango de precio por hora que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales.
- Estimar la demanda potencial de clientes para Doggyland.

3.2 Metodología de la investigación

La investigación para Doggyland se ha realizado en dos etapas:

- **Investigación exploratoria.** Como fuentes primarias, se realizaron entrevistas a expertos en la categoría de mascotas, y *focus group* con personas que cumplen el perfil de público objetivo; asimismo, se entrevistó a expertos comerciales y especialistas en mascotas. Para ello, se utilizaron como instrumento de exploración unas guías predeterminadas (ver anexos 1 y 2). Como fuentes secundarias, se consultaron diversos artículos y estudios de mercado sobre la tenencia de perros en Lima Metropolitana.
- **Investigación concluyente.** Se diseñó una encuesta de 16 preguntas y estructurada en base a los objetivos planteados en la investigación. Este instrumento se aplicó durante 30 días a través de medios digitales.

Figura 7. Investigación de mercado realizada para Doggyland



Nota: Elaboración propia, 2020.

3.3 Diseño y tamaño de la muestra

Para determinar el número de encuestas a realizar se aplicó la fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Con lo que se obtuvo un total de 370 encuestas, considerando los siguientes datos:

Tabla 10

Datos de la muestra

	Variable	Dato
N	Tamaño de la población*	235,500
Z	Coefficiente de confianza	1.645
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso	0.5
d	Error máximo admisible	5%

Adaptado de Perú: *Perfil Sociodemográfico. Informe nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*, por INEI, 2018.

Finalmente, se realizaron 370 encuestas *on line*, a través de la herramienta Google Forms. El primero filtro aplicado fue el de la tenencia de un perro en casa; en un segundo filtro se les consultó si dejaban solos a sus perros los fines de semana; finalmente, se aplica un filtro de predisposición a tomar el servicio.

3.4 Hallazgos y conclusiones

3.4.1 *Focus group*

- Para los dueños es muy importante brindarle tiempo de calidad a sus perros y productos/servicios que vayan con su estilo de vida.
- Los padres de familia son los que más valoran que el servicio esté ubicado en centros comerciales.
- Los atributos más valorados en un servicio/producto son seguridad y calidad.
- Toman en cuenta las recomendaciones, sobre todo de expertos (veterinario).
- Todos muestran interés por el concepto y les parece atractivo.
- El precio de S/ 17 a S/ 20 por hora les parece accesible y están interesados en tomar membresías o paquetes.

Finalmente, el *insight* identificado es: “Tu perro es un miembro de tu familia, lo quieres y buscas lo mejor para él, sin embargo, a veces interfiere con tus actividades, te gustaría tener una solución para esto porque dejarlo solo te genera sentimiento de culpa”.

3.4.2 *Entrevistas a expertos*

- **Hallazgos expertos comerciales**
 - La tenencia de perros está más orientada a razas pequeñas debido, principalmente, por los espacios donde hoy residen las nuevas familias.
 - Los centros comerciales no permiten la circulación de mascotas, la ubicación del local se recomienda en sótanos o cerca al ingreso al centro comercial.
 - Considerando el punto anterior, el servicio puede generar un valor agregado al centro comercial.
 - Recomiendan alianzas estratégicas con otros proveedores para lograr un portafolio ampliado de los servicios.

- El atributo más valorado por los clientes de este rubro es la seguridad, indispensable contar con cámaras de seguridad y brindar información al dueño.
- Realizar una versión de Doggyland itinerante en eventos, ferias, entre otros, para hacer más visible el negocio.
- **Hallazgos expertos técnicos**
 - Recomiendan restricción de ingreso para ciertas razas, zonificación adecuada por razas/tamaños y personal capacitado a nivel técnico.
 - Sugieren zona de descanso para los perros que no deseen jugar o que no estén acostumbrados a socializar mucho.
 - La ubicación del local debe estar aislada del ruido fuerte.
 - En cuanto al espacio, recomiendan de 2 a 3 m² por perro.
 - Estiman que un cuidador se haga cargo de cuatro o máximo cinco perros para poder manejarlos.
 - Sugieren contar con un veterinario en el local de forma permanente para atender emergencias y asesoría en etología (estudio del comportamiento canino).
 - Considerar técnicas naturales para el control del temperamento de los perros dentro del local (ambientador de feromona apaciguante, no produce sedación artificial).

3.4.3 Cliente incógnito

Se realizó una visita al local de Pet Center que tiene un servicio de entretenimiento para mascotas, que puede considerarse un servicio sustituto de Doggyland. A continuación, se detalla lo observado:

- Está ubicado en el Jockey Plaza, atiende de 08:00 am a 22:00 pm, el precio es de S/ 1 por minuto y S/ 60 por hora.
- En el horario visitado no se encontró a ningún perro utilizando el servicio.

- Se ubicó solo a una persona que recibe a los clientes, no se le reconoció como un veterinario o especialista.
- El local cuenta con cámaras de seguridad y protocolos de recepción de los perros.

3.4.4 Entrevistas a profundidad

- Sobre dejar a sus perros solos en casa, afirman que se ven afectadas ambas partes (mascota y dueño), manifestando lo siguiente:
 - Si son cachorros no se les puede dejar en casa solos.
 - Para dejar solo a un perro adulto, por un tiempo prolongado, se necesita una preparación o entrenamiento previo.
 - A ningún perro le gusta quedarse solo, lloran o te reciben saltando de alegría, si los dejas mucho tiempo pueden romper cosas.
- Una ventaja que rescatan de Doggyland: la tranquilidad de dejar a su perro en este servicio, mientras los dueños están fuera de casa.
- Una desventaja o preocupación: ¿quién cuidará a los perros?
- Los participantes están interesados en tomar un servicio como este por ser innovador.
- Estarían dispuestos a comprar accesorios, comida y servicios adicionales en Doggyland.
- Sobre el nombre y logo, en general, a todos les gustó la palabra Doggyland porque es de fácil recordación y se entiende el concepto de forma rápida.

3.4.5 Encuestas

- La mayoría de encuestados dejan a su perro solo los fines de semana, de cuatro a seis horas en promedio.
- Del grupo señalado, el 82.1% indica que “Definitivamente” o “Probablemente” dejaría a su perro en Doggyland,
- De las 142 personas que dejarían a su perro en Doggyland, el 50% lo haría de tres a cuatro horas y el 43% lo dejaría entre uno a dos horas.

- Del grupo anterior, el 26.1% pagaría de S/ 16.00 a S/ 20.00 por hora, el 21.1% de S/ 13 a S/ 15.
- El 21% de encuestados indicó que el centro comercial que más frecuenta es el Jockey Plaza.
- Sobre los medios por los cuales quisieran recibir información de Doggyland, destacan las redes sociales como Facebook e Instagram, con un 96.5%, también eligieron a la televisión y las revistas con un 19% y 12%, respectivamente.
- Los atributos más valorados por reforzar en la propuesta de valor son seguridad, experiencia de cuidadores y brindar información del perro.

3.5 Estimación de la demanda

Para la estimación de demanda, se consideró como universo a los hogares que cuentan con un perro. Según el Censo de INEI 2017 (INEI 2018), el mercado potencial se obtuvo con dos filtros de segmentación: hogares con perro de Lima Metropolitana de NSE A y B, y la pregunta de la encuesta: ¿Deja solo a su perro en casa los fines de semana?

El mercado disponible se ha calculado según lo obtenido en las encuestas, considerando la respuesta “Definitivamente lo usaría” a la pregunta de disposición para tomar el servicio de Doggyland. El mercado efectivo se ha calculado en base a la respuesta obtenida en las encuestas sobre el precio que están dispuestos a pagar, considerando en este caso el rango de precio de S/ 16 a S/ 20 por hora de servicio de Doggyland. Finalmente, el mercado meta o *early adopters*, se ha obtenido luego de aplicar el Factor de Rogers de 13.50% sobre el mercado efectivo. Con ello, se obtuvo un total de 1,038 hogares con perro que tomarían el servicio de Doggyland.

Tabla 11**Estimación de la demanda**

Detalle	Hogares	% Relativo	Fuente
Universo	1'030,906	100%	INEI - Censo 2017 Hogares con perro Lima Metropolitana.
Filtro segmento	235,459	22.84%	INEI - Censo 2017 Hogares con perro Lima Metropolitana -NSE A y B.
Filtro ubicación	49,564	21%	Encuesta - Centro comercial al que acude con mayor frecuencia: "Jockey Plaza".
Filtro segmento	27,905	56.30%	Encuesta - Deja solo a su perro en casa los fines de semana.
Filtro predisposición	14,441	51.75%	Encuesta - Estarían dispuestos a tomar el servicio: "Definitivamente" y 50% "Probablemente".
Filtro precio	3,841	26.60%	Encuesta - Dispuestos a pagar entre S/ 16 a S/ 20 por hora.
Filtro <i>early adopters</i>	519	13.50%	Factor Rogers 13.50% (Best, 2007).

Adaptado de Perú: *Perfil Sociodemográfico. Informe nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*, por INEI, 2018; *Marketing Estratégico*, por Best, 2007.

3.6 Pronóstico de ventas

La frecuencia está calculada con las respuestas de la encuesta realizada, así se obtiene el número total de visitas en un año 13,373.

Tabla 12**Demanda inicial**

Frecuencia	%	Q <i>early adopters</i>	Visitas al año
Encuesta - Tomaría el servicio 1 vez al mes.	39.90%	207	2,483
Encuesta - Tomaría el servicio 2 veces al mes.	32.90%	171	4,095
Encuesta - Tomaría el servicio 4 veces al mes.	27.30%	142	6,795
		519	13,373

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 13***Ventas mensuales año 1***

Ventas año 1	Estacionalidad	Visitas	Ingresos
Enero	10%	1,337	S/ 96,417
Febrero	10%	1,337	S/ 96,417
Marzo	5%	669	S/ 48,209
Abril	5%	669	S/ 48,209
Mayo	5%	669	S/ 48,209
Junio	5%	669	S/ 48,209
Julio	15%	2,006	S/ 144,626
Agosto	5%	669	S/ 48,209
Setiembre	5%	669	S/ 48,209
Octubre	5%	669	S/ 48,209
Noviembre	10%	1,337	S/ 96,417
Diciembre	20%	2,675	S/ 192,834
	100%	13,373	S/ 964,172

Nota: Elaboración propia, 2020.

3.7 Conclusiones

- La seguridad, el espacio disponible y personal calificado, son claves en el servicio de Doggyland, hacia el cliente final y como factor que asegure la continuidad del negocio. La recomendación de expertos en cuidado animal es fundamental.
- Según la investigación el concepto de Doggyland y la ubicación en un centro comercial tiene buena aceptación, por lo que debe evaluarse su ubicación en el Jockey Plaza.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se detalla la estrategia de marketing para el lanzamiento de Doggyland en el mercado peruano.

4.1 Definición de los objetivos de marketing

Se han definido seis objetivos de marketing para Doggyland:

Tabla 14

Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	Herramienta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento en ventas	% Crecimiento de ventas	Reporte de ventas anuales	-	30%	25%	20%	15%
Incremento en ventas cruzadas	Ingresos por venta adicional/ Ingresos por horas de cuidado	Estado de Resultados	3%	4%	4%	7%	7%
Participación de mercado	Cantidad de clientes/ Cantidad de clientes objetivo	Base de datos de clientes y estimación de la demanda	20%	30%	40%	50%	60%
Posicionamiento	Cantidad de personas que nos consideran primera opción/ Total de encuestados	Encuesta anual a mercado objetivo	50%	55%	60%	65%	70%
Satisfacción al cliente	Nº de clientes satisfechos/Nº de clientes encuestados	Encuesta post-servicio	80%	83%	86%	90%	95%

Nota: Elaboración propia, 2020.

4.2 Estrategias genéricas y de crecimiento

De acuerdo con las estrategias genéricas de Michael Porter (2015), Doggyland se encuentra en diferenciación y enfoque: diferenciación, ya que se dirige a un nicho de clientes

que tienen como principal característica, tener un perro en casa y no tener con quien dejarlo cuando el dueño no está en casa, y tienen un alto interés en el bienestar de su mascota; enfoque, debido a que es un servicio único en el mercado, que brindará un trato especial a los perros mientras sus dueños realizan actividades cotidianas y de esparcimiento.

Según la matriz de Ansoff (1957), la estrategia de crecimiento seleccionada para Doggyland es penetración de mercado, debido a que la categoría de cuidado de mascotas es hoy un mercado existente y de alto crecimiento, el objetivo será captar clientes interesados en este nuevo servicio, que permite que realicen sus actividades con mayor tranquilidad.

4.3 Estrategia de segmentación de mercados

Doggyland requiere segmentar para identificar a su cliente meta, y así se puedan definir estrategias que generen la toma del servicio, comunicando la solución al problema que le representa dejar solo a su perro en casa. Con ello, se puede determinar que el mercado meta de Doggyland son los *dog lovers*.

Tabla 15

Mercado meta

Mercado potencial	Dueños de perros, que les brindan los cuidados necesarios para que tengan una buena calidad de vida.
Mercado objetivo	Hombres y mujeres de 30 a 55 años, pertenecientes a los NSE A y B de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, de los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (CPI 2019).
Mercado meta	<i>Dog lovers</i> , ya que mantienen una interacción y vínculo muy cercano con su perro en su vida diaria, disfrutan de lugares <i>pet friendly</i> y son recurrentes a centros comerciales.

Adaptado de “Perú: Población 2019”, por CPI, 2019:10.

Tabla 16

Perfil de consumidor Doggyland

Demográfico	Dueños de perros hombres y mujeres de 30 a 55 años.
Geográfico	Lima Metropolitana, zona 6 y 7 de Lima Metropolitana, de los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina (CPI 2019).
NSE	NSE A y B.
Frecuencia de compra	Personas que asistan a centros comerciales frecuentemente y realizan diversas actividades, tomarían el servicio ya que no tienen con quien dejar a su perro en casa.
Psicográfico	<i>Dog lovers</i> que consideren a su perro parte de su familia, y les brinden los cuidados necesarios para que tengan una buena calidad de vida.

Adaptado de “Perú: Población 2019”, por CPI, 2019:10.

4.4 Estrategia de posicionamiento

Estará basada en Usos y Beneficios, considerando como fin principal solucionar el problema de los dueños de los perros al tener que limitar sus actividades por el cuidado de sus mascotas; además, de tener una preocupación latente cuando los dejan solos en casa. Considerando los atributos más valorados en la encuesta, el servicio se basará en: seguridad, experiencia del personal al cuidado, e información sobre el perro.

La conexión de los dueños con sus perros es altamente emocional, por ello, para poder obtener la propuesta de valor a posicionar, se debe asociar el *insight* identificado en el *focus group*, que posicione a Doggyland como “El servicio para perros, que te permite realizar tus actividades fuera de casa sin preocuparte por él, porque estará bien cuidado en Doggyland”.

- **Insight.** “Tu perro es un miembro de tu familia, lo quieres y buscas lo mejor para él, sin embargo, a veces interfiere con tus actividades, te gustaría tener una solución para esto porque dejarlo solo te genera sentimiento de culpa.”
- **Beneficio.** “Pensando en la diversión que le encanta a tu mascota y tu preocupación por su bienestar, te presentamos a Doggyland el único centro de entretenimiento de permanencia por horas para mascotas, encuéntranos en centros comerciales”.

- **Razón para creer.** “Doggyland cuenta con personal especialista en cuidar perros y además, contará con un veterinario para que tu mejor amigo esté bien cuidado”.
- **Propuesta de valor.** “Doggyland, diversión y seguridad para tu perro en un solo lugar”.

4.5 Estrategia de marca

Doggyland, a través de su nombre, busca que se le asocie como un lugar creado especialmente para perros, divertido y lúdico, donde la mascota recibirá un esmerado cuidado. Además, es un nombre corto y de fácil recordación.

En los *focus group* y entrevistas realizadas, este nombre ha recibido en su mayoría comentarios positivos, los investigados afirmaron que les transmite confianza y seguridad, dos de los atributos que más valoran al momento de elegir servicios y/o productos para sus mascotas. Se sabe que para los clientes meta, dejar solo en casa al que consideran su mejor amigo no es agradable, por eso el eslogan es: “Para tu mejor amigo, el lugar más divertido”, siendo la opción perfecta para dejar al perro bien cuidado.

4.5.1 Logotipo

Para la construcción del logo se ha incluido lo siguiente:

- Silueta de un perro con el nombre de Doggyland.
- Se utilizaron diferentes colores alegres y llamativos que hacen referencia a un ambiente lúdico, donde el perro podrá divertirse mientras recibe el mejor cuidado.

Figura 8. Logo



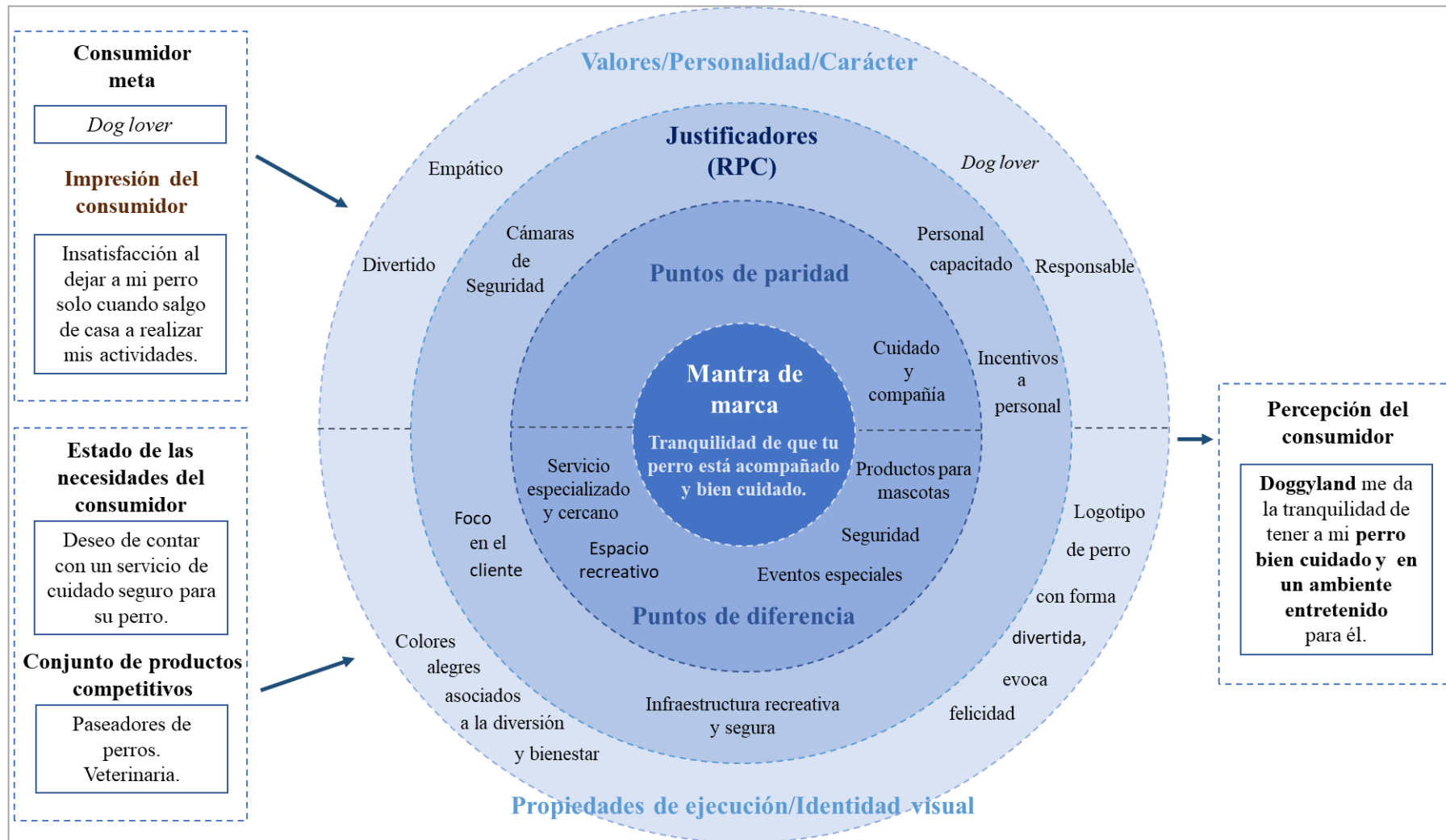
Nota: Elaboración propia, 2020.

4.5.2 *Mantra de marca*²

La promesa de marca está orientada a solucionar el dolor del consumidor (*dog lover*) que se siente limitado en realizar ciertas actividades en las que no puede incluir a su perro y debe dejarlo solo en casa. Por ello, el servicio está construido en base a dos pilares fundamentales: seguridad y confianza, para ofrecer tranquilidad al dueño de que su mascota estará acompañada, bien cuidada y en un ambiente entretenido.

² Keller, 2008.

Figura 9. Mantra de marca



Adaptado de *Dirección de Marketing*, por Kotler y Keller, 2016.

4.6 Estrategia de clientes

La estrategia para fidelizar a los clientes se ha estructurado con el objetivo de obtener información clave de estos, en todos los puntos de contacto. El objetivo de fidelización será el incremento de frecuencia de compra, considerando que Doggyland es una nueva empresa y requiere rentabilizar rápidamente.

- **Identificación**

- Generar ID de cliente. Dueño y perro, considerando toda la información relevante del perro (edad, peso, alergias, etcétera). La información será tomada la primera visita.
- Entrega de tarjeta de identificación.

- **Diferenciación**

- La clasificación de los clientes será por ticket promedio de compra y frecuencia.
- Tres niveles de clientes, para generar acciones de marketing dirigidas a impulsar la recompra e incremento de ticket promedio.
- Desarrollar segmentación según características del perro (raza, tamaño, peso).

- **Interacción**

- Lanzamiento de encuestas. Anual y al finalizar el servicio.
- Análisis de oportunidades de mejora, posibles implementaciones de Quick Wins.
- Plan de comunicación y beneficios especiales según clasificación de clientes.

Tabla 17

Tácticas de fidelización

Tácticas de fidelización
1.- Beneficios especiales por días y horario establecido. Talleres de adiestramiento, fotos, caricaturas, <i>sampling</i> de productos, <i>grooming</i> básico.
2.- Servicios adicionales. Cumpleaños, sesión de fotos, cafetería, venta de productos
3.- Crear y enviar contenido importante. Sobre el cuidado de perros y mostrarnos como solución: ¿Por qué no dejar a tu perro solo en casa?, testimoniales sobre Doggyland.
4.- Personalización de productos. Compra plato de alimento y llévatelo grabado.

Nota: Elaboración propia, 2020.

4.7 Estrategia de Responsabilidad Social

El Plan de Responsabilidad Social se basa en el concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2006), considerando los siguientes pilares:

- **Medio ambiente.** Al margen de lo que por ley debe cumplirse para realizar una buena gestión de desechos, se buscará cuáles son las mejores formas de tratar las heces de los perros. Por ejemplo, se evaluará la posibilidad de que la empresa colombiana Ecopoop implemente sus servicios localmente, y promover a otras empresas a tomar esta referencia.
- **Comunidad.** Doggyland buscará fomentar una cultura de bienestar y protección animal, por ello contribuirá con los principales albergues, capacitando a sus colaboradores en técnicas de manejo de comportamiento animal a través de su personal especializado.
- **Comunicación.** Se tendrá una comunicación constante con albergues como Milagros Perrunos y Fundación Rayito, brindando información sobre acciones y medios de ayuda. Se mantendrá el mensaje: “Adopta, no compres”.

4.8 Conclusiones

- El mercado meta de Doggyland son los *dog lovers*, aquellos dueños de perros que han generado un vínculo emocional con su mascota y que están dispuestos a darles el mismo nivel de vida que a su propia familia.
- La comunicación y fidelización de estos clientes debe basarse en que Doggyland te permite realizar actividades libremente mientras cuida de tu perro.

Capítulo V. Marketing mix

5.1 Estrategia de servicio

Será de enfoque y diferenciación, basada en la propuesta de valor de brindar al cliente la facilidad de realizar sus actividades los fines de semana sin la preocupación de tener a su perro solo en casa, limitando su accionar.

Respecto a la infraestructura del local se cumplirá con lo siguiente:

- Requerimientos del centro comercial, insonorización del local, para evitar que el ruido se filtre hacia el exterior y al interior, y 3 m² disponibles por perro en área de entretenimiento y zona de descanso.
- Respecto a los puntos críticos, se deberá contar con un difusor de feromonas para generar calma en los perros, y pisos de caucho para una limpieza práctica y rápida.

5.1.1 Mix de servicios

- **Servicio básico**
 - Cuidado de mascotas por horas, con acceso del perro al área de entretenimiento y descanso. Acceso del dueño al área de *pet shop* y cafetería.
 - Horario de atención: lunes a domingo de 10:00 am a 22:00 horas.
 - Reservas, hasta tres horas antes de requerido el servicio, previa confirmación de reserva, tiempo de tolerancia de 15 minutos.
 - Cinco personas especializadas en cuidado de perros, máximo tres mascotas por cuidador.
 - Un veterinario permanente en el local.
 - Monitoreo permanente para brindar información a los clientes.
- **Servicios adicionales**
 - Eventos especiales para perros, como celebración de cumpleaños y sesión de fotos

- Cada servicio incluye alquiler del espacio, el cliente debe traer los accesorios para el evento.

5.2 Estrategia de precio

La estrategia de precio será de producto-calidad (Kotler y Keller, 2016), dado que el servicio de Doggyland es pionero en el mercado y se destacará por tener alta calidad en el cuidado de perros. El público objetivo está dispuesto a pagar por un servicio diferenciado, que le brinda estatus, y lo haga sentir como un buen dueño. Asimismo, de acuerdo con la investigación de mercado realizada, el 26.1% de los encuestados pagaría un precio de hasta S/ 20 por hora en Doggyland.

- **Precios de lunes a domingo.** Tarifa por hora o fracción S/ 20.
- **Tarifa en paquetes.** Tres horas por S/ 50 y cinco horas por S/ 90.
- **Membresías.** Semanal (hasta ocho horas) por S/ 140, Mensual (hasta 15 horas) por S/ 250, y Trimestral (hasta 35 horas) por S/500.

En relación con los servicios alternativos o sustitutos, se pueden encontrar diferentes opciones en variables y precios:

Tabla 18***Comparativo Doggyland versus servicios alternativos***

Variables	Doggyland	Hoteles de mascotas	Paseadores de perros
Guardería / tarifa por horas	SI	NO	SI
Ubicado en centros comerciales	SI	NO	NO
Recreación para mascotas	SI	SI	NO
Venta de alimentos y accesorios	SI	NO	NO
Eventos (por ejemplo, cumpleaños)	SI	NO	NO
Pernocte de perros	NO	SI	NO
Precio promedio por hora/servicio	S/ 20 por hora	Desde S/ 5 a S/ 7.5 la hora: Doggy Camp Hotel: S/ 40 a S/ 50 por noche. Guardería: S/ 65 el día, con movilidad. La Casa de la Bellota S/ 40 por noche, S/ 50 a S/ 60 con movilidad.	Desde S/ 12 a S/ 20 la hora, dependiendo del distrito

Nota: Elaboración propia, 2020.

5.3 Estrategia de plaza

Doggyland contará con un local físico para la prestación de sus servicios y, por la propuesta de valor de la empresa, lo más idóneo es estar ubicado dentro de un centro comercial o mall, en la ciudad de Lima. Para elegirlo, se realizó un análisis considerando diversos factores detallados en la siguiente tabla. El resultado arrojó que la mejor opción es el Jockey Plaza, ubicado en el distrito de Santiago de Surco (dirección: Av. Javier Prado Este N° 4200, Santiago de Surco).

A continuación, se presenta con mayor detalle las principales características evaluadas:

Tabla 19

Comparación de centros comerciales

Características del centro comercial	Peso	Jockey Plaza		Real Plaza Primavera		Real Plaza Puruchuco		Mall Aventura Santa Anita	
Superficie	20%	5	1.00	2	0.40	4	0.8	3	0.60
Ubicación (distrito)	15%	5	0.75	5	0.75	3	0.45	2	0.30
Costo alquiler m ²	30%	1	0.30	5	1.50	5	1.50	3	0.90
Perfil de visitante frecuente (NSE) (CPI, 2019)	20%	5	1.00	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Preferencia /visitas (Salas, 2017)	15%	5	0.75	2	0.30	3	0.45	4	0.60
	100%		3.80		3.55		3.60		2.80

Nota: Adaptado de “Perú: Población 2019”, CPI, 2019; “Estos son los ‘malls’ preferidos por los consumidores en Lima”, por Salas, 2017.

Para poder brindar un servicio de calidad y considerando el mix de servicios que Doggyland ofrecerá, la extensión del local, dentro del centro comercial elegido, será de 100 m², ubicándose muy cerca de la zona de ingreso al mall, lo cual facilitará al cliente el acceso. Por otro lado, la estructura del local estará dividida en cuatro zonas diferenciadas de acuerdo con el servicio que desea tomar el cliente:

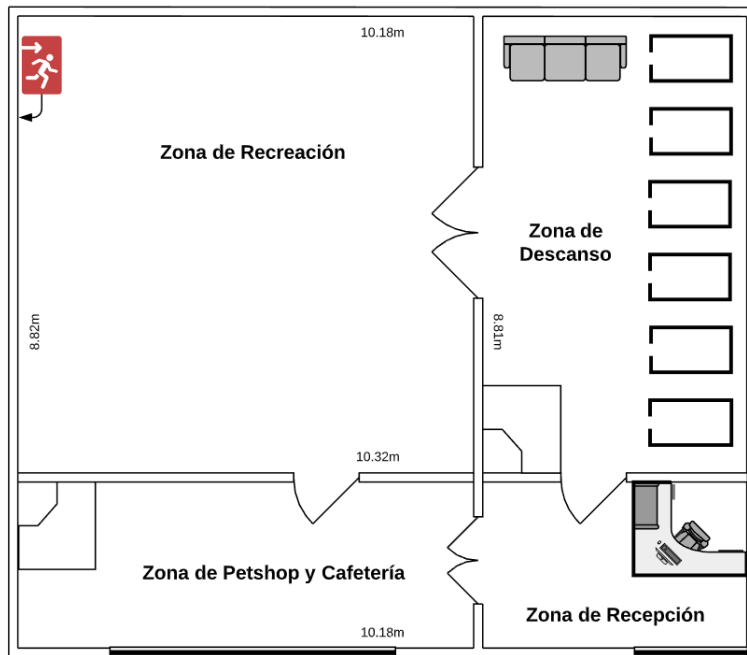
Tabla 20

Distribución de las zonas del local

Zona	Extensión	Elementos	Características de la zona
Zona Recepción	15 m ²	Counter, computadoras, POS.	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro del cliente y su mascota ● Identificación del perro y asignación al personal ● Pagos y reservas
Zona Recreación	45 m ²	Módulos de juegos, <i>backing</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ● Zona de juegos y diversión ● Zona de sesión de fotos y celebración de cumpleaños
Zona Descanso	25 m ²	<i>Pet suites</i> , camas, cojines.	<ul style="list-style-type: none"> ● Zona para aquellos perros que no desean jugar y prefieren descansar
Zona Pet shop	15 m ²	Ropa, comida, accesorios, máquina café, <i>snacks</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ● Zona de venta de accesorios para perros y comida ● Cafetería con <i>snacks</i> para clientes

Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 10. Layout local Doggyland



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 11. Fotos referenciales del interior del local



Zonas de juegos (imagen referencial)



Zonas de pet shop y cafetería (imagen referencial)

Nota: Elaboración propia, 2020.

Para que un cliente pueda realizar una reserva en Doggyland tiene dos alternativas:

- **Reserva en establecimiento.** El dueño de la mascota deberá acercarse directamente al local de Doggyland y realizar el proceso de admisión para dejar a su mascota. El pago se realizará al finalizar el servicio, cuando se realice el recojo del perro.
- **Reserva por la web de Doggyland.** El dueño de la mascota debe ingresar al sitio web de Doggyland y previamente realizar la creación de una cuenta de cliente, para lo cual se le

pedirá información como nombre, DNI, dirección y datos de la mascota. En esta página web el cliente podrá verificar los cupos disponibles y seleccionar el horario de su preferencia. Al momento de realizar la reserva deberá elegir el rango de tiempo que tomará el servicio y confirmar la reserva media hora antes del horario reservado. Contará con una tolerancia de 15 minutos. En dicha página web también podrá visualizar los términos y condiciones del servicio.

Figura 12. Página web de Doggyland



Imágenes referenciales.

Nota: Elaboración propia, 2020.

5.4 Estrategia de promoción

- **Definición del mensaje.** El objetivo es difundir la marca Doggyland y posicionarla como una alternativa distinta y única de diversión para perros. El mensaje central será: “Para tu mejor amigo, el lugar más divertido”, dando a entender que es un lugar donde los perros pasarán un momento divertido, con los mejores cuidados mientras el tutor de la mascota esté haciendo otras actividades a pocos metros de él.
- **Medios digitales.** Potenciarán la creación de la marca y servirán como canal de venta. Entre las herramientas que se utilizarán están las siguientes:

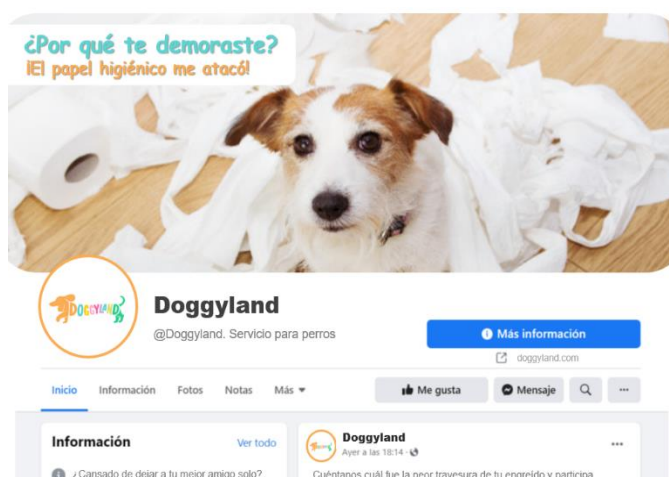
Tabla 21

Ecosistema digital de Doggyland

Marca	Canales propios	Canales pagados
	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Página Facebook • Página Instagram • Programa Petfluencers 	<ul style="list-style-type: none"> • Google Adwords • Facebook Ads • Instagram Ads

Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 13. Facebook e Instagram



Nota: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, con el objetivo de generar *brand awareness* y posicionamiento de marca se realizarán las siguientes estrategias y acciones en el primer año, contando con un presupuesto de S/ 96,417.00, el cual se ha distribuido en las siguientes etapas: Pre-Lanzamiento, Lanzamiento y Mantenimiento (ver detalle en la tabla 25 e información del presupuesto en el anexo 1).

Asimismo, dentro del centro comercial se realizarán las siguientes actividades:

- A nivel Doggyland, se realizarán promociones especiales en fechas emblemáticas de mascotas: Día del Perro (21 de julio) y Día Mundial de la Mascota (1 de octubre).

- Alianzas con empresas y establecimientos que forman parte del Jockey Plaza para ofrecer descuentos o beneficios extra a sus clientes. Por ejemplo: Cinemark.

Figura 14. Comunicación de fechas especiales



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 15. Comunicación de alianzas estratégicas



Nota: Elaboración propia, 2020.

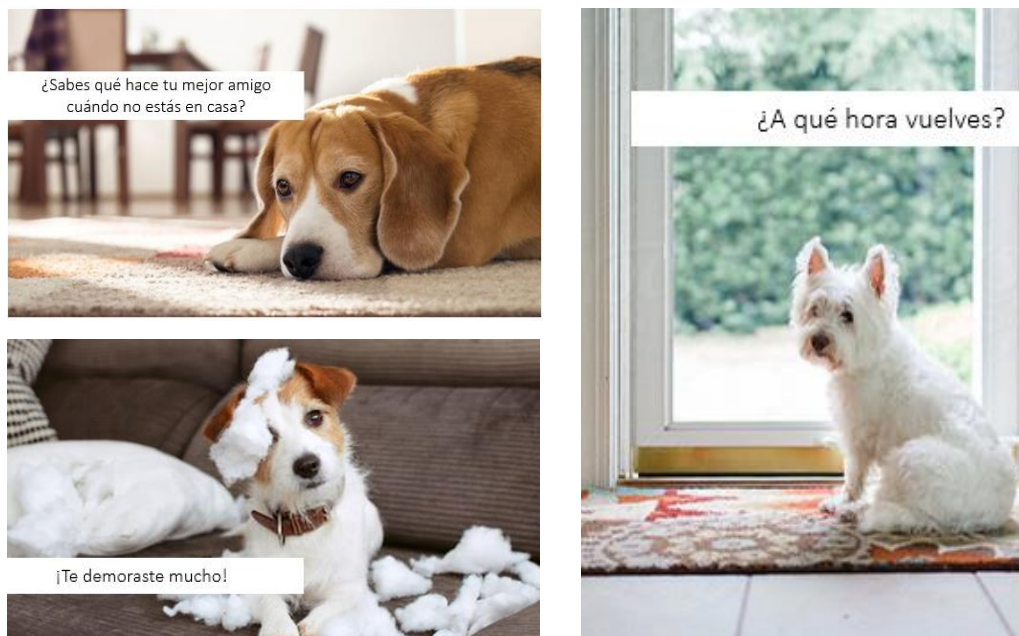
Tabla 22

Plan de comunicación y publicidad para el primer año (pre lanzamiento)

Etapa	Duración	Estrategia	Medio	Acciones	Inversión (S/)	%
Pre - lanzamiento	Enero/ Febrero	Campaña de intriga	Redes sociales	Despliegue de contenido para generar expectativa.	5,000.00	31%
		Posicionamiento de marca	BTL (evento)	Inauguración de local (prensa e influencers).	25,000.00	

Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 16. Campaña de intriga



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 17. Inauguración del local



Nota: Elaboración propia, 2020.

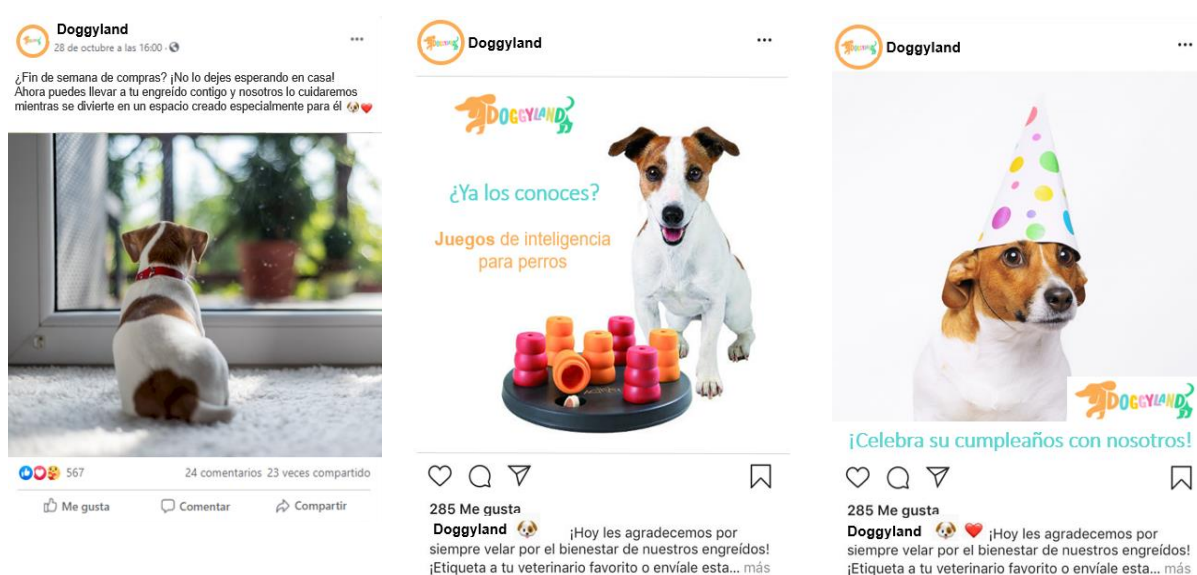
Tabla 23

Plan de comunicación y publicidad para el primer año (lanzamiento)

Etapa	Duración	Estrategia	Medio	Acciones	Inversión (S/)	%
Lanzamiento	Marzo / Mayo	Generación de tráfico en redes sociales	Facebook Instagram	Post con información del servicio, presentación de equipo, beneficios, entre otros.	7,711.00	20%
		Posicionamiento de marca	ATL	Vallas en los alrededores del Jockey Plaza comunicando la apertura del local.	2,700.00	
			BTL	Material promocional Doggyland.	4,000.00	
		Generación de ventas	Sitio web y redes sociales	Campaña promocional, descuentos a los primeros usuarios.	5,000.00	

Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 18. Facebook e Instagram



Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 24

Plan de comunicación y publicidad para el primer año (mantenimiento)

Etapa	Duración	Estrategia	Medio	Acciones	Inversión (S/)	%
Mantenimiento	Junio / Diciembre	Generación de tráfico <i>web</i>	Google Adwords	Contenido orgánico (SEO) y publicitario (SEM)	9,289.00	49%
		Generación de tráfico en redes sociales	Facebook Instagram	Post, concursos, información de cuidado canino, experiencias.	20,000.00	
		Posicionamiento de marca	ATL	Revista Planeta Mascotas: Publicidad y artículo sobre Doggyland.	5,000.00	
				Vallas: Alrededores C.C. Jockey Plaza para incentivar las visitas.	2,928.00	
			BTL	Material Promocional Doggyland.	3,600.00	
		Marketing relacional	<i>E-mailing (mailchimp)</i>	Comunicaciones sobre promociones, fechas especiales, contenido de valor (BB.DD.)	6,189.00	

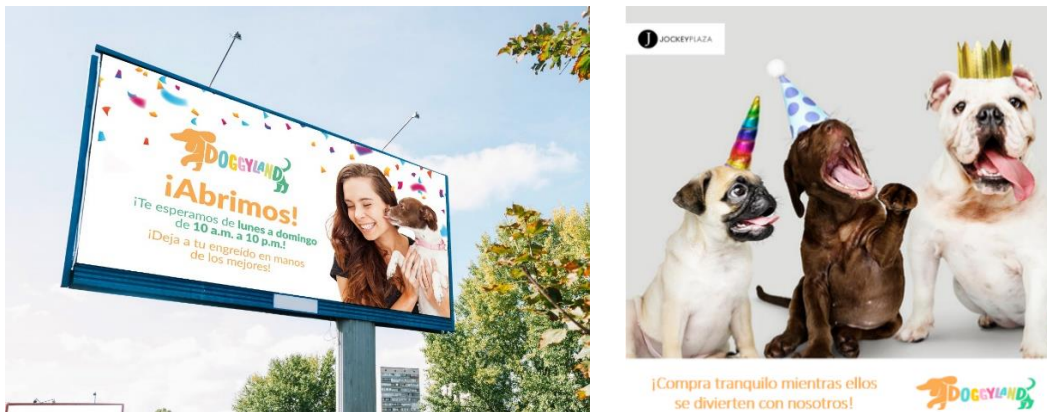
Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 19. Tráfico en página web



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 20. Publicidad ATL



Nota: Elaboración propia, 2020.

5.5 Estrategia de personas

Lo principal en este aspecto será la selección del personal calificado para brindar el servicio, ya que será quien soporte la seguridad y reduzca el riesgo de accidentes entre las mascotas. Luego de la selección de las personas será importante contar de inicio con un equipo de asesores, que puedan entrenar al personal reforzando conocimientos previos.

A continuación, se detalla el tipo de personal:

Tabla 25***Funciones del personal***

Personal permanente	Funciones	Cantidad
Recepcionista - Cajero	Encargado de la atención de clientes y cobro de la tarifa. Venta de cafetería y accesorios para perros.	1
Seguridad (tercerizado)	Encargado de la seguridad del local.	1
Asistente de cuidado a los perros	Encargado de cuidado y entretenimiento de los perros.	5
Veterinario	Encargado de las consultas y atención de los perros.	1
Personal de limpieza (tercerizado)	Encargado de la limpieza del local.	1

Nota: Elaboración propia, 2020.

El personal trabajará en horarios rotativos con un día de descanso a la semana, considerando que el servicio se brindará de lunes a domingo en el horario del centro comercial. El personal contará con el uniforme adecuado, para minimizar el riesgo de multas a la empresa.

Tabla 26***Uniformes del personal***

Personal	Scrub	Jean	Polo piqué	Zapatillas blancas	Placa ID dorada	Placa ID plata
Recepcionista - Cajero		X	X	X		X
Asistente de cuidado a los perros		X	X	X		X
Veterinario	X			X	X	

Nota: Elaboración propia, 2020.

Se ha considera el siguiente plan de comunicación y capacitaciones:

Tabla 27

Plan de comunicación y capacitaciones

Estrategia	Iniciativa	Detalle
Interiorización de cultura Doggyland	Brindar uniforme de identificación al personal.	Costo anual de S/ 150 por empleado.
	Charlas sobre la cultura, acciones y últimas noticias del negocio y mercado.	Reunión semestral.
Capacitación de personal	Asesoría en etología: comportamiento canino.	Cuatrimestral, con personal asesor.
	Charlas de marcas especializadas sobre los productos a la venta.	Acciones en alianza estratégica con empresas proveedoras de productos para la venta.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Se contará con dos programas:

- **Colaborador del mes.** Información obtenida de las encuestas.
- **Colaborador del año.** Votación interna, con un premio final al colaborador.

5.6 Estrategia de procesos

El flujo del proceso estará basado en brindar una experiencia memorable al cliente, transmitiendo en cada acción el cuidado que recibirá la mascota durante el servicio.

La base de los procesos estará soportada en dos puntos críticos:

- **Información e identificación del perro.** Contar con la información completa del perro ayuda a minimizar riesgos, evitando pérdidas o confusiones. Se le entregará una placa con su nombre y datos del dueño, y será imprescindible indicar quién recogerá al perro.
- **Reservas y cupos.** Con el fin de asegurar a las personas la disponibilidad del servicio, la página *web* estará habilitada para generar reservas con las siguientes condiciones:
 - Reserva permitida hasta tres horas previas al servicio.
 - Confirmación de reserva media hora antes de solicitado el servicio, sin esta confirmación la reserva queda cancelada, el cliente recibirá un mensaje recordatorio de la conformación.

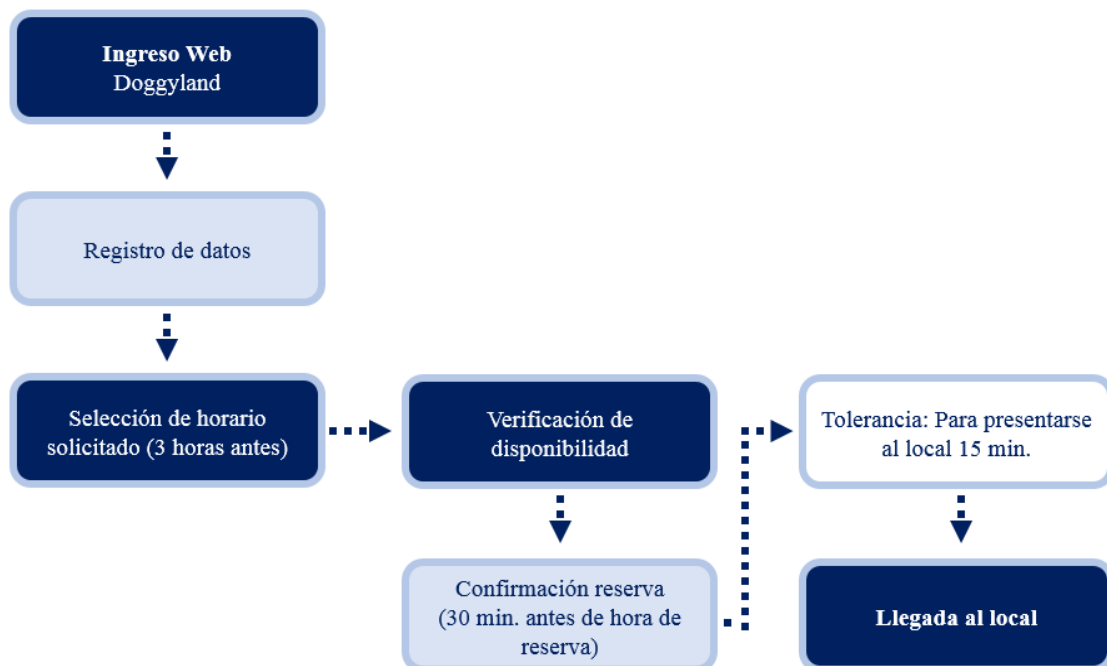
- Tiempo de tolerancia de 15 minutos, caso contrario la reserva será anulada.
- El cliente podrá verificar la disponibilidad de espacios el generar su reserva desde la *web*.

Figura 21. Proceso de atención



Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 22. Proceso reserva web



Nota: Elaboración propia, 2020.

5.7 Estrategia de proactividad - evidencia física

Para garantizar que Doggyland brinde un excelente servicio y con altos estándares de calidad, se está considerando la implementación de ciertos beneficios y/o atributos que complementen la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes.

- **Seguridad.** Se contará con un circuito de video que permita que los clientes puedan monitorear en línea, a través de la *web*, el estado de su mascota.
- **Infraestructura.** El *layout* del local estará distribuido de tal manera que considere espacios adecuados y cómodos para el esparcimiento de los perros. Así mismo, las estructuras como pisos, juegos, entre otros, estarán elaborados de un material que permita su correcta higiene y conservación.
- **Personal capacitado.** Doggyland contará con un equipo de colaboradores capacitados a nivel técnico y especializado en el manejo de mascotas para asegurar de esta manera que puedan controlar cualquier situación que se presente en el establecimiento. Esta capacitación se realizará de manera periódica y con refuerzos de nuevas técnicas de manera continua.
- **Experiencia Doggyland.** Se mapeará todo el proceso de atención desde que el cliente tiene el primer contacto con Doggyland hasta que toma el servicio y finaliza la atención, para asegurarse de brindar una adecuada experiencia, incluso manteniendo una relación postventa con el cliente, donde se le brindará información importante para el cuidado de su mascota y una serie de contenidos de valor. El objetivo es crear una comunidad, más que una cartera de cliente recurrentes.
- **Web y redes sociales.** Los clientes podrán acceder a toda la información del servicio a través de estos canales digitales, incluso hacer y cancelar reservas, ello con la finalidad de facilitar el proceso de compra y poder resolver todas sus dudas.

5.8 Conclusiones

- Las variables del marketing mix se han establecido en función a los resultados obtenidos en la investigación: ubicación estratégica, seguridad en el servicio, precio aceptado por el mercado objetivo y comunicación de solución al problema.
- Los procesos establecidos y el personal son el soporte de la estrategia, y representan un punto de seguimiento para asegurar el servicio esperado por los clientes.

Capítulo VI. Implementación y control

6.1 Presupuesto

6.1.1 Presupuesto de inversión

La inversión del proyecto se dividirá en dos, para poder cubrir la implementación física del local y el derecho de ingreso al Centro Comercial Jockey Plaza. Para operar se necesita realizar una inversión total de S/ 905,000, donde el 58% se destinará a la implementación del local que se recibirá por parte del centro comercial.

Tabla 28

Presupuesto de inversión

Concepto	Total, S/
Inversión implementación local	415,000
Acabados	200,000
Instalaciones eléctricas y sanitarias	100,000
Grandes equipos	40,000
Insonorización del local	25,000
Laminado especial piso	50,000
Inversión en equipos eléctricos	20,000
Alarmas y cámaras de seguridad	10,000
Equipos administrativos	10,000
Inversión intangibles	20,000
Página <i>web</i>	10,000
Sistema de ventas	10,000
Inversión en mobiliario	72,000
Mobiliario administrativo	26,000
Juegos de plástico	20,000
Mobiliario <i>pet shop</i>	15,000
Mobiliario eventos	3,000
Equipos cafetería	8,000
Total de inversión	527,000

Nota: Elaboración propia, 2020.

Para ingresar como locatarios al centro comercial se debe cumplir con todos los requerimientos establecidos y pasar una evaluación financiera ejecutada por la entidad que el

centro comercial designe. Una vez finalizado este proceso se debe abonar a favor del *mall* el monto total de S/ 378,000.

Tabla 29

Costo de ingreso al Centro Comercial Jockey Plaza

JOCKEY PLAZA		
Pego por ingreso	Q	Total S/
Garantía en rentas	5.00	210,000
Derecho de llave	4.00	168,000
Total S/		378,000

Nota: Elaboración propia, 2020.

El monto total de inversión requerido es de S/ 905,000, de los cuales el 60% será financiado por una entidad bancaria que ofrece una Tasa Efectiva Anual (TEA) de 13.50% anual, en un plazo de cinco años, con cuotas mensuales de S/ 12,346.45

Tabla 30

Costo de inversión de local en Centro Comercial Jockey Plaza

Moneda	Soles
Monto	543,000
TEA 1	13.50%
Año base	360
Tasa diaria	0.035%
Tasa mensual	1.061%
Número de cuotas	60
Cuota mensual	S/ 12,346.45

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.1.2 Presupuesto de gastos

Se incluyen todos los conceptos que corresponden a las rentas del centro comercial, mantenimiento del local, planilla, gestión de personal, comunicación y publicidad.

Tabla 31**Presupuesto de gastos (en S/)**

Tipo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de ventas	Comunicación y publicidad	96,417	124,612	155,152	185,787	256,075
Gasto administrativo	Renta centro comercial	774,355	809,652	847,159	884,966	920,423
	Energía y agua	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
	Servicios	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
	Planilla	151,200	154,073	157,000	159,984	163,023
	Mantenimiento de local - 7%	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
	Capacitaciones	3,500	3,500	7,000	7,000	7,000
	Uniformes	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950
Total gastos S/		1,039,122	1,105,488	1,179,961	1,251,387	1,360,171

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.1.3 Presupuesto de depreciación

En este presupuesto se consideran todas las instalaciones y muebles en los que se ha invertido para implementar el local, teniendo un valor inicial de S/ 214,000 y un valor residual en cinco años de S/ 102,000 (ver anexo 8).

6.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas está basada en el crecimiento de la capacidad instalada del local, llegando al año 5 al 79% de la capacidad máxima.

Tabla 32**Proyección de crecimiento por espacios**

	Espacios anuales	% crecimiento	% Ocupación espacios
Año 1	13,373	-	35%
Año 2	17,385	30%	46%
Año 3	21,731	25%	57%
Año 4	26,077	20%	69%
Año 5	29,988	15%	79%

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 33***Proyección de ventas***

Horas promedio	3.5				
<i>Pet shop</i> y servicios adicionales % venta	3%	4%	4%	7%	7%
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de horas de servicio	46,804	60,846	76,057	91,269	104,959
Precio por hora	20	20	20	20	20
Ingreso total servicio (en S/)	936,089	216,916	1,521,145	1,825,373	2,099,179
Ingresos <i>pet shop</i> (en S/)	28,083	29,206	30,374	32,500	34,775
Total ingresos anual (en S/)	964,172	1,246,122	1'551,519	1,857,874	2,133,955

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.3 Marketing ROI

6.3.1 Flujo de caja

Tabla 34

Flujo de caja (en S/)

Concepto	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		964,172	1'246,122	1'551,519	1'857,874	2'133,955
Crédito fiscal		187,042	198,988	212,393	225,250	244,831
Valor residual						102,000
Total ingresos		1'151,214	1'445,109	1'763,912	2'083,123	2'480,786
Inversión total	905,000					
Costo de ventas		779,855	815,152	852,659	890,466	925,923
Gastos administrativos y de ventas		151,200	154,073	157,000	159,984	163,023
Gastos de marketing		96,417	124,612	155,152	185,787	256,075
Gestión de recursos humanos - capacitaciones		3,500	3,500	7,000	7,000	7,000
Contingencia accidentes perros 5%		7,560	7,704	7,850	7,999	8,151
Mantenimiento local		4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Impuesto a la Renta 30% sin deuda		-	41,064	110,297	180,731	230,875
Total egresos	905,000	1'042,732	1'150,305	1'294,158	1'436,167	1'595,247
Flujo económico	- 905,000	108,482	294,804	469,753	646,956	885,539
Préstamo bancario	543,000					
Amortizaciones		82,504	93,990	106,867	121,507	138,132
Gasto financiero		65,534	54,047	41,170	26,530	9,906
Escudo fiscal		44,447	44,447	44,447	44,447	-
Flujo financiero	- 362,000	4,892	191,214	366,163	43,366	737,501

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.3.2 Evaluación financiera

Tabla 35

Evaluación financiera –VAN / TIR (S/)

Flujo de caja financiero (en S/)	
Año 0	-362,000
Año 1	4,892
Año 2	191,214
Año 3	366,163
Año 4	543,366
Año 5	737,501

VAN (S/) 669,728

TIR 54%

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.4 Simulación

Se elaboraron los siguientes escenarios según la proyección de ocupación del local.

6.4.1 Estado de resultados

Tabla 36

Estado de resultados – Esperado (en S/)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	964,172	1'246,122	1'551,519	1'857,874	2'133,955
Costo de ventas	779,855	815,152	852,659	890,466	925,923
Utilidad bruta	184,317	430,969	698,860	967,408	1,208,032
Gasto administrativo y de ventas	151,200	154,073	157,000	159,984	163,023
Gastos de marketing	96,417	124,612	155,152	185,787	256,075
Gestión de recursos humanos - capacitaciones	3,500	3,500	7,000	7,000	7,000
Mantenimiento del local	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Contingencia accidentes perros 5%	7,560	7,704	7,850	7,999	8,151
Utilidad operativa - antes de impuesto	-78,560	136,880	367,658	602,438	769,583
Otros gastos financieros	148,157	148,157	148,157	148,157	148,157
Utilidad antes de impuesto	-226,718	-11,277	219,500	454,281	621,425
Impuesto a la Renta 30%	-	-3,383	65,850	136,284	186,428
Utilidad neta	-226,718	-7,894	153,650	317,996	434,998

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 37**Estado de resultados – Optimista (en S/)**

Concepto	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	964,172	1'433,339	2'066,368	2'577,492	2'834,266
Costo de ventas	779,855	815,152	852,659	890,466	925,923
Utilidad bruta	184,317	618,187	1'213,709	1'687,026	1'908,343
Gasto administrativo y de ventas	151,200	154,073	157,000	159,984	163,023
Gastos de marketing	96,417	143,334	206,637	257,749	340,112
Gestión de recursos humanos- capacitaciones	3,500	3,500	7,000	7,000	7,000
Mantenimiento del local	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Contingencia accidentes perros 5%	7,560	7,704	7,850	7,999	8,151
Utilidad operativa - antes de impuesto	-78,560	305,376	831,022	1'250,094	1'385,857
Otros gastos financieros	148,157	148,157	148,157	148,157	148,157
Utilidad antes de impuesto	-226,718	157,219	682,864	1'101,937	1'237,699
Impuesto a la Renta 30%	-	-	204,859	330,581	371,310
Utilidad neta	-226,718	157,219	478,005	771,356	866,390

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 38**Estado de resultados – Pesimista (en S/)**

Concepto	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	964,172	1,105,708	1,246,822	1,382,757	1,506,555
Costo de ventas	779,855	815,152	852,659	890,466	925,923
Utilidad bruta	184,317	290,556	394,163	492,291	580,632
Gasto administrativo y de ventas	151,200	154,073	157,000	159,984	163,023
Gastos de marketing	96,417	110,571	124,682	138,276	180,787
Gestión de recursos humanos - capacitaciones	3,500	3,500	7,000	7,000	7,000
Mantenimiento del local	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Contingencia accidentes perros 5%	7,560	7,704	7,850	7,999	8,151
Utilidad operativa - antes de impuesto	-78,560	10,508	93,430	174,833	217,471
Otros gastos financieros	148,157	148,157	148,157	148,157	148,157
Utilidad antes de impuesto	-226,718	-137,649	54,727	26,676	69,314
Impuesto a la Renta 30%	-	-	-	-	20,794
Utilidad neta	-226,718	-137,649	-54,727	26,676	48,520

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.4.2 Análisis de sensibilidad

Tabla 39

Análisis de sensibilidad

Año	Escenario pesimista	Escenario esperado	Escenario optimista
Crecimiento de ocupación			
Año 2	15%	30%	50%
Año 3	13%	25%	45%
Año 4	11%	20%	25%
Año 5	9%	15%	10%
Ocupación			
Año 2	41%	41%	53%
Año 3	46%	52%	77%
Año 4	51%	62%	96%
Año 5	56%	72%	106%

VAN (S/) 99,488 669,728 1,446,783

TIR 21% 54% 86%

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.5 Control

6.5.1 Indicadores financieros de seguimiento

Para el control financiero de Doggyland se consideran los siguientes indicadores:

- Rotación de activos, para determinar el valor por cada sol invertido en el proyecto.
- Ratios de rentabilidad, para tener visibilidad en la toma de decisiones estratégicas para el negocio.
- El EBITDA comparado con las ventas de la empresa.

Tabla 40**Indicadores financieros Doggyland**

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de activos totales	1.8	2.4	2.9	3.5	4.0
Rotación de activo fijo	5.0	7.4	10.6	14.9	20.9
ROE - ventas	-23.51%	-0.63%	9.90%	17.12%	20.38%
ROA	- 3.51	6.11	16.41	26.89	34.36
EBITDA (S/)	26,343	253,271	496,925	746,345	930,114
EBITDA/VENTAS	3%	20%	32%	40%	44%

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.6 Plan de contingencia**6.6.1 Escenario /Herramienta de control/ Estrategia****Tabla 41****Plan de contingencia Doggyland**

Escenario	Herramienta	Estrategia
El porcentaje de ocupación crece según lo esperado	Comunicación de servicio de Doggyland	Alianzas con grandes locales del centro comercial para tener horas libres en Doggyland por consumo.
Días de semana con horas disponibles	Promocionar actividades adicionales del local.	Generar promociones especiales en fechas especiales relacionadas a perros.
Clientes no satisfechos	Nivel de satisfacción y frecuencia de visitas al local.	Comunicación a clientes para motivar la frecuencia de visitas, con beneficios especiales.

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.7 Conclusiones

- La inversión alta se ve justificada por la ubicación elegida. El ingreso a un centro comercial requiere de una implementación; sin embargo, también asegura un tráfico de personas interesadas en el servicio que pueden asegurar la proyección de ventas.
- Se han obtenido TIR positivas en los tres escenarios evaluados, considerando que el costo de parte de la inversión sería de 13.50% y la TIR mínima es 15%, por lo que el proyecto resulta viable.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- La categoría mascotas se encuentra en crecimiento constante, por lo que las oportunidades de nuevos negocios son favorables para Doggyland.
- Las nuevas tendencias del consumidor han creado nuevos nichos, que tienen necesidades específicas para ingresar nuevas propuestas.
- Doggyland estará enfocado en el segmento *dog lovers*, personas que buscan brindar a sus perros los mejores servicios para su bienestar.
- El protocolo de seguridad y modelo de atención al cliente son los aspectos que el público objetivo valora más.

7.2 Recomendaciones

- Es importante que Doggyland sea identificada como una empresa con un propósito claro y un rol alineado a la protección de la vida animal.
- La comunicación debe ser directa y precisa sobre el servicio, para que sea rápidamente comprendido y posicionado en la mente del cliente.
- Es importante monitorear de cerca la inversión con los indicadores señalados, para poder tomar una acción rápida ante cualquier variación de la venta, considerando que se trata de una inversión con financiamiento a mediano plazo.
- Se hace necesario invertir 10% de las ventas en marketing y publicidad, dado que es un nuevo negocio que necesitará realizar una comunicación constante con los clientes, no se puede solo contar con lo que el centro comercial aporte en este aspecto.

Referencias

- Álvarez Pecol, Javier. (2015, marzo 24). “Perú, país perruno”. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- American Pet Products Association (APPA). (s.f.). “Pet Industry Market Size & Ownership Statistics”. Recuperado el 24 de abril de 2020 de https://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (2020, febrero 14). “Hay peruanos que gastan más de S/. 50 al día en hospedaje para sus mascotas”. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-hay-peruanos-gastan-mas-s-50-al-dia-hospedaje-para-sus-mascotas-343123.aspx>
- Ansoff, Igor. (1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*. Septiembre 1957, vol. 35, p. 113-124.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Best, Roger. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2018). “Tenencia de mascota en los hogares a nivel nacional”. En: *Market Report*. Edición N°08, octubre 2018. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2019). “Perú: Población 2019”. *Market Report*. N°04, abril 2019. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Congreso de la República. (2013). “Ley N°29981, Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), modifica la Ley 28806, Ley General de Inspección del Trabajo, y la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-crea-la-superintendencia-nacional-de-fiscalizacion-l-ley-n-29981-888965-4/>
- Congreso de la República. (2016). “Ley N°30407, Ley de protección y Bienestar Animal”. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson.
- Diario Gestión. (2018). “Elecciones municipales 2018: ¡Jorge Muñoz es el nuevo alcalde de Lima!”. 07 de octubre de 2018. Recuperado de [municipales-2018-lima-resultados-onpe-nuevo-alcalde-callao-distritos-votar-peru-nnda-nnlt-246216-noticia/](https://www.gestion.pe/municipales-2018-lima-resultados-onpe-nuevo-alcalde-callao-distritos-votar-peru-nnda-nnlt-246216-noticia/)
- Ingraham, Christopher. (2014, julio 25). “Dog countries, cat countries”. Recuperado 29 de abril de 2020, de https://www.washingtonpost.com/gdpr-consent/?next_url=https%3a%2f%2fwww.washingtonpost.com%2fwp-srv%2fspecial%2fbusiness%2fdogs-and-cats-living-together%2f
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe nacional. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”. En: *Informe Técnico*. Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo 2020. N° 04-Abril 2020. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/04-informe-tecnico-04_mercado-laboral-ene-feb-mar-2020.pdf

IPSOS Apoyo. (2019). “Perú Urbano 2019”. Recuperado de <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2553>

IPSOS. (2019). “El Hogar Peruano”. [Documento reservado].

Kantar. (2019). “Fast Moving Consumer Good Companies”. [Documento reservado].

Keller, Kevin. (2008). *Administración Estratégica de Marca. Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip, y Keller, Kevin. (2016). *Dirección de Marketing*. Quinta edición. México: Pearson.

Lummis, David. (2019, diciembre 10). “5 Factors Impacting the Pet Industry Today and What’s to Come”. Recuperado 28 de abril de 2020, de <http://www.petproductnews.com/Blog/5-Factors-Impacting-the-Pet-Industry-Today-and-Whats-to-Come/>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2019). “Resolución Ministerial N°027-2019-MINAM, Disponen la prepublicación en el portal del Ministerio del proyecto de “Guía para la formulación del Programa de Reversión y Manejo de Áreas Degradadas por Residuos Sólidos Municipales” y “Términos de Referencia para la formulación del Programa de Reversión y Manejo de Áreas Degradadas por Residuos Sólidos

- Municipales”. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/disponen-la-prepublicacion-en-el-portal-del-ministerio-del-p-resolucion-ministerial-n-027-2019-minam-1741913-1/>
- Paseaperros.com. (s.f.). “Paseadores de perros en Urb. Prolongación Benavides Etapa 2, Santiago de Surco, Municipalidad Metropolitana de Lima”. Recuperado de <https://www.paseaperros.pe/paseadores/?lat=-12.1416088&lng=-76.9918155>
- Perú Retail. (2019a, octubre 23). “El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos”. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
- Perú Retail. (2019b, septiembre 08). “Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas”. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado-mascotas/>
- Porter, Michael, y Kramer, Mark. (2006). “Estrategia y Sociedad”. *Harvard Business Review*. Diciembre 2006. [PDF].
- Porter, Michael. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina.
- Porter, Michael. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quiñones, Cristina. (2019). *Estrategias con Calle, Insights y Tendencias del Consumo para la Transformación Cultural*. Lima, Perú: Planeta.
- Redacción Gestión. (2017, septiembre 20). “Molitalia invierte US\$ 24 millones en nueva planta de alimentos para mascotas”. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/molitalia-invierte-us-24-millones-nueva-planta-alimentos-mascotas-143927-noticia/?ref=gesr>

Robeco. (2020, 20 de enero). “Consumer trends in 2020: food delivery, humanization of pets and streaming wars”. Recuperado de

<https://www.robeco.com/en/insights/2020/01/consumer-trends-in-2020.html>

Salas, Leslie. (2017, 02 de octubre). Estos son los ‘malls’ preferidos por los consumidores en

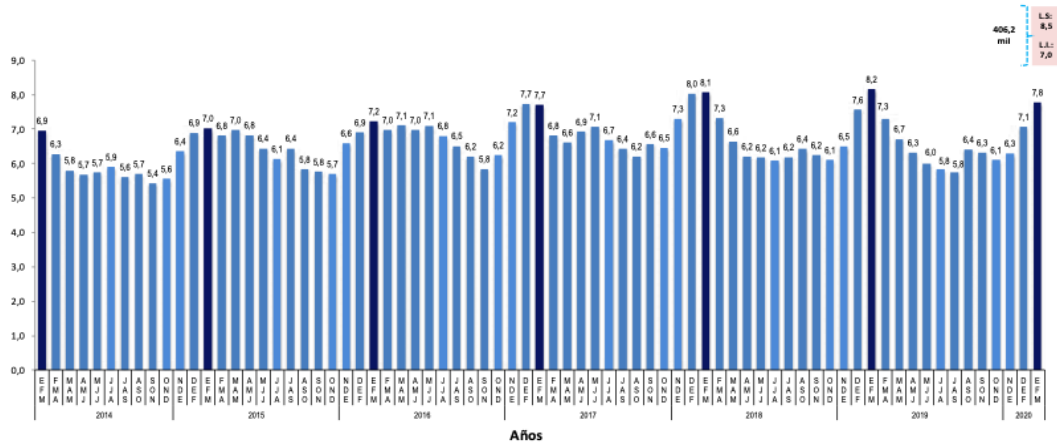
Lima. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia->

[1/malls-caza-engreidos-consumidor-noticia-462345-noticia/](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/malls-caza-engreidos-consumidor-noticia-462345-noticia/)

Anexos

Anexo 1. Evolución de la tasa de desempleo 2014-2020

Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles 2014 - 2020 (Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

Nota: Adaptado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2020.

Anexo 2. Ficha entrevista

GUÍA DE PAUTAS ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Introducción:

En primer lugar, gracias por darnos de tu tiempo para sostener esta entrevista, mi nombre es _____, y estamos haciendo esta entrevista para recoger información de expertos en la categoría mascotas y poder desarrollar una tesis sobre un nuevo servicio para perros.

Te pediría total confianza en darnos tu opinión espontánea y sincera.

Sobre el entrevistado:

1. Cuéntanos sobre tu trabajo, ¿hace cuánto trabajas en él?

Sobre categoría o centro comercial en general:

Categoría

2. ¿Qué consideras es lo más importante de la categoría mascotas?
3. ¿Qué medios consideras son los más influyentes en la categoría?
4. ¿Cómo describirías a tu consumidor o consumidores?
5. ¿Cuál crees es la característica principal de un *dog lover*?
6. ¿Qué categorías son las que tienen mayor crecimiento? (comida, ropa, accesorios)

Centro comercial

7. ¿Cuáles son los derechos de ingreso al centro comercial?
8. ¿Cuáles son las condiciones comerciales para los locatarios?
9. ¿Qué posibilidades hay de ingresar en una zona cercana al ingreso o estacionamiento?
10. ¿Precios por alquiler?

Sobre Doggyland

Breve resumen del servicio de Doggyland. Mostrar logo.

11. ¿Qué opinas del logo?, ¿con qué palabra lo describirías?
12. ¿Qué te parece el servicio?, ¿consideras que nuestro servicio brindaría valor agregado

a la propuesta comercial actual del centro comercial?

13. ¿Crees que sería atractivo para los dueños de mascotas? Considerando que sus mascotas estarán cerca de ellos y en un ambiente seguro.

14. ¿Crees que es atractivo que Doggyland esté ubicado en centros comerciales?

15. En términos generales me gustaría que mencionen todos los aspectos positivos que le encuentra a la propuesta de Doggyland.

16. ¿Cuáles son los aspectos que considera más débiles de Doggyland?

17. Imagina que tienes una varita mágica y que puedes convertir las cosas/artículos en personas.

18. Si Doggyland fuera una persona, ¿cómo sería?:

a. Sería hombre o mujer.

b. Cuál sería su edad.

c. Cómo es en su forma de ser.

d. A qué se dedica.

e. Cómo se viste.

f. Cuál es su mayor defecto y cuál es su virtud.

g. Cómo se comunica con la gente.

28. Si se convirtiera en profesor(a) ¿qué calificación le pondría a Doggyland tal como está del 0 al 20? Y para que este (*mencionar la calificación*) se convierta en 20 ¿qué modificaciones debe hacer? (*profundizar*)

29. ¿Qué temas le gustaría incluir en Doggyland? ¿por qué?

30. ¿Qué sugerencias recomendaría para mejorarla? (*profundizar*)

Agradecimiento y despedida.

Anexo 3. Ficha *focus group*

Muestra de un esquema para una entrevista en grupo (*focus group*) en un proyecto de investigación de mercado

Para llevar a cabo el *focus group* es necesario definir los requisitos de los participantes. Una vez hecho ello, se procede a redactar la guía de pautas a utilizar durante el *focus group*.

Tabla A. Perfil de entrevistados

Sexo	Edad	N.S.E.	Ocupación	Cantidad
Femenino	30 a 40 años	Alto-medio	Trabajador dependiente/ Ama de casa	4
Masculino	30 a 40 años	Alto - medio	Trabajador dependiente	4

Nota: Elaboración propia, 2020.

GUÍA DE PAUTAS

I. Introducción

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, estudiante de la Maestría en Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Quisiera agradecerles por acceder a este *focus group*, el cuál será fundamental para nuestro trabajo, y comentarles además algunos aspectos a considerar durante la realización de ésta.

En principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados entre varias personas de manera aleatoria. Por consiguiente, les rogaría que fueran totalmente espontáneas y sinceras en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean es completamente confidencial, garantizándole absoluta reserva.

- a. Relájese.
- b. Opinión propia.
- c. No tema estar en desacuerdo.
- d. Micrófono/espejo.
- e. Dinámica de Romper hielo (presentación de cada uno y sus familias).

II. Introducción (breve)

Breve revisión de los patrones de uso/compra de servicios de perros y asistencia a centros comerciales.

1. ¿Son ustedes los que se encargan de la compra de artículos o servicios para sus perros?, ¿con qué frecuencia?
2. ¿Cuál es el servicio que contratan con mayor frecuencia?
3. Consideraciones en la selección de servicios: ¿cómo decide qué servicio tomar?
4. ¿Considera que su perro se ve afectado cuando lo deja solo en casa?

III. Reacciones ante el concepto de un Centro de Entretenimiento para mascotas en centros comerciales.

Explicación del concepto: Centro de entretenimiento para mascotas, ubicado en centros comerciales, donde sus dueños pueden dejar a sus engréidos por horas, y así realizar diversas actividades, teniendo a su mejor amigo cerca y en un lugar seguro.

Reacción ante el concepto

1. ¿Cuál es su opinión general sobre esta idea?
2. Percepción de que gusta: identificar ventajas.
3. Percepción de que no gusta: identificar desventajas.

Interés en el concepto

1. ¿Cuán interesado está Ud. en un servicio como éste?, ¿cuál es el interés de entretenimiento para sus perros?
2. Razones para el interés
3. ¿Cree Ud. que hay necesidad de un servicio de este tipo?

Expectativas

1. ¿Cómo espera que sea un servicio como este?
 - a. ¿Infraestructura?

- b. ¿Personal?
- c. ¿Servicios adicionales?
- 2. ¿Conoce algún servicio como este, o es parecido?

IV. Doggyland

Validación de nombre y logo

Mostrar logo o logos

- 1. Indíquenos que piensa al ver este logo, ¿Cuál prefiere?
- 2. Decir eslogan: ¿le parece que transmite seguridad y tranquilidad?

Producto

Presentamos a Doggyland, centro de entretenimiento para perros con servicios adicionales.

- 1. ¿Por qué dejaría a su perro en Doggyland?
- 2. ¿Tomaría un servicio adicional como celebración de cumpleaños o sesión de fotos?
- 3. ¿Compraría el alimento de su perro en Doggyland?

Precio

- 1. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora en Doggyland?
- 2. ¿Le parece un precio elevado el de 15 soles por hora?
- 3. ¿Qué es lo que determina que ustedes paguen ese precio por este servicio por hora?

Plaza

- 1. ¿A qué centros comerciales acuden con frecuencia?
- 2. Generalmente, ¿usted lleva a su perro a los servicios que compra para él?
- 3. ¿En qué centro comercial le gustaría encontrarnos?

Promoción

- 1. ¿Considera usted que habría algo que mejorar al servicio de Doggyland?
- 2. ¿Cómo le gustaría recibir información de este servicio?
- 3. ¿Le parecería atractivo tener un programa de puntos que le brinde beneficios? ¿qué

beneficios esperaría?

Cumplimiento del producto

Con base en la discusión anterior sobre la idea de este servicio, ¿considera usted que el servicio le ofrece una solución para dar bienestar a su mascota?

Muchas gracias por su participación, la información brindada será muy útil.

Anexo 4. Investigación de mercado

Tabla A. Entrevistas a expertos comerciales

Entrevistado	Perfil	Cargo
Andrea Rodríguez	Experto Comercial	Jefe de Módulos en Mall Aventura Santa Anita
Lucía Alvarado	Experto Comercial	Jefe de Categoría mascotas en Cencosud
Verónica Amadori	Experto Comercial	Gerente General en Smart BTL. <i>Influencer y blogger.</i>
Jeffrey Sánchez	Experto Comercial	<i>Product Manager</i> Jockey Plaza
Luis Butrón	Experto Técnico	Gerente General en Cognivet. Médico veterinario especialista en etología
Daniel Ticona	Experto Técnico	Jefe Técnico de Animales de Compañía en Invetsa. Médico veterinario y speaker

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Focus group 1

Participante	Género	Edad	Estado civil	Profesión	Perro (raza)
Constanza Goytizolo	F	30 años	Soltera	Ingeniera Industrial	1 Boston Terrier 1 raza única
Richard Patiño	M	36 años	Soltero	Administrador	1 Bull Terrier
Cattia Jiménez	F	35 años	Casada	Administradora	1 Shitzu
Claudia Chávez	F	32 años	Soltera	Antropóloga	2 raza Única
Viviana Gardini	F	42 años	Casado	Administradora	1 Yorkie Terrier
Ademir Garrizales	M	27 años	Soltero	Ingeniero de Sistemas	1 Sharpei

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Focus group 2

Participante	Género	Edad	Estado civil	Profesión	Perro (raza)
Jessica Eddowes	F	36 años	Divorciada	Administradora	1 Schnauzer
Katherine Jaime	F	31 años	Casada	Administradora	1 raza única 1 Golden Retriever
Antonio Rendón	M	41 años	Divorciado	Administrador	1 bulldog inglés
Carlos Chapilliquén	M	40 años	Casado	Administrador	2 Yorkie
Alina Inurritegui	M	56 años	Casada	Administradora	1 Beagle
Natalie Manrique	F	33 años	Casada	Administrador	1 Golden Retriever

Nota: Elaboración propia, 2020.

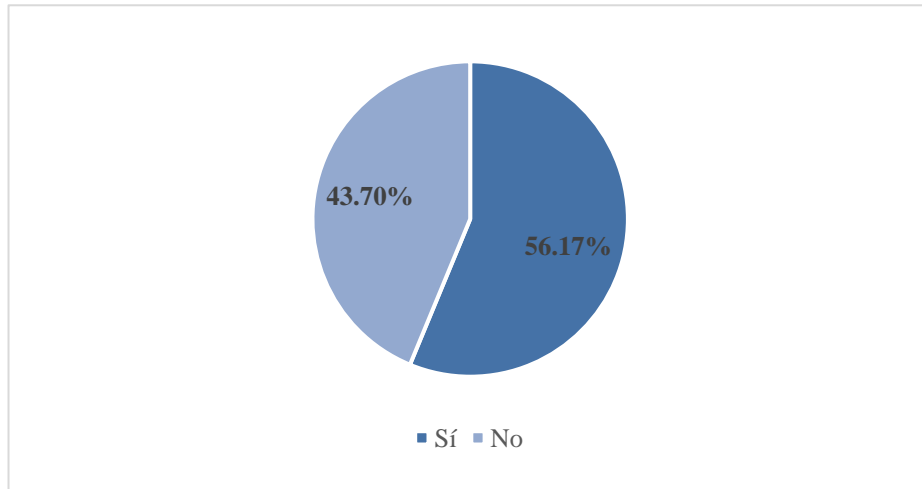
Tabla D. Entrevistas a profundidad

Participante	Género	Edad	Estado civil	Profesión	Perro (raza)
Alberto Castro	M	58	Casado	MINSA	Schnauzer
Julio Herrera	M	42	Casado	América Móvil	Westhighland White Terrier
Luis Huapaya	M	30	Soltero	Crossland	Schnauzer
Verónica Espinosa	F	47	Casada	BBVA Continental	Bichon Frisé
Corina Pedraza	F	36	Soltera	Scotiabank	Mestizo
Jean Salmona	M	44	Soltero	Wolf	Mestizo

Nota: Elaboración propia, 2020.

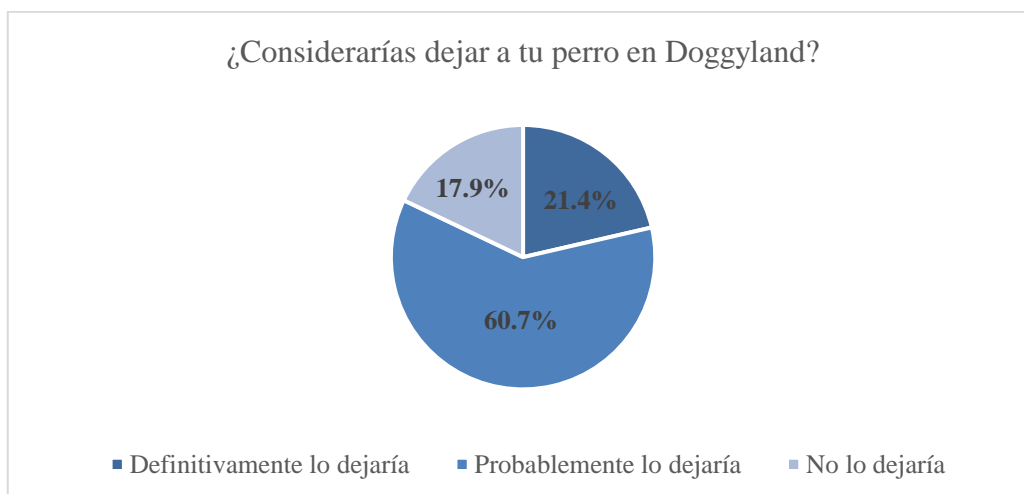
Anexo 5. Gráficos encuesta

Pregunta 3 - ¿Deja solo a su(s) perro(s) en casa para realizar sus actividades los fines de semana?



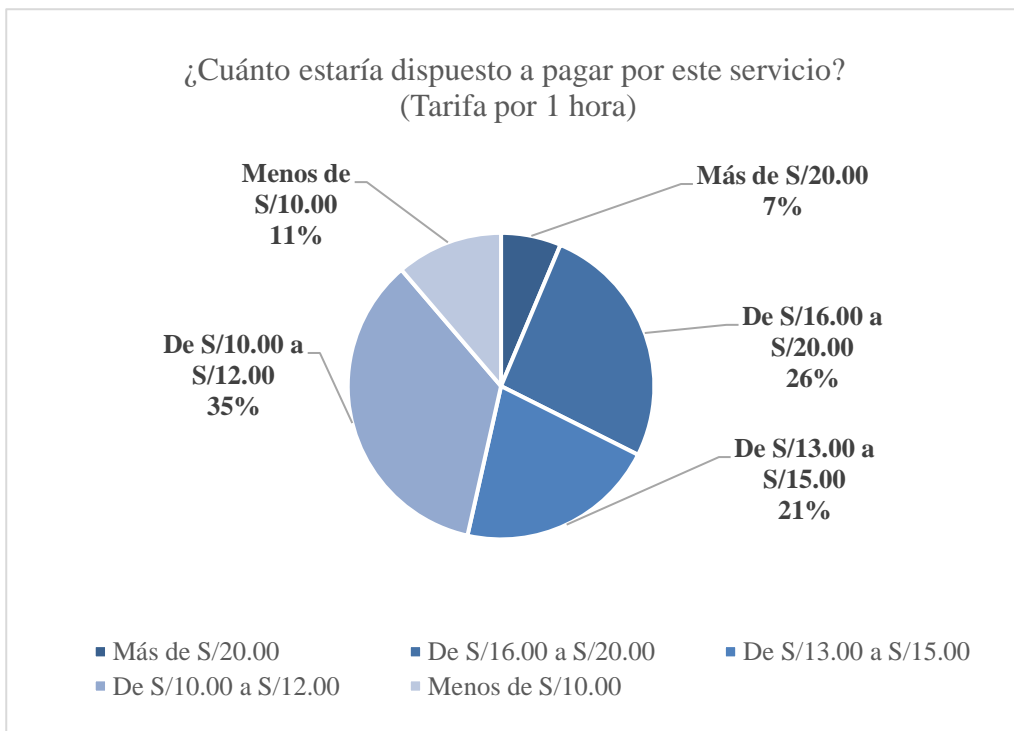
Nota: Elaboración propia, 2020.

Pregunta 5 - Si va a un centro comercial a realizar diversas actividades, ¿Consideraría dejar a su perro en un Centro de Entretenimiento como Doggyland, donde podría jugar e interactuar con otros perros, mientras es cuidado por un personal especializado dentro de un ambiente seguro?



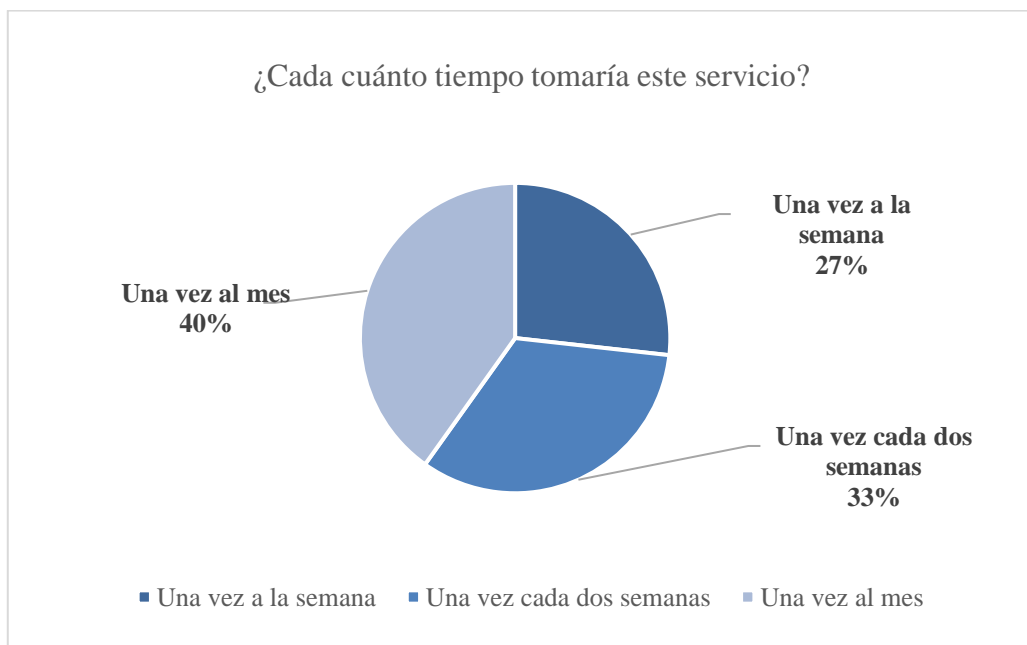
Nota: Elaboración propia, 2020.

Pregunta 7 - ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? (tarifa por 1 hora)



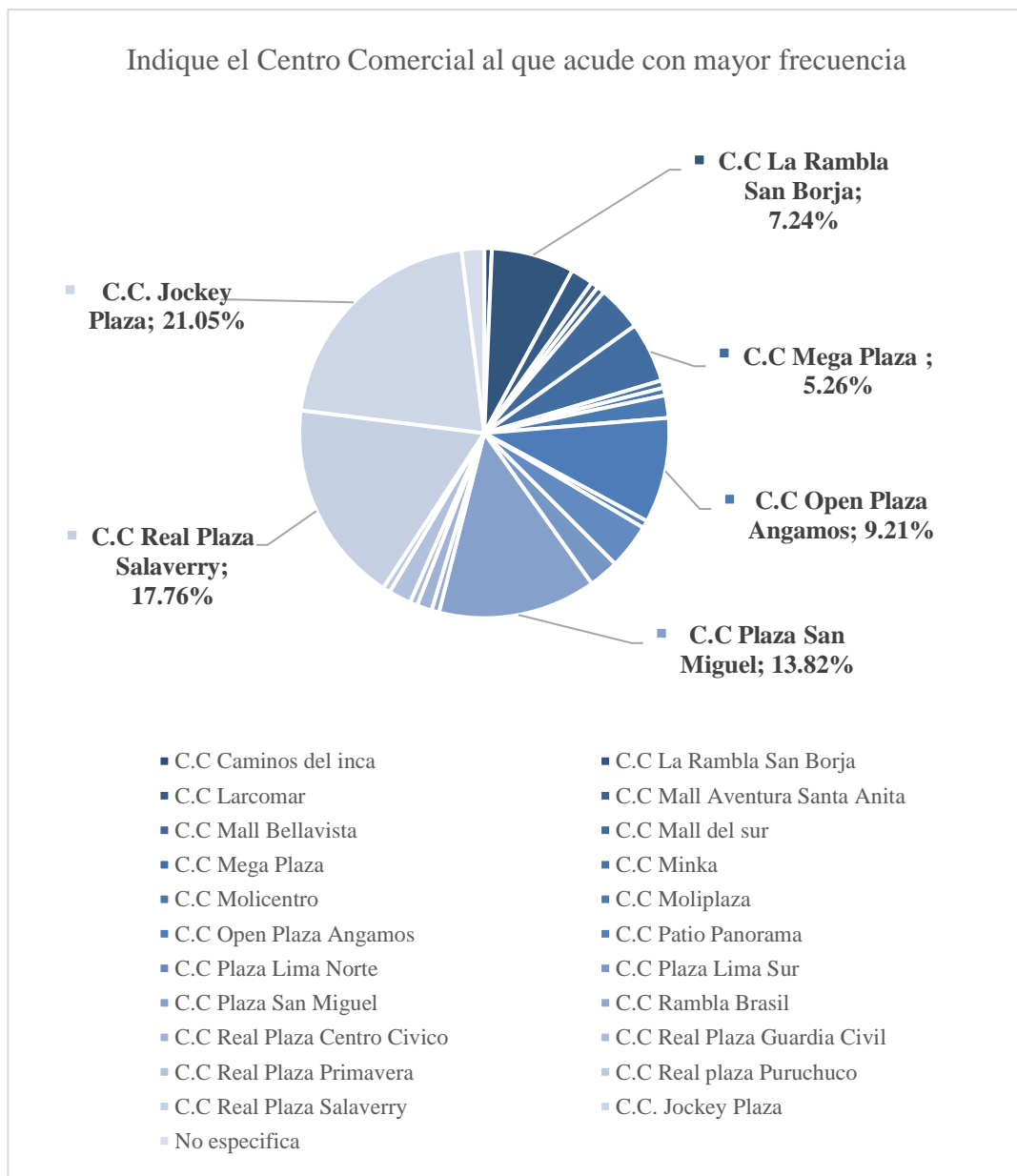
Nota: Elaboración propia, 2020.

Pregunta 9 - ¿Cada cuánto tiempo tomaría este servicio?



Nota: Elaboración propia, 2020.

Pregunta 11 - Indique el centro comercial al que acude con mayor frecuencia:



Nota: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Presupuesto de marketing, año 1 y años 2 al 5 (en Soles)

Objetivos	Etapa	Actividad	Medio	Acciones	Periodicidad	AÑO 1												Total	%		
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Generar <i>brand awareness</i> y posicionamiento de marca	Pre-lanzamiento	BTL		Evento de lanzamiento/inauguración del local	Único		10,000	20,000										30,000	31.1%		
	Lanzamiento	Marketing digital	Facebook	Creación <i>fanpage</i>	Diario			3,500											3,500	39.4%	
				Publicidad	Semanal			5,000											5,000		
			Instagram	Creación Instagram	Diario			3,500													3,500
				Publicidad	Semanal			5,000													5,000
		Página <i>web</i>	Creación <i>web</i>	Diario			5,789														5,789
			Publicidad	Semanal			3,500														3,500
			ATL	Vallas	Cerca al centro comercial Jockey Plaza	Mensual			2,700												2,700
	Promociones	Tienda/ redes sociales	Descuentos/2X1/Otros	Estacional			2,500										2,500		5,000		
	Otros	<i>Merchandising</i>	Tazas, platos de comida, bandanas	Único			4,000												4,000		
	Mantenimiento	Marketing digital	Facebook	Creación de contenido	Semanal			200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,800	29.5%	
				Publicidad	Semanal			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4,500		
			Instagram	Creación y mantenimiento	Semanal			200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		1,800
				Publicidad	Semanal			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		4,500
		Página <i>web</i>	Mantenimiento	Semanal			200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,800		
			Publicidad	Semanal			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4,500		
		ATL	Revista	Revista Planeta Mascota	Trimestral			2,500										2,500			5,000
			Vallas	Cerca al centro comercial Jockey Plaza	Mensual			2,928													2,928
		Print	Impresiones	Volantes, catálogos	Bimensual				200		200		200		200		200				800
		Otros	<i>Merchandising</i>	Tazas, platos de comida, bandanas	Único				200		200		200		200		200				800
						0	10,000	57,989	5,028	2,500	2,100	2,500	2,100	2,500	2,100	7,500	2,100	96,417	100.0%		

Nota: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Plan de comunicación y publicidad (mediano y largo plazo) (en Soles)

Objetivos	Etapa	Actividad	Medio	Acciones	Periodicidad	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Generar <i>brand awareness</i> y posicionamiento de marca	Mantenimiento	BTL		Eventos/Auspicios	Único	30,000	40,000	40,000	50,000
		Marketing digital	Facebook	Creación de contenido	Semanal	5,000	7,000	8,000	15,000
				Publicidad	Semanal	10,000	12,000	12,000	18,000
			Instagram	Creación y mantenimiento	Semanal	5,000	7,000	7,000	15,000
				Publicidad	Semanal	10,000	10,000	12,000	15,000
			Página <i>Web</i>	Mantenimiento	Semanal	5,000	5,000	7,787	20,000
		Google	Publicidad	Semanal	19,758	20,000	30,000	39,000	
		Promociones	Tienda/RRSS	Descuentos/2X1/Otros	Estacional	10,000	10,000	10,000	10,000
		ATL	Revista	Revista Planeta Mascota	Trimestral	12,500	12,500	15,000	20,000
			Vallas	Av. Javier Prado / Jockey Plaza	Anual	6,954	15,728	20,000	30,000
Print	Impresiones	Volantes, catálogos	Bimensual	8,000	11,924	12,000	12,075		
Otros	<i>Merchandising</i>	Tazas, platos de comida, bandanas	Único	2,400	4,000	12,000	12,000		
						S/ 124,612	S/ 155,152	S/ 185,787	S/ 256,075

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Depreciación (en Soles)

Concepto	Años de depreciación	Monto inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Instalaciones eléctricas y sanitarias	10	100,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
Grandes equipos	10	40,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
Mobiliario administrativo	10	26,000	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	13,000
Juegos de plástico	10	20,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	10,000
Mobiliario <i>pet shop</i>	10	15,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	7,500
Mobiliario eventos	10	3,000	300	300	300	300	300	1,500
Intangibles - <i>web</i>	5	10,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Srta. Sandra Ccolcca Labrin

Nació en Lima, Perú. Es Bachiller en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de San Martín de Porres. Actualmente está culminando la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 14 años de experiencia laborando en el sector de Banca y Seguros, inicialmente en el área Comercial y luego especializándose en las áreas de Comunicación y Marketing. Actualmente se desempeña como Sub Gerente Adjunto de Cultura de Cumplimiento en el Banco de Crédito del Perú.

Srta. Adriana Echevarría Espinosa

Nació en Huacho, Perú. Es Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad San Ignacio de Loyola, Actualmente está culminando la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en el sector Retail, Consumo Masivo y Seguros, en el área Comercial, Compras, *E-commerce* y Servicio al Cliente. Actualmente se desempeña como Category Manager de *e-commerce* en Tai Loy.

Srta. Wendy Gallardo Castro

Nació en Lima, Perú. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con estudios de Maestría en Dirección en Comunicación Corporativa en EAE/ Universidad de Barcelona. Actualmente está culminando la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial, por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 14 años de experiencia laborando en áreas de Marketing y Comercial, en los rubros de mascotas, tecnología (celulares/electrónica de consumo), Banca y Automotriz. Actualmente se desempeña como Jefe de Marketing de la División Mascotas en Inversiones Veterinarias S.A. (Invetsa).