

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO
ANÁLISIS DE CREACIÓN DE UNA CADENA
HOTELERA PARA EL DÚO DUEÑO-PERRO.

ANALYSIS OF HOTEL CHAIN CREATION FOR
PAIR OWNER-DOG.

Autor

D. Ignacio Ortiz Argüello

Directora

Dña. María Elena García Ruiz

Santander, Julio 2020

Resumen

Este Trabajo Fin de Grado presenta el plan y modelo de negocio previo a la puesta en funcionamiento de una cadena hotelera en la periferia de las principales ciudades turísticas de España (Can-hoteles), concebidas como alojamiento para personas que viajen con su perro. A diferencia de las residencias caninas, que solamente aceptan perros, o los hoteles convencionales que admiten perros como un servicio añadido sin ser su objetivo principal, esta cadena está diseñada para dar el mayor confort tanto para las personas como para los animales de compañía, formando ambos un conjunto al que van dirigidos todos los servicios y que permite disfrutar de unas vacaciones sin separarse de la mascota. Los hoteles constarán de habitaciones en planta baja, cada una de ellas con un jardín independiente, que comunica a su vez con un terreno más extenso en el que pueden hacer ejercicio y jugar todos los perros hospedados. Esta idea de negocio surge como consecuencia de dos motivos; la falta de hoteles que admitan mascotas, pues la mayoría están orientados únicamente a personas y muy pocos lo ofrecen como servicio adicional. El segundo motivo, es el malestar que produce a muchos propietarios dejar a sus mascotas en centros caninos.

El hotel contará, entre otros, con estos servicios: alimentación especializada para los perros hospedados, servicio veterinario 24 horas a su disposición (además de peluquería), cuidador en la zona de juegos común, piscina, restauración, parking, servicio de habitación.

Para estudiar la viabilidad del proyecto, se utilizará, entre otras herramientas, el modelo Canvas.

Palabras clave: Modelos de negocio, cadena hotelera con animal de compañía, modelo Canvas, Can-hoteles

Abstract

This end-of-degree project shows the plan and business model prior to the start-up of a hotel chain on the outskirts of the main touristic cities in Spain (Can-hotels), conceived as an accommodation for people traveling with their dog.

Unlike dog kennels, which only accept dogs, or conventional hotels that accept dogs as an added service without being its main objective, this chain is designed to provide the greatest comfort for both people and pets, forming both a set to which all services are aimed and which allows you to enjoy a holiday without leaving the pet. The hotels will consist of rooms on the ground floor, each with a separate garden, which in turn communicates with a larger area where all the housed dogs can exercise and play. This business idea arises as a consequence of two reasons; the lack of hotels that allow pets, as most are only people-oriented and very few offer it as an additional service. The second reason is the discomfort that many owners have when leaving their pets in dog centers.

The hotel will have, among others, these services: specialized food for the housed dogs, 24-hour veterinary service at your disposal (in addition to a hairdresser), caretaker in the common play area, swimming pool, restaurant, parking, room service. To study the viability of the project, the Canvas will be used, among other tools.

Key-words: Business models, hotel chain with pet, Canvas model, Dog kennel, Can-hotels

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	6
1.1. Motivación y justificación del TFG.	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA.....	6
2.1 Misión, visión y valores.....	8
2.2 Origen de la idea.	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	8
3.1. Entorno económico.....	8
3.2. Entorno político.	9
3.3. Entorno sociocultural y sociodemográfico.....	9
3.4. Entorno tecnológico.....	11
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	12
4.1. Rivalidad entre competidores.	12
4.2. Poder de negociación de los clientes.....	12
4.3. Poder de negociación con los proveedores.	13
4.4. Amenaza de los posibles nuevos competidores entrantes.....	13
4.5. Amenaza de productos sustitutivos.	13
5. ANÁLISIS DAFO.....	13
6. PLANIFICACIÓN DE MARKETING.....	14
6.1. Marketing estratégico.	14
6.1.1. Ventaja competitiva.....	15
6.1.2. Posicionamiento en el mercado.	15
6.1.3. Objetivo de ventas	15
6.2. Marketing operativo.	16
6.2.1. Producto.	16
6.2.2. Política de precio.	17
6.2.3. Política de distribución.	20
6.2.4. Política de comunicación.	20
6.2.5. Gastos en publicidad.....	21
7. MODELO DE NEGOCIO.....	21
7.1. Introducción.....	21
7.2. Segmento viajes con perro.	22
8. MODELO CANVAS.....	25
9. ANÁLISIS DE LOS MÓDULOS DEL CANVAS.....	26
10. CONCLUSIONES.	29
11. BIBLIOGRAFÍA.	30

Índice de figuras.

Figura 1. Porcentaje de nacimientos según sexo en España.....	11
Figura 2. Porcentaje de defunciones según sexo en España.....	11
Figura 3. Logotipo hotel.....	17
Figura 4. Plano idea de construcción del hotel.....	18
Figura 5. Mapa de empatía.....	22
Figura 6. Mapa de empatía de Antonio.....	23
Figura 7. Modelo Canvas.....	25
Figura 8. Modelo Canvas del hotel.....	29

Índice de Tablas.

Tabla 1. Características generales del hotel.....	7
Tabla 2. Total de población en España (2016-2019).....	10
Tabla 3. Tasa de desempleo en España en 2019.....	10
Tabla 4. Población según grupos de edad y sexo en España en el año 2019..	10
Tabla 5. Tasa de natalidad en España en el primer semestre de 2019.....	11
Tabla 6. Defunciones en España en el primer semestre de 2019.....	11
Tabla 7. Matriz DAFO.....	14
Tabla 8. Estimación inversión inicial.....	18
Tabla 9. Precios y servicios “La Casa del Guarda”.....	19
Tabla 10. Precios y servicios “Posada Sotobosque”.....	19
Tabla 11. Precios Hotel.....	19
Tabla 12. Tipos de comunicación para apertura de hotel.....	20
Tabla 13. Gastos totales en publicidad.....	21

1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

El Trabajo de Fin de Grado a realizar tiene como objetivo principal diseñar el modelo de negocio previo a la puesta en marcha de una cadena hotelera mixta, es decir, hoteles destinados a personas que tengan perro y que no se sientan cómodos a la hora de viajar sin la compañía de éste.

En cuanto a los objetivos específicos de este trabajo encontramos los siguientes:

- Definir la idea de negocio.
- Misión, visión y valores.
- Analizar el entorno de la empresa.
- Conocer posible competencia actual.
- Determinar los puestos de trabajo que serían necesarios.
- Analizar la viabilidad económica que tendría el negocio.

A lo largo de este trabajo se desarrollarán distintos análisis para la implantación de la empresa como son el estudio del entorno específico y general, empleando para éste el análisis PESTEL, de manera que nos permita identificar amenazas y oportunidades para incluir en el DAFO. Además, se definirá el mercado mediante la matriz de Abell, se realizará el mapa de empatía, imprescindible para posicionarnos desde el punto de vista del cliente, para finalmente, de esta manera, ser conscientes de qué nos gustaría a nosotros si fuéramos los clientes y así tener en cuenta aspectos necesarios para la implantación del modelo de negocio, así como posibles ideas.

El modelo de negocio se plasmará en el Canvas en cada uno de los nueve módulos que éste contiene.

1.1. Motivación y justificación del TFG.

Para la elaboración del trabajo fin de grado, varios profesores propusieron una serie de temas para elegir y, desde el primer momento quise escoger un tema que me pudiera dar la opción de elaborar un modelo de negocio. Finalmente, se me asignó la línea temática que había solicitado, sintiéndome afortunado de poder hacer el trabajo sobre algo que me gusta y he querido, como es la realización de un proyecto para estudiar la viabilidad que mi idea propuesta tendría. La idea surge de la búsqueda de negocios novedosos en Cantabria, en la que la población pudiera estar interesada y resultar de gran interés, así como un negocio que pudiera otorgar una viabilidad positiva y duradera en el tiempo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA.

La idea de negocio consiste en la creación de una cadena hotelera dedicada a ofertar habitaciones específicas para alojarte con tu perro. Los hoteles constarán de veinte habitaciones, todas ellas situadas en planta baja y constarán de jardín, caseta para perro tanto en la habitación, como en el jardín, estarán equipadas con todos los adelantos como WI-fi, TV, teléfono, camas individuales o de matrimonio, baño con plato de ducha y mucho más. Entre habitación y habitación habrá un separador con una puerta, por si coincidiera que las personas que alquilan dos habitaciones próximas, se conocieran y quisieran estar comunicadas. A su vez, dentro del hotel,

además de las habitaciones mencionadas anteriormente, habrá un jardín común donde el cliente pueda dejar a su perro con un cuidador, en caso de que el dueño quiera salir fuera del hotel, ya sea a la ciudad, o a ver el lugar próximo al hotel, y no quiera dejar a su mascota sola en la habitación. También habrá un espacio destinado a clínica y tienda veterinaria, que a pesar de no contar con empleados presencialmente para la labor de veterinario, sí que el hotel dispondrá de personal veterinario ajeno a éste, que se encontrará en guardia localizada las 24 horas del día y donde los clientes podrán adquirir el tipo de comida que deseen para su perro, simplemente solicitándolo al personal de recepción. Como servicio adicional con suplemento, el hotel dispondrá de contactos con diferentes empresas de vehículos con conductor, donde alquilará en base a las necesidades y prioridades del cliente, una furgoneta, bien para el cliente únicamente, o bien para que éste pueda ir con su perro. Este servicio solamente se podrá utilizar en un radio de 15 kilómetros del hotel.

Inicialmente, el hotel se inaugurará en Cantabria, y más concretamente en la zona de Villaverde de Pontones, en un terreno cercano a la carretera nacional que comunique fácilmente con diversos pueblos y playas de la región, y cercano a la capital. Una vez se haya implantado el primer hotel en este lugar y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el plazo de un año, así como la demanda que exista, se estudiará la opción de realizar una expansión a grandes ciudades turísticas como Madrid, Barcelona o Valencia.

Tabla 1. Características generales del hotel.

Sector	Hotel
Actividad	Hoteles destinados a personas con perro.
Código CNAE	5510. Hoteles y actividades similares
Localización	Villaverde de Pontones, Cantabria
Instalaciones	10.000 m ² divididos en: - Habitaciones con jardín. - Clínica veterinaria. - Jardín común para todos los perros. - Restaurante para los alojados en el hotel. - Piscina.
Personal	3 recepcionistas. 1 veterinario en guardia localizada. 2 cocineros. 1 cuidador zona común de perros. 4 camareros.
Servicios ofrecidos	Piscina, restaurante, zona común, habitaciones.
Clientes	Clientes de clase media-alta.
Medios de promoción	Prensa, radio, redes sociales, página web, valla publicitaria.

Fuente: elaboración propia.

2.1 Misión, visión y valores.

A continuación, se definen la misión, visión y valores de la empresa para dejar claro desde el principio, la razón de ser de la empresa.

“La misión de la empresa es ofrecer un alojamiento específico para personas con perro de manera que éstos se sientan igual de cómodos que en casa.”

“La visión de la empresa es ser la cadena hotelera de referencia en España para las personas que antes no viajaban por no dejar solo a su perro”.

Los valores de la empresa son: “Exclusividad, pasión, seguridad, confianza y responsabilidad”.

2.2 Origen de la idea.

Esta idea de negocio surge con la premisa de satisfacer una necesidad que, a priori, no está cubierta. Es el resultado de haber tenido un Labrador Retriever y descubrir las dificultades que supone viajar con el mismo a cualquier lugar, pues las posibilidades eran dos; dejarlo en una guardería canina, o, en su defecto, buscar entre una oferta muy limitada de hoteles que ofrecieran su servicio de alojamiento, siendo el precio muy elevado por este motivo. Además, un problema en España es que todavía existe cierto rechazo por parte de algunos clientes del hotel a compartir espacio e instalaciones con otros viajeros que acudan con su mascota.

Hoy en día, hay que tener en cuenta que el número de perros ha aumentado en los diez últimos años (Statista, 2020) y por ende, la población se desplaza cada vez más con su perro. Además, en 2004, solo el 22% de los hoteles de España admitía perros (Paquito, 2004), lo que es lo mismo -menos de uno de cada cuatro-, según datos de la “Guía para viajar con animales de compañía”.

Otro factor observado y escuchado en mi entorno, es la renuncia a viajar que tienen ciertas personas cuando se enteran que no pueden viajar con su perro y no les convence la idea de tener que dejarle en un centro canino, en el que desconocen si cuidarán de su mascota como ellos creen o desearían que así fuera.

Por último, y como he mencionado anteriormente, la idea de negocio es el resultado de la inexistencia de ofertas de cadenas hoteleras que acepten conjuntamente a clientes que quieran alojarse con mascota, independientemente del peso, tamaño y raza de éste.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1. Entorno económico

Para proceder al análisis de este entorno, es necesario investigar las políticas económicas del gobierno del país, así como variables macro como pueden ser el Producto Interior Bruto (PIB), tasa de desempleo y tamaño de la unidad familiar de manera que se puedan identificar amenazas y oportunidades.

En cuanto al PIB, éste ha logrado ligeros repuntes en comparación con años atrás, situándose en 2019 en un 2%, según datos extraídos de la página del Instituto Nacional de Estadística en primera estimación (INE, 2019). Si bien es positivo, cabe

destacar que el porcentaje más alto se logró en 2015 (3,8%), produciéndose desde ese año una ligera caída hasta llegar al 2% actual, que, aunque indique que el país está mejor que en época de recesión, no llega a ser un dato tan bueno como era antes de la crisis del 2008.

En cuanto al tamaño y composición de la unidad familiar, el tamaño medio del hogar se situó en 2,50 personas, cifra que no varía en comparación con el año anterior, 2018. (INE, 2020a). Además, según datos proporcionados por la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía (AMVAC), casi el 40% de los hogares posee al menos un animal de compañía de entre los 20 millones contabilizados en España (Terránea). Es decir, el número de mascotas triplica al de población adolescente menor de 16 años. Todo esto unido a que el turismo interior en nuestro país sigue siendo el preferido por los españoles, puede resultar fundamental para la viabilidad de la empresa. Según el INE (2019), el 42,2% de los desplazamientos totales tienen como motivo principal el ocio y las vacaciones, y el 41,9% la visita a familiares y amigos.

3.2. Entorno político.

Para analizar este entorno es importante tener en cuenta que en España el poder está ligeramente descentralizado, de manera que las comunidades autónomas disponen de cierta capacidad en términos de subvenciones y ayudas. En el caso del hotel, será necesario atenerse a las leyes de la Comunidad Autónoma en donde se desarrollará la actividad en un primer momento, es decir, Cantabria. Además, en este apartado se estudiarán las subvenciones que otorga España a personas emprendedoras, de manera que la inversión inicial de la puesta en marcha de este proyecto se vea minorada en gran medida con posibles ayudas. Entre ellas, las más relevantes con las que podríamos contar actualmente son:

Ayudas de Enisa para jóvenes emprendedores.

Enisa es una empresa pública dedicada a la financiación de proyectos empresariales viables mediante préstamos para dotar de los recursos financieros necesarios a los emprendedores, y que éstos puedan abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial. La ayuda está dirigida a Pymes y startups de reciente constitución creadas por jóvenes. (Enisa, 2020)

Entre los requisitos que exige Enisa para la concesión de una subvención, se encuentran que el emprendedor ha de ser menor de 40 años y que la empresa haya sido creada en los dos años previos a la solicitud de la concesión en territorio nacional. En cuanto al importe mínimo y máximo otorgado, la horquilla oscila entre los 25.000€ y los 75.000€. (González, 2020)

Subvenciones destinadas a fomentar la creación de empleo autónomo

Publicada por la Cámara de comercio de Cantabria para ayudar a realizar proyectos a personas que deseen montar su propia empresa.

La ayuda podrá ser disfrutada por personas inscritas como demandantes de empleo en los Servicios Públicos de Empleo. (Cámara Cantabria, 2013)

3.3. Entorno sociocultural y sociodemográfico.

España cuenta con una población a 1 de enero de 2020 de 47.329.981 habitantes (INE, 2020b), siendo la tasa de desempleo una de las mayores del mundo, lo que, a priori, discrepa con la apertura de un nuevo negocio como es una cadena hotelera.

Tabla 2. Total de población en España (2016-2019).

	Ambos sexos			
	2019	2018	2017	2016
TOTAL ESPAÑA				
TOTAL EDADES				
TOTAL	47.026.208 ⁸³	46.722.980 ⁸³	46.572.132 ⁸³	46.557.008 ⁸³

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

En la tabla 2, podemos ver que la población ha aumentado ligeramente año tras año, lo que puede ser de gran utilidad para una futura expansión de la compañía en un futuro. Sin embargo, no es solamente válido que el número de habitantes aumente, sino que hay que analizar, entre otras cosas, la tasa de paro en el país, ya que si aumenta el paro, el efecto sobre el consumo y el turismo caería en gran medida.

Tabla 3. Tasa de desempleo en España en el último año (2019)

	Total				
	2020T1	2019T4	2019T3	2019T2	2019T1
Ambos sexos					
Total Nacional	14,41 ⁸³	13,78 ⁸³	13,92 ⁸³	14,02 ⁸³	14,70 ⁸³

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE,2020).

Analizando el año 2019, podemos ver que la tasa de desempleo estaba reduciéndose. Sin embargo, también se puede apreciar que, en el primer cuatrimestre del año 2020, la situación se ha revertido, volviendo a niveles de desempleo similares al inicio del año 2019, y cabe destacar que los siguientes trimestres del año 2020 serán mucho peores debido a la gran cantidad de desempleados y de deuda que tendrá España tras la Covid-19.

Tabla 4. Población según grupos de edad y sexo en España en el año 2019.

Año 2019	Hombres	Mujeres	Total
30-34	1.421.091	1.417.281	2.838.372
35-39	1.701.586	1.688.227	3.389.813
40-44	2.023.778	1.971.274	3.995.052
45-49	1.968.206	1.926.322	3.894.528
50-54	1.827.653	1.839.901	3.667.554
55-79	6.009.756	6.649.833	12.659.589

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos del INE.

Según datos del Padrón Continuo del año 2019 del Instituto Nacional de Estadística, está realizada la tabla anterior. Segmentando la población por grupos de edad y sexo, sale una población entre los 30 y los 79 años de 30.444.908 personas. El tope de edad máximo considerado para posibles clientes es de 79 años, pues entendemos que gente con edad superior a ésta quizás no viaje a ningún destino, o bien, viaje a hoteles de calidad superior, en los que encontrar un ambiente de relajación y comodidad distinto al que puede ofrecer un hotel de tales características, en el que se supone que acudirán personas dispuestas a asumir esfuerzos físicos y distancias más largas con tal de viajar con su mascota. Por todo ello, creemos que el público objetivo del hotel serían personas con edades comprendidas entre los rangos establecidos en la tabla 4.

El último parámetro elegido para comentar el entorno sociodemográfico y que es importante para estudiar el mercado, es el relacionado con las tasas de mortalidad y de natalidad en España.

Tabla 5. Tasa de natalidad en España en el primer semestre de 2019

Habitantes	Nº nacimientos
Hombres	193.378
Mujeres	181.614
Total	374.992

Fuente: elaboración propia con datos de INE

Figura 1. Porcentaje de nacimientos según sexo en España



Según datos extraídos del INE, el nº de nacimientos en España en el primer semestre del año 2019 fue de 374.992 personas, siendo el número de hombres superior al de mujeres. (51% vs 49% respectivamente).

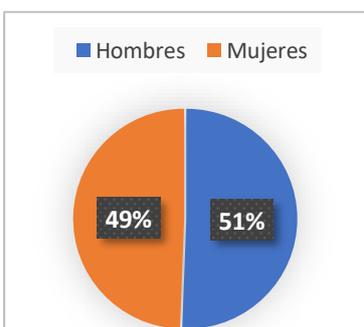
Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Defunciones en España en el primer semestre de 2019

Habitantes	Nº defunciones
Hombres	109.014
Mujeres	106.464
Total	215.478

Fuente: elaboración propia con datos extraídos del INE

Figura 2. % de defunciones según sexo



Fuente: elaboración propia

Comparando las dos tablas, podemos ver que el número de nacimientos en el primer semestre de 2019 fue superior al número de defunciones para ese mismo periodo, y por tanto la tasa de natalidad fue superior a la de mortalidad, lo que implica buenas noticias para la empresa teniendo en cuenta que muchas familias que tienen un perro como mascota, lo tienen porque sus hijos lo desean y porque éstos pasen más tiempo distraídos y acompañados. Por tanto, puede ser bueno para la empresa ya que, partiendo de esa idea, los clientes aumentarán y se traducirá en beneficio.

3.4. Entorno tecnológico.

En la época que vivimos hoy en día, la tecnología es esencial para la prosperidad de un negocio. Cada vez más personas usan internet y nuevas tecnologías, suponiendo

en el caso de la empresa una necesidad estar presente en estos medios. La mayor parte de las reservas de hoteles se hacen usando internet, a diferencia de hace unos años en los que se llamaba al teléfono del hotel directamente.

Además de lo comentado en el párrafo anterior, también cabe destacar que las tecnologías, y más concretamente internet, suponen un ahorro de tiempo para muchas personas y empresas, de manera que tener el negocio accesible mediante internet es un punto muy valorado por los clientes y cómodo para la empresa en la realización de sus actividades.

La empresa estará presente en internet, operando a través de una página web en la que se podrán reservar las habitaciones, así como otros servicios adicionales como pueden ser concertar la cita en la clínica veterinaria, o reservar el vehículo de la empresa para poder desplazarse del hotel a donde desee el cliente. Adicionalmente, la empresa estará disponible en redes sociales como Twitter e Instagram en las que se mantendrán informados a los clientes con posibles novedades y descuentos, además de poder interaccionar éstos con la empresa.

El 80,9% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de algún tipo de ordenador (de sobremesa, portátil, Tablet...) en 2019. Este porcentaje es 1,4 puntos superior al de 2018. Esta subida se debe, principalmente, al aumento de las tablets, que se encuentran presentes en el 56,8% de los hogares. (INE, 2019).

En cuanto a la información del párrafo anterior, cabe decir que es muy importante que el hotel se encuentre presente en internet y en todas las redes sociales posibles, ya que cada vez más hogares utilizan estos dispositivos, y muy probablemente los utilicen para comprar, para hacer reservas, para buscar información sobre diferentes productos, hoteles, etc. Además, cabe destacar que el porcentaje de reservas de hoteles a través de internet en los últimos años ha registrado una tendencia al alza, situándose actualmente en España en el 71%. Un gran problema que existe en la actualidad es que el gasto que éstos tienen que afrontar por gestionar sus reservas a través de terceros, como pueden ser Booking, Trivago o Kayak, siguen siendo muy altos.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Para analizar el entorno específico, se tendrán en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Porter (Diccionario de Marketing, 2016), de manera que se pueda estudiar investigar el nivel de competencia existente.

4.1. Rivalidad entre competidores.

En la actualidad, Cantabria no cuenta con ningún hotel de este tipo, lo que supone, a priori, una ventaja competitiva para la empresa. A nivel nacional, tampoco hay un hotel que ofrezca los mismos servicios.

Como hemos dicho anteriormente, no habría competidores directos, ya que lo más parecido que puede haber, son los hoteles dog friendly, que son hoteles pensados para personas, admitiendo en ciertos casos el alojamiento con perros con requisitos sobre raza, tamaño o peso, como pueden ser las razas tipo Jack Russell, Teckel, Bichón maltés.

4.2. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes será prácticamente nulo porque los precios

estarán establecidos de forma previa a la reserva. Es decir, cuando un cliente busque reservar su estancia en el hotel, ya le saldrá un precio fijado en el que los posibles descuentos ya estarán incluidos. Durante el primer año, con el fin de dar a conocer el hotel y que la gente se anime a probar nuestros servicios, se aplicarán descuentos del 10% a todo el mundo, y adicionalmente, un 5% para familias numerosas y familias que viajen con dos o más perros.

4.3. Poder de negociación con los proveedores.

En el mundo de la hotelería es frecuente que existan bastantes proveedores, por tanto, su poder de negociación será bajo, pudiendo elegir el proveedor que más barato ofrezca sus servicios, o que mejores calidades suministre, de manera que el cliente esté más cómodo durante su estancia. Para ello, contaremos con un proveedor de productos de aseo, así como de mobiliario para las habitaciones ya que la comida de los perros, se adquirirá directamente por el hotel, es decir, si un cliente quiere un tipo de pienso específico para su perro, el hotel se encargará de conseguirlo en el plazo de 24 horas mediante la compra en un establecimiento por parte de uno de los empleados, sin facturarle al cliente ningún coste adicional más allá del precio de venta al público que ese alimento tenga en el mercado mediante la muestra de la factura. El alimento de los perros no se puede tener en stock en el hotel porque hay muchos tipos de piensos y no podemos abastecer la demanda de todos los clientes, ni conocer todos los gustos de éstos. Por ello, consideramos como mejor opción la planteada anteriormente.

4.4. Amenaza de los posibles nuevos competidores entrantes.

Como se comentó en el punto 4.1, a priori, no hay competidores directos, pero sí que existe la posibilidad de que alguna otra empresa pueda abrir hoteles de estas características en algún punto de España, lo que supondría un problema para la posterior expansión de empresa, pues la idea es ir abriendo hoteles a nivel nacional a medida que este vaya creciendo como empresa y arrojando buenos resultados. En el caso de que se produjese este hecho, habría que replantarse la oferta de servicios y comparar los servicios que ofrece la empresa competidora en relación con la nuestra de manera que, tras ese estudio, se puedan ofrecer servicios adicionales o cambios de precios para conseguir captar su posible clientela.

4.5. Amenaza de productos sustitutivos.

Como hemos comentado a lo largo de los diferentes puntos, no hay hoteles que ofrezcan servicios con idénticas características. Sin embargo, muchos hoteles que actualmente permiten el alojamiento de ciertas mascotas podrían incluir la opción de perros permitidos con independencia de raza, tamaño o peso, hecho que sería una amenaza muy importante y que implicaría una reacción urgente por nuestra parte.

5. ANÁLISIS DAFO.

A través de esta herramienta tan utilizada hoy en día, se analizarán las características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades).

La principal fortaleza que tendrá la empresa en sus inicios será que no habrá competencia, pues no existe un hotel que aúne todas las características. Teniendo en cuenta esa ventaja competitiva, trataremos de ofrecer nuestro servicio de la manera más profesional posible, cuidando los detalles al máximo y tratando de aplicar las mejores tarifas para que en todas las estaciones del año el hotel se encuentre lleno,

de manera que los ingresos sean constantes a lo largo del tiempo para poder acometer posibles inversiones o mejoras.

Como se ha comentado anteriormente, el hotel no tendrá un precio tan económico como pueden tener otros hoteles, pues hay que tener en cuenta que la inversión a realizar es elevada, que a diferencia de otros hoteles el cliente puede tener su habitación con su propio jardín, el mantenimiento de las zonas comunes y servicios prestados es elevado, a lo que habría que añadir los posibles daños que un perro pudiera causar. Por estos motivos comenzaremos aplicando un 10% fijo a todos los clientes y así que la gente se anime a probar nuestros servicios.

Tabla 7. Matriz DAFO.

OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Se crearán nuevos puestos de trabajo. • Situado en zona bien comunicada. • Poca gente viaja por no dejar sola a su mascota. • Ser hotel de referencia en España. 	DEBILIDADES
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Grave crisis tras la Covid-19 que hará que disminuya el consumo. • Empresa nueva, carece de renombre. • Se desconoce si la gente estaría dispuesta a acudir a este hotel. 	FORTALEZAS

Fuente: elaboración propia.

6. PLANIFICACIÓN DE MARKETING.

“El marketing está compuesto por dos vertientes totalmente diferentes, pero indudablemente complementarias. Por un lado, tenemos una parte enfocada al medio y largo plazo, como es el **marketing estratégico**; y por otro lado tenemos una parte táctica enfocada al corto plazo y a crear acciones de marketing, que es el **marketing operativo**”. (Espinosa, 2016).

6.1. Marketing estratégico.

“El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente

que el resto de competidores. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa". (Espinosa, 2016).

A través de cuatro apartados, conoceremos mejor el mercado y las oportunidades que en él pudieran darse.

6.1.1. Ventaja competitiva.

Como ventaja competitiva principal, el hotel sería pionero en la implantación de un servicio no satisfecho plenamente en la actualidad como es la posibilidad de alojamiento de los clientes con sus perros. La única competencia existente en la actualidad son las personas que se ofrecen a ser cuidadores de tu mascota en su propio domicilio mediante el pago diario de una cuantía por ofrecer ese servicio, así como los hoteles rurales que cuentan con terreno, caso en el que, en ocasiones, pueden permitir el alojamiento de clientes que posean mascota.

Otra ventaja competitiva que nos caracteriza es que haremos descuentos durante el primer año para que la gente vaya conociendo el hotel, así como sortearemos noches de hotel entre los huéspedes que se alojen más de cinco noches consecutivas.

Además, como ventajas que ayudarán en gran medida a ser mejores que la competencia, nos encontramos:

- Chófer a disposición del cliente sin costes adicionales.
- Servicio veterinario personalizado 24 horas.
- Personal altamente cualificado.

6.1.2. Posicionamiento en el mercado.

"El posicionamiento en el mercado de una empresa se entiende como la posición que ocupa en la mente de un consumidor frente a la competencia que también actúa en el mismo terreno de juego, ya sea con los mismos productos o con productos sustitutivos". (Caurin, 2017).

Nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado aún no es clara, pues al no existir un negocio similar en el que existan valoraciones o percepciones de las personas sobre ello, no sabemos qué pensaría la gente en relación con esta idea y los servicios ofrecidos.

Nos preocuparemos por ofrecer unos servicios de la más alta calidad, cuidando los detalles al máximo y haciendo que los clientes nos vean como un hotel cuya función principal es cuidar al cliente por encima de todas las cosas, de manera que éstos se encuentren tan cómodos como en casa (nuestra misión principal).

6.1.3. Objetivo de ventas

La inversión inicial será bastante elevada, ya que conlleva la compra de un terreno y la posterior construcción. Sin embargo, mediante una estimación inicial y teniendo en cuenta que el hotel constará de 20 habitaciones, así como el precio por noche, establecemos la siguiente estimación inicial de ventas (ingresos).

Precio por noche inicialmente: 200€, a los que hay que aplicar los descuentos comentados a continuación.

- 10% de descuento durante el primer año para que la gente pruebe el hotel.
 - 5% de descuento acumulable al descuento anterior en el caso de familias numerosas (3 o más descendientes), y clientes que se alojen más de cinco noches consecutivas.
- Supongamos que, durante el primer año, el promedio de habitaciones ocupadas en el hotel es de 12 habitaciones al día, suponiendo además, que la mayor parte de las personas que acudirían, no serían familia numerosa.

$$12 \text{ habitaciones} * 180\text{€/noche} = 2160\text{€ /noche} * 30 \text{ días mes} = 64.800\text{€/mes}$$

6.2. Marketing operativo.

“El marketing operativo es la estrategia que se encarga de ejecutar las acciones y tácticas de venta con el objetivo de dar a conocer a los posibles compradores las características de los productos o servicios que oferta una empresa.” (Peiró).

Dentro del marketing operativo, se encuadran las 4Ps del marketing mix, considerándose éstas como aquellas variables con las que una organización puede conseguir sus objetivos comerciales. Para su eficacia, las cuatro variables se tienen que combinar, para que, de esta manera, se puedan complementar entre sí.

6.2.1. Producto.

El producto es la variable del marketing que engloba tanto a los bienes como a los servicios comercializados por la empresa. Además, es el medio por el que se satisfacen las necesidades de los consumidores. Dentro de esta variable, es necesario el análisis de los productos o servicios que se ofertan y de la marca. (Roca, 2016)

6.2.1.1. Servicios ofrecidos.

La empresa, ofrece gran cantidad de servicios a sus clientes hospedados. A continuación, se detallan:

- Habitaciones equipadas con las últimas tecnologías, así como preparadas para que el cliente y su mascota puedan estar juntos en cualquier parte de la habitación, sin miedo a que se puedan producir roturas.
- Sala común para perros con adiestrador canino especializado: es en esta sala donde el cliente podrá dejar a su perro en aquellos momentos en los que desee salir del hotel, y no quiera dejar a su mascota sola en la habitación.
- Clínica veterinaria: es en esta sala, donde el perro del cliente podrá ser atendido de urgencia en caso de necesidad, sin tener que desplazarse a una clínica veterinaria de Cantabria. Creemos que puede ser de gran valor para el cliente, ya que este servicio aporta una garantía de seguridad muy importante.
- Servicio de habitaciones: mediante este servicio, el cliente podrá demandar cualquier producto de la carta del hotel, o pedir que se le realice la compra de lo que desee en ese mismo momento, sin necesidad de salir del hotel.
- Servicio de transporte: el cliente podrá solicitar, mediante cita previa, el desplazamiento a cualquier punto que desee, dentro de un límite de quince kilómetros de radio del hotel.

6.2.1.2. La marca.

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), una marca es “*un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores*”. (Larripa).

Figura 3. Logotipo hotel



Fuente: elaboración propia

Para que el hotel sea diferenciado del resto, hemos diseñado un logo de empresa en el que se pueden apreciar las estrellas del hotel para que los clientes se puedan hacer una idea de la calidad de las instalaciones y servicios del hotel; un hueso de perro, en señal de que es un hotel que admite perros; una O en referencia al apellido Ortiz.

6.2.2. Política de precio.

El precio es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. A diferencia del resto de variables del marketing mix, el precio genera ingresos, siendo el resto de variables las generadoras de gastos. El precio se fija más a corto plazo, pudiéndose adaptar la empresa a él rápidamente según los costes o competencia existente. Para estudiar en detalle el precio, hay que hacer especial mención a los costes de producción, los precios de la competencia y los objetivos establecidos.

6.2.2.1. Costes de producción.

A continuación, ante la ausencia de datos reales que puedan aportar información verídica, procederemos a una estimación:

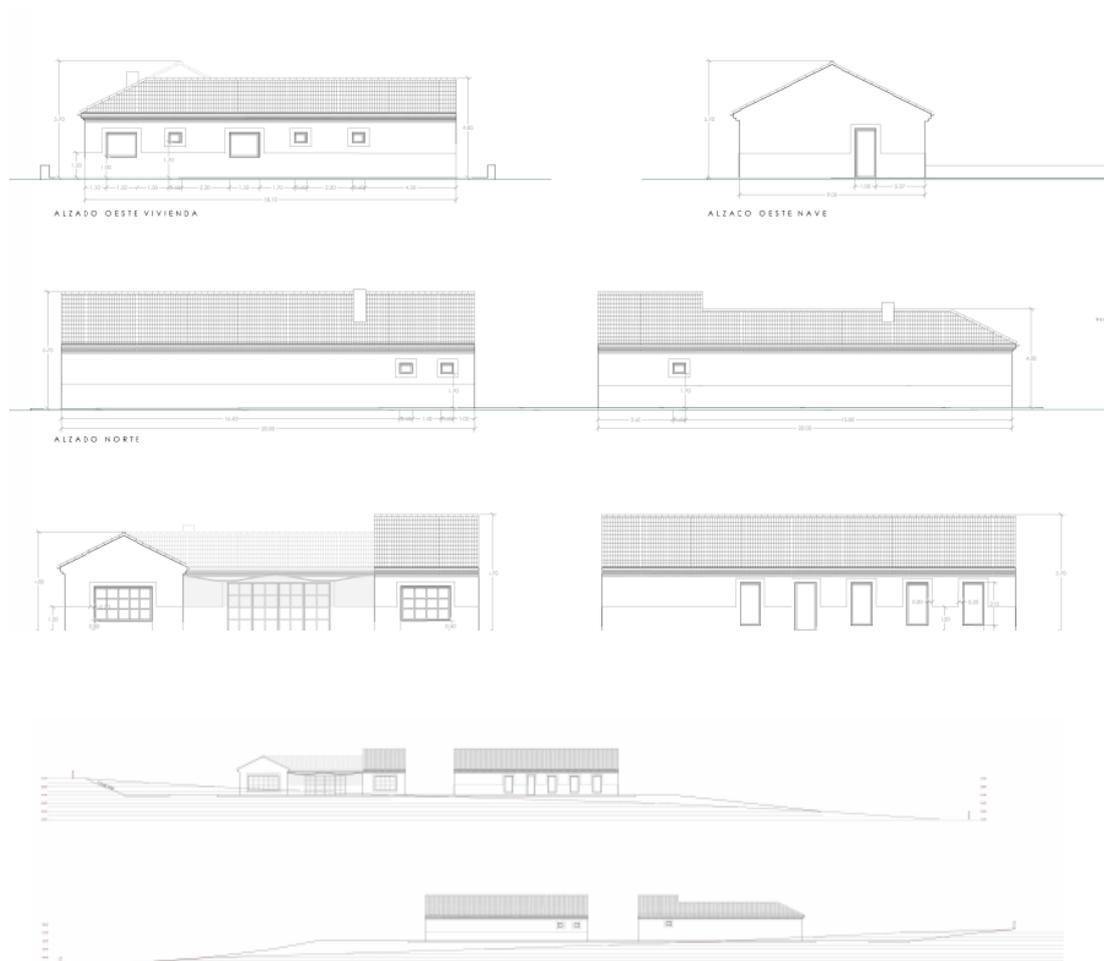
- Terreno edificable para construcción de hotel → 90.000€
- Construcción del hotel → 500.000€
- Equipamiento de instalaciones → 230.000€
- Seguro accidentes → 35.000€/año

Tabla 8. Estimación inversión inicial.

Inversión inicial	Total €
Terreno	90.000€
Construcción	750.000€
Equipamiento instalaciones	230.000€
Seguro accidentes	35.000€

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Plano idea construcción hotel.



Fuente: proyecto realizado por el arquitecto Ángel Higuera Soldevilla (2020).

6.2.2.2. Precios de la competencia.

A pesar de haber mencionado a lo largo del presente trabajo que no hay competencia directa como tal, se ha considerado para realizar una comparación que la competencia son los hoteles Dog Friendly, pues hoteles como pueden ser los de las cadenas más fuertes tipo Meliá, NH, AC, radican en gran medida con nuestra idea de negocio. Investigando páginas web de los hoteles Dog Friendly mencionados anteriormente,

encontramos los precios por noche, así como los servicios ofrecidos.

Tabla 9. Precios y servicios “La Casa del Guarda”

Precio noche	130€
Servicios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Admite mascotas (suplemento) - Jardín y terraza - Barbacoa - Capacidad para 7 personas.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de BOOKING, 2020a

Tabla 10. Precios y servicios “Posada Sotobosque”

Precio noche	105€
Servicios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Admite mascotas (suplemento) - Jardín y terraza - Barbacoa - Habitación doble. - Desayuno incluido

Fuente: elaboración propia a partir de datos de BOOKING, 2020b

6.2.2.3. Objetivos establecidos.

Como se ha comentado anteriormente, en el apartado 6.1.3. Objetivo de ventas, hemos supuesto que de veinte habitaciones con que contará el hotel, éste tendrá ocupadas un promedio de doce habitaciones al día durante el primer año, esperando una tasa de ocupación del 100% en la que temporada de verano, en la que la gente se desplaza de vacaciones.

Tras el análisis de la viabilidad económica del hotel en vista a datos reales del primer año, esperaremos un aumento de ingresos, de manera que el promedio de habitaciones ocupadas aumente, de manera que podamos ir mejorando instalaciones, e incluso, proceder a la inauguración de un nuevo hotel en otro punto de España.

Tabla 11. Precios Hotel.

	Página Web (Hotel)	Trivago	Booking	Trip Advisor
Precio noche	200 €	200 €	200 €	200 €
Dcto. Prueba hotel (1º año)	10%	10%	10%	10%
Familia numerosa o cinco noches	5%	5%	5%	5%
Precio común	180€	180 €	180 €	180 €
Precio adicional FN o cinco noches	170€	170 €	170 €	170 €
Descuentos propios de cada plataforma	NO	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se encuentran los precios por noche de cada habitación del hotel, a los que, como ya se comentó anteriormente, se pueden realizar dos descuentos acumulables para las familias numerosas. El primero de ellos el que es común a todos

los clientes (10%), y el específico (5%).

En un primer momento, la reserva se podrá realizar a través de cuatro páginas web, la primera de ellas la del hotel, y las tres restantes Trivago, Booking, Tripadvisor. El cliente no podrá recibir descuento por formalizar la reserva a través de la página del hotel, pues la idea es que el hotel se dé a conocer mundialmente por páginas conocidas y con amplia presencia internacional, para así poder captar más clientes y lograr que se difunda masivamente la existencia del mismo.

6.2.3. Política de distribución.

La distribución en marketing consiste en proporcionar un producto o servicio al cliente en el lugar y condiciones que éste necesite. La estrategia de distribución que seguirá el hotel inicialmente será la de distribución intensiva para poder asegurarnos la mayor cobertura posible, así como el lograr llegar a un mayor número de público objetivo. Además, como se ha comentado anteriormente, será la estrategia seguida inicialmente, ya que, a largo plazo, es una estrategia en la que los intereses buscados se pueden revertir. Por ejemplo, mantener esta estrategia en el tiempo, podría ocasionar problemas como la pérdida de control de la marcha de la empresa, e incluso que pudiera haber un overbooking de reservas que finalmente no se pudiera formalizar.

6.2.4. Política de comunicación.

La comunicación, es el proceso mediante el que se produce la transferencia de información, así como el intercambio de ideas entre los emisores y los receptores. Para el anuncio de la apertura del hotel a nuestros clientes, contaremos con diversos tipos de publicidad:

Tabla 12. Tipos de comunicación para apertura de hotel.

	Esradio Coruña	40 principales Asturias	Kiss FM Madrid
Horario	Lunes a viernes	Sábados	De lunes a domingo
Duración	12 días	10 días	30 días
Número de cuñas	2 al día	2 al día	3 al día

Fuente: elaboración propia

Además de realizar la publicidad en la radio, en diferentes emisoras repartidas por tres puntos del país, nos anunciaremos en:

- El Diario Montañés: sección a color. Media página, miércoles y domingos.
- Alquiler de dos vallas publicitarias de 8x3 metros durante un año (periodo mínimo de contratación), tanto en la entrada de Santander por la autovía S-20, como por la autovía S-10, añadiendo al alquiler de éstas, la impresión a color de la cartelería, así como la contratación de grúas y técnicos para su posterior montaje.
- Se creará un perfil en Instagram y otro en Facebook, de manera que el hotel se anuncie en casi todas las modalidades posibles.

6.2.5. Gastos en publicidad

A continuación (tabla 13) se desglosan los gastos en publicidad que se harán durante el primer mes, tanto en emisoras de radio como en prensa, y el gasto en vallas publicitarias durante un año (tiempo mínimo requerido).

Tabla 13. Gastos totales en publicidad

Radio (20")	Precio	Nº cuñas al día	Duración
<i>Esradio</i>	244,48€ + IVA	2	12 días
<i>Kiss FM</i>	52€/cuña + IVA	2	30 días
<i>40 principales</i>	1.560€ + IVA	3	10 días
	€ 6.725,16		
Prensa	€ 2.238,50		
<i>El Diario Montañés</i>	1.850€ + IVA		
Vallas publicitarias			
<i>2 vallas (8x3 metros)</i>	€ 10.940,00		
Producción vinilo + fijación	790€/valla		
Alquiler valla	390€/mes/valla		
Redes Sociales	GRATIS		
<i>Twitter</i>	GRATIS		
<i>Instagram</i>	GRATIS		
TOTAL INVERSIÓN CON IVA	€ 19.137,13		

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de *Oblicua.es*

7. MODELO DE NEGOCIO.

7.1. Introducción.

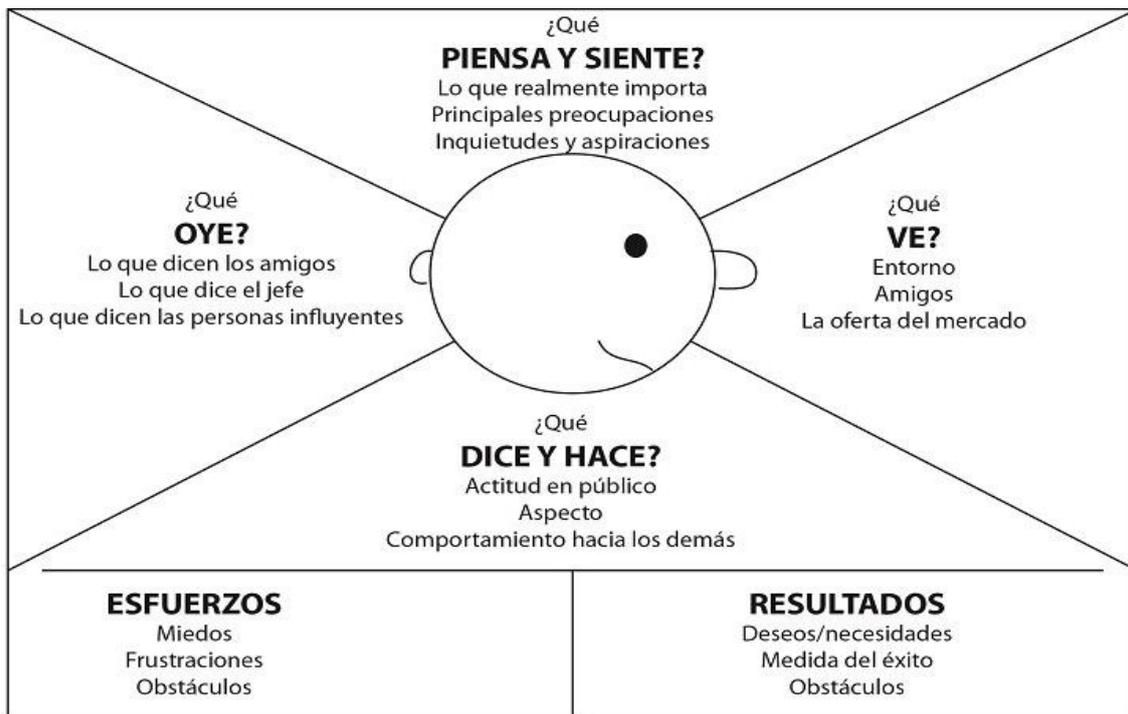
Para hablar sobre el modelo de negocio, realizaremos el mapa de empatía del segmento objetivo. El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. (Megias, 2012). El mapa de empatía se divide en seis bloques:

- *Bloque 1: Lo que piensa y siente el cliente:* aquí se engloban sus aspiraciones, inquietudes, emociones.
- *Bloque 2: Lo que el cliente ve en su entorno:* el entorno que le rodea, ofertas del mercado a las que está expuesto, quiénes son sus amigos.
- *Bloque 3: Lo que dice y hace el cliente:* cómo es su actitud en público, cómo se comporta o muestra su comportamiento hacia los demás, o las diferencias entre lo que dice y lo que en realidad piensa.
- *Bloque 4: Lo que oye el cliente:* lo que le dicen sus amigos, personas cercanas, familiares, su jefe, su entorno.

- *Bloque 5: Los esfuerzos realizados por el cliente:* sus miedos, frustraciones, posibles obstáculos, deseos.
- *Bloque 6: Resultados obtenidos por el cliente:* cómo el cliente mide su éxito, cómo puede alcanzar los objetivos que desea y qué es lo que necesita o desea en realidad.

El mapa de empatía se representa a través de la Figura 5, dando respuesta a cada una de las preguntas planteadas en cada uno de los seis bloques mencionados anteriormente.

Figura 5. Mapa de empatía. Herramienta diseñada por XPLANE.



Fuente: (López, 2016)

En cuanto a los segmentos, como se ha venido relatando a lo largo del presente trabajo, vamos a dirigirnos principalmente al segmento de clientes que viajan con perro.

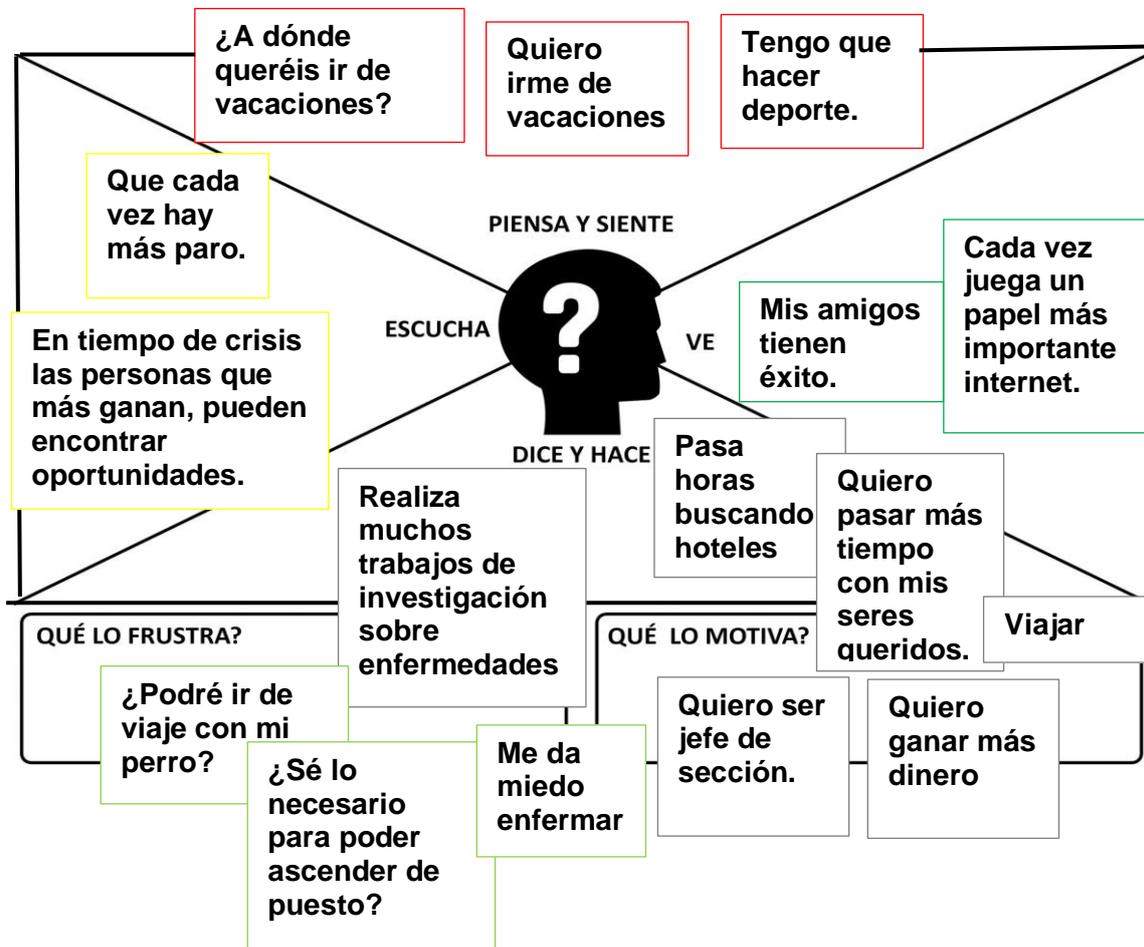
7.2. Segmento viajes con perro.

Para realizar un lienzo de un cliente objetivo para nuestro hotel, tendremos en cuenta el segmento de clientes que realizan viajes con su mascota. Para ello, realizaremos el mapa de empatía del Sr. Antonio.

Descripción de Antonio: tiene 55 años, es de Madrid y lleva casado con su mujer 24 años. Tiene 3 hijos de 15,12,9 años respectivamente, además de un perro de la raza Labrador Retriever que se llama Moon. Antonio es médico del Hospital Universitario La Paz y del Hospital Universitario Quirónsalud. Por tanto, su nivel económico es bastante elevado. Su mayor afición y deseo es poder ir de vacaciones con su familia y su perro.

A continuación se realiza el mapa de empatía de Antonio.

Figura 6. Mapa de empatía de Antonio.



Fuente: elaboración propia a partir de plantilla extraída de Marianocabrera.com

Perfil del cliente:

¿Qué piensa y siente Antonio?

Inquietudes y aspiraciones: viajar constantemente es su mayor deseo. Sin embargo, no es posible porque trabaja en dos hospitales y tiene mucho trabajo. Le encanta llegar a casa después del trabajo y salir a pasear con su Labrador Retriever, su mujer y sus hijos.

Principales preocupaciones: lo difícil que es viajar con su mascota, pues para él es un miembro más de la familia y no le gusta dejarle en una residencia canina porque no sabe cómo cuidarán de ella.

Lo que le importa: poder pasar más tiempo con su familia porque cree que trabaja en exceso.

¿Qué ve Antonio?

Entorno: amigos, familia, mascota.

La oferta del mercado: multitud de nuevos negocios y productos. Sin embargo, cree

que no existen hoteles para las personas que quieren viajar con su mascota. Para él todos los hoteles ponen impedimentos.

Amigos: amigos que asumen riesgos abriendo nuevas empresas.

¿Qué dice y hace Antonio?

Actitud en público: persona seria ya que está acostumbrado a tratar con pacientes. Es hablador y gracioso.

Aspecto: viste muy formal con prendas de marcas de prestigio. Se preocupa mucho por su aspecto y su imagen hacia los demás.

Comportamiento hacia los demás: cercano, convincente, amable, sabe escuchar.

¿Qué oye Antonio?

Lo que le dicen sus amigos: sus amigos le dicen que cada vez hay más paro, y esto le asusta puesto que el mayor de sus hijos estará en el mercado laboral en unos años. Le dicen que hay buenas oportunidades para las personas que más ganan porque pueden conseguir determinadas cosas más baratas ante los problemas económicos de los demás.

Lo que dice su familia: hablan de dónde ir de vacaciones este año, de cómo le va en el trabajo y de a ver cuándo se reúne toda la familia.

Lo que dicen su jefe y compañeros de equipo: persona muy trabajadora, buen médico con un perfil investigador muy importante, trato cercano, persona importante para la toma de decisiones.

Esfuerzos, ¿Qué miedos tiene, qué le frustra?

Miedos: al ser médico y ver siempre en primera línea las enfermedades de los demás, tiene miedo a enfermar y saber cómo evoluciona ese tipo de patología. Además, quiere ascender a jefe de sección y su gran duda es si tiene los conocimientos necesarios para optar a ello, así como el tiempo necesario para prepararse a ese examen.

Frustraciones y obstáculos: después de todos los hoteles que ha visitado y conociendo los impedimentos para viajar con su perro, le preocupa pensar que en las próximas vacaciones tenga que dejar a Moon con otra persona que no sea él mismo, pues no confía en nadie.

Resultados. ¿Qué le motiva?

Deseos/necesidades: ganar más dinero, ascender en su trabajo.

Medida del éxito: poder viajar lo máximo posible.

A modo de conclusión del mapa de empatía realizado a Antonio, cabe destacar que Antonio es reactivo a ir de viaje sin su perro. Cada día confía más en que en unos años existan hoteles que permitan el alojamiento de su familia y de su perro en la misma habitación. Es una persona seria y exigente, de ahí que lo sea de igual manera con los hoteles que visita. Antonio es el claro ejemplo de cliente con el que nuestra idea de negocio encajaría a la perfección.

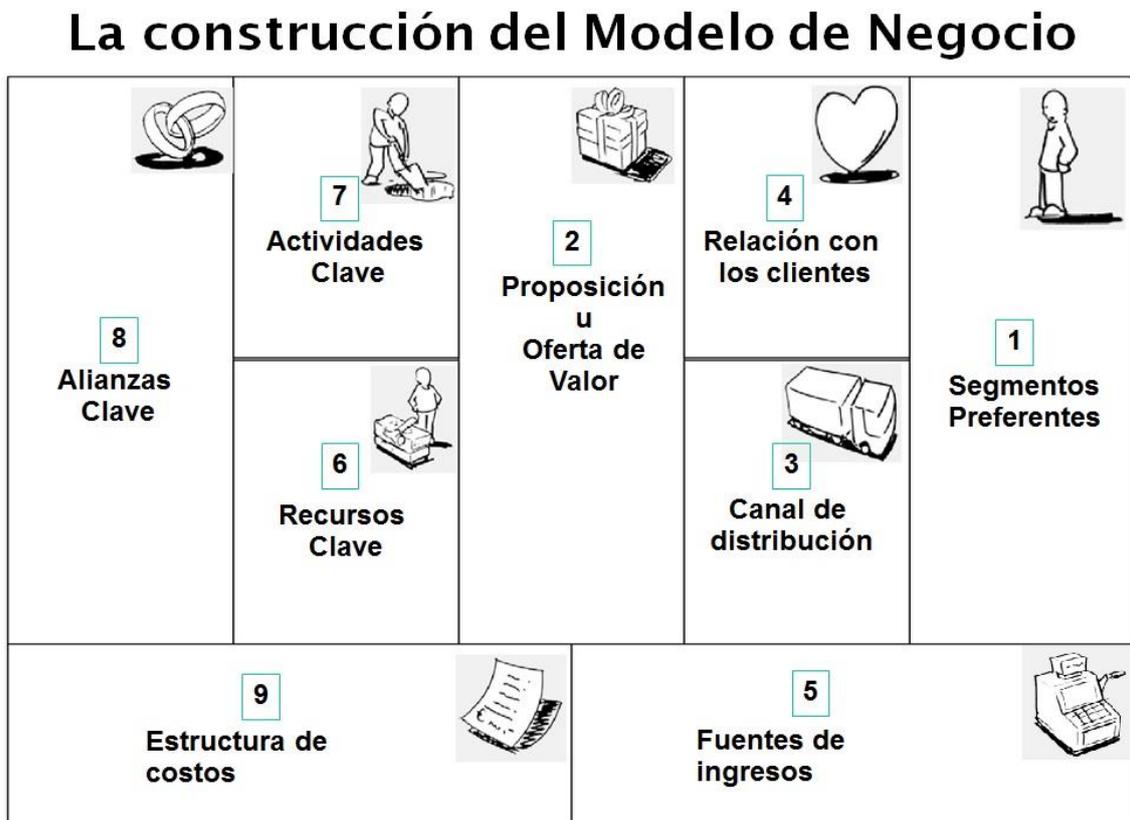
8. MODELO CANVAS.

En la actualidad, existen diversas formas para definir o plasmar nuestra idea de modelo de negocio o proyecto que queramos llevar a cabo. El modelo que desarrollaremos y explicaremos más detalladamente será el modelo Canvas, modelo desarrollado por Alexander Osterwalder (2010).

Este modelo se va modificando a medida que puedan surgir nuevas ideas, tipo de cliente, etc, de ahí que se suelen utilizar post-its, de manera que se puedan quitar o agregar más fácilmente (Revista emprendedores, 2017)

El modelo consta de nueve módulos que desarrollaremos a continuación. Estos representan la manera en que la empresa da respuesta a las diferentes áreas de negocio. (López, 2015)

Figura 7. Modelo Canvas.



Fuente: (López, 2015)

Se ha de rellenar siguiendo el orden según los números anteriores, mediante anotaciones, post-its o notas, con el fin de plasmar todas las alternativas, y poder eliminar las que no estimemos oportunas.

Como hemos mencionado anteriormente, son nueve módulos, pero están relacionados entre sí, es decir, no debemos entenderlos como independientes. El funcionamiento de este modelo se asemeja a una máquina en el que todos los engranajes han de estar

perfectamente engrasados para que todo funcione a la perfección.

9. ANÁLISIS DE LOS MÓDULOS DEL CANVAS.

1. Segmentos preferentes.

En este módulo se han de establecer los segmentos de mercado preferentes para la empresa, es decir, definir el tipo de cliente idóneo al que van dirigidos los servicios ofrecidos por nuestra empresa, así como el tipo de clientes más rentables para la supervivencia de la empresa. Este apartado se ha comentado previamente en el punto 7.2. Segmento viajes con perro, en el que se ha desarrollado el mapa de empatía de un cliente tipo para nuestro hotel.

2. Proposición y oferta de valor.

Consiste en definir las causas por las que el cliente nos debe escoger a nosotros y no a la competencia, o qué tiene nuestro servicio que nos haga exclusivos frente a los demás. En definitiva, en este apartado se tiene que dar respuesta a tres preguntas: ¿Qué es lo que nos hace especiales?, ¿Qué nos hace diferentes frente a la competencia?, ¿Por qué el cliente está dispuesto a pagar más por nuestros servicios?.

En nuestro caso, ofrecemos habitaciones con jardín, equipadas con las más últimas tecnologías y comodidades para la estancia del cliente y su perro. Los clientes podrán disfrutar dentro de nuestro hotel:

- Servicio de restaurante.
- Cuidador canino.
- Servicio veterinario 24h.
- Chófer mediante cita previa.
- Aparcamiento.
- Servicio de habitaciones.

El hotel se situará en un pueblo (Villaverde de Pontones), a 15 minutos de Santander, con proximidad a importantes pueblos y playas de la región.

¿De qué disponen las habitaciones?

Pues en definitiva de todas las comodidades. Constarán de camas individuales o de matrimonio, sofá, jardín, caseta de perro tanto en el interior de la habitación como en el jardín, baño, televisión, Wi-fi.

El objetivo principal de la propuesta de valor es que el cliente se sienta como en casa, pero con la diferencia de que en el hotel el cliente no tendrá que preocuparse por nada, nosotros le brindaremos una estancia magnífica.

3. Canal de distribución o comercialización.

Una vez la propuesta de valor ha sido explicada, pasamos a describir tanto los canales de distribución a través de los que se va a entregar esa propuesta de valor, como la manera en que se van a dar a conocer los productos.

Nosotros utilizaremos un canal directo, es decir, se podrá formalizar la reserva a través de la propia página web del hotel, pero, además, también a través de otros intermediarios como Booking, Tripadvisor, Trivago.

- Web: dispondremos de una página web en la que se podrá realizar la reserva de las habitaciones. Adicionalmente, el cliente podrá encontrar fotografías de las habitaciones, teléfono de atención al cliente, fechas disponibles, valoraciones de nuestros propios clientes, etc.
- Redes sociales: utilizaremos diferentes redes sociales con el fin de intentar llegar a cuanto más público mejor.
 - ❖ Instagram: creemos que esta red social será muy importante para la empresa porque hoy en día son muchas las personas que la utilizan, sin olvidar que las personas tienen muy en cuenta el componente visual.
 - ❖ Twitter: permite una buena interacción con el cliente, e incluso puede llegar a conocerse la empresa a nivel mundial mediante la interacción de clientes con los hashtags.
- Plataformas de anuncios de hoteles: Booking, Trivago, Tripadvisor serán las plataformas inicialmente elegidas para promocionar y dar empuje al hotel.
- Otros canales adicionales: utilizaremos vallas publicitarias, cuñas de radio y anuncios en prensa.

4. Relación con los clientes.

Consiste en determinar de qué manera la empresa va a establecer relaciones con los diferentes segmentos. Las relaciones pueden ser personales, automatizadas, redes sociales, etc.

En nuestro caso lo más importante es conseguir captar el mayor número de clientes posible, pues la empresa es nueva y carece tanto de renombre como de opiniones de otras personas.

5. Fuente de ingresos.

Este módulo juega un papel clave dentro del Canvas, pues en él se detallarán los ingresos de la empresa.

Nuestros principales ingresos procederán de la venta de noches de alojamiento en nuestro hotel. El pago podrá realizarse tanto en metálico como con otros medios como tarjeta bancaria, Bizum, Verse.

Como ingresos secundarios tendremos los de aquellos clientes que necesiten curar a su mascota en la clínica veterinaria del hotel.

Como se ha venido comentando a lo largo de este trabajo, los precios por noche variarán según si los clientes son familia numerosa o no, y de si van a hospedarse más de cinco días.

6. Recursos clave.

El recurso clave es ofrecer alojamiento a huéspedes con su propio perro. Este es nuestro elemento diferenciador con respecto a la competencia, pues a diferencia del resto, nosotros nos dirigimos a un público al que le guste y desee viajar con su

mascota. No somos como otras cadenas hoteleras que buscan sacar más dinero a los huéspedes que deseen ir con su mascota.

Otro recurso clave es que brindamos descuentos adicionales a las familias que sean familia numerosa y aquellos clientes que opten por una estancia superior a cinco días.

7. Actividades clave.

Nuestras actividades clave son la atención al cliente y el mantenimiento de las instalaciones lo más actualizadas y limpias posibles para que el cliente esté a gusto y disfrute de su estancia al máximo.

8. Asociaciones clave.

- Empresa de mantenimiento de las instalaciones que solucionen posibles averías técnicas. Dentro de este apartado también se incluyen empresas que mantengan cortado el césped, que limpien y desinfecten las instalaciones, que sustituyan luces fundidas, que acudan a la habitación del cliente si la televisión, teléfono, ducha no funcionan, etc.
- Veterinario: el cliente podrá solicitar el servicio de un veterinario siempre que así lo estime oportuno. Éste estará disponible las 24 horas del día, pero no estará in situ si no hay urgencia que obligue a esa situación.
- Empresa de servicio de transporte de pasajeros.
- Empresa de cuidado de animales.

9. Estructura de costes.

En cuanto a los costes en los que incurrirá la empresa, podemos distinguirlos en fijos y variables.

- Fijos: sueldos de todo el personal, suministros, mantenimiento de instalaciones y limpieza de estas, veterinario en guardia localizada, seguro de responsabilidad civil, tasas y otros tributos.
- Variables: gastos imprevistos, gastos en comida según tasa de ocupación del hotel, gastos de contratación de empresa de vehículos (según la demanda de los clientes del hotel).

Figura 8. Modelo canvas del hotel.

Asociaciones Clave.	Actividades Clave.	Propuesta de Valor.	Relación con el Cliente.	Segmentos de Clientes.
<p>Cuidadores</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Restauración</p> <p>Veterinario</p> <p>Empresa de transporte de pasajeros</p>	<p>Atención al cliente.</p> <p>Cuidado y mantenimiento.</p> <p>Recursos Clave.</p> <p>Hotel específico para amantes de perros.</p> <p>Interesantes descuentos.</p>	<p>Alojamiento personas y mascotas.</p> <p>Ser hotel de referencia.</p> <p>Seguridad.</p> <p>Servicio exclusivo.</p> <p>Habitaciones equipadas con última tecnología.</p>	<p>Hotel.</p> <p>Redes sociales.</p> <p>Teléfono.</p> <p>Canales.</p> <p>Redes sociales</p> <p>Web propia.</p> <p>Web de terceros.</p> <p>Radio, prensa.</p>	<p>Clientes que quieran viajar con su mascota.</p>
<p>Estructura de Costes.</p> <p>Seguro.</p> <p>Suministros.</p> <p>Mantenimiento</p> <p>Gastos de personal.</p> <p>Veterinario.</p>		<p>Estructura de Ingresos.</p> <p>Venta de noches de hotel.</p>		

Fuente: elaboración propia.

10. CONCLUSIONES.

Tras el estudio realizado sobre esta idea de negocio, se puede decir que esta empresa aporta la garantía y seguridad necesaria para llevarla a cabo, pues no existe actualmente, arroja buenos resultados, y la inversión inicial puede recuperarse en un periodo de medio plazo.

Esta empresa es una oportunidad de negocio dentro del sector hotelero, pues como se ha comentado en múltiples ocasiones a lo largo del trabajo, no hay un hotel concebido como tal, sino que lo que más se puede asemejar son casas rurales Dog-friendly, o, en su defecto, hoteles que admitan al cliente y a su mascota, siempre y cuando éste desembolse un recargo por este motivo, y eso, en el mejor de los casos, ya que muchos de ellos ponen además de un recargo elevado, un requisito de tamaño, raza y peso específicos.

Creo, y conozco, gente que no viaja de vacaciones principalmente por dos motivos. El primero de ellos, y quizás el más común, por no tener que dejar a su perro en una residencia canina, en la que desconoce qué tipo de perros habrá, si estará cuidado, si le darán de comer, si dormirá en un sitio con suficiente ventilación y agua. El segundo

motivo es el relacionado con la molestia que puede suponer dejar tu mascota con un familiar o amigo, pues es un favor que te hacen, que, en muchos casos, es una responsabilidad a asumir bastante elevada.

Gracias a los recursos, equipamiento y soluciones que aportamos, creemos que el hotel tendrá bastante público, se irá conociendo tempranamente, tanto por la inversión en publicidad que haremos, como por el boca oreja que es uno de los métodos más eficaces.

El primer año creemos que al carecer de renombre y la falta de desconocimiento en un ámbito nuevo, es necesario hacer un descuento del 10%, así como un descuento adicional por familia numerosa. Cabe recordar que no es un hotel que sea barato, pero las habitaciones, facilidades y servicios que ofrecemos, suponen un coste importante para la empresa.

Nuestra empresa necesita una inversión algo elevada, lo que puede suponer un inconveniente para nuestra futura idea de expansión, pero con esfuerzo y dedicación se puede lograr.

La financiación de la empresa estará formada tanto por la aportación de los socios al Capital Social de la empresa, como de las posibles ayudas que existen actualmente para emprendedores (comentadas en el punto 3.2 del presente trabajo), como de subvenciones de capital que otorgue el Gobierno de Cantabria.

Para finalizar este punto, creemos que esta empresa será rentable a medio plazo, con posibilidades de expansión futura, fuerte y novedosa. Para ello, habrá que mantener continuamente las campañas de promoción y ofrecer nuevas ideas o novedades a los clientes para así llegar a ser una empresa reconocida mundialmente y líder en este ámbito.

11. BIBLIOGRAFÍA.

BOOKING, 2020a. *“La Casa Del Guarda”, Treceño, España*. [Sitio web] Booking.com. Disponible en: <<https://www.booking.com/hotel/es/la-casa-del-guarda.es.html>> [Consulta: Junio 2020].

BOOKING, 2020b. *Posada Sotobosque, Mortera, España*. [Sitio web] Booking.com. Disponible en: <<https://www.booking.com/hotel/es/posada-sotobosque.es.html>> [Consulta: Mayo 2020].

CABRERA, M., n.d. *El Mapa De La Empatía En Marketing (+ Plantilla Gratis) - Marianocabrera.Com*. [Sitio web] MarianoCabrera.com. Disponible en: <<https://www.marianocabrera.com/mapa-de-la-empatia-plantilla-gratis/>> [Consulta: Junio 2020].

CÁMARA CANTABRIA, 2013. *Cámara Comercio Cantabria - Ayudas*. [Sitio web] Cantabriaemprende.es. Disponible en: <<http://www.cantabriaemprende.es/emprendedores/ayudas/82-subvenciones-destinadas-a-fomentar-la-creacion-de-empleo-autonomo>> [Consulta: Enero 2020].

CAURIN, J., 2017. *Posicionamiento De Mercado | ¿Qué Es El Posicionamiento De Mercado?*. [Sitio web] Emprende Pyme. Disponible en: <<https://www.emprendepyme.net/posicionamiento-de-mercado>> [Consulta:

- Febrero 2020].
- DICCIONARIO DE MARKETING, 2016. *5 Fuerzas De Porter. Definición Y Características De Cada Una*. [Sitio web] Dircomfidencial. Disponible en: <<https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>> [Consulta: Marzo 2020].
- ENISA, E., 2020. *Enisa Con El Emprendimiento Innovador*. [Sitio web] Enisa.es. Disponible en: <<https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>> [Consulta: Marzo 2020].
- ESPINOSA, R., 2016. *MARKETING ESTRATEGICO: CONCEPTO, FUNCIONES Y EJEMPLOS | Roberto Espinosa*. [Sitio web] Robertoespinosa.es. Disponible en: <<https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>> [Consulta: Febrero 2020].
- ESPINOSA, R., 2014. *Marketing Mix: Las 4 Ps | Roberto Espinosa*. [Sitio web] Robertoespinosa.es. Disponible en: <<https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>> [Consulta: Marzo 2020].
- GONZÁLEZ, M., 2020. *[2020] Ayudas Para Crear Empresas Y Subvenciones A Emprendedores*. [Sitio web] Aulacm.com. Disponible en: <<https://aulacm.com/ayudas-subvenciones-crear-empresas-emprendedores/>> [Consulta: Mayo 2020].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2020. *Datos Avance De La Encuesta Industrial De Empresas*. [Sitio web] Ine.es. Disponible en: <https://www.ine.es/prensa/mnp_1s2019_p.pdf> [Consulta: Abril 2020].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2019. *Sección Prensa / Producto Interior Bruto (PIB)*. [Sitio web] Ine.es. Disponible en: <https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm> [Consulta: Marzo 2020].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2020a. *Inebase / Demografía Y Población / Cifras De Población Y Censos Demográficos / Encuesta Continua De Hogares / Últimos Datos*. [Sitio web] INE. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176952&menu=ultiDatos&idp=1254735572981> [Consulta Abril 2020].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2020b. *Inebase / Demografía Y Población / Cifras De Población Y Censos Demográficos / Cifras De Población / Últimos Datos*. [Sitio web] INE. Disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981> [Consulta: Febrero 2020].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, n.d. *Tasas De Paro Por Distintos Grupos De Edad, Sexo Y Comunidad Autónoma(4247)*. [Sitio web] INE. Disponible en: <<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247>> [Consulta: Enero 2020].
- LARRIPA, S., n.d. *¿Marca?, ¿Qué Es Una Marca? - Cuaderno De Marketing*. [Sitio web] Cuaderno de Marketing. Disponible en: <<https://cuadernodemarketing.com/que-es-una-marca/>> [Consulta: Abril 2020].

- LÓPEZ, Á., 2015. *Un Firme Propósito Para El Próximo Año: Revisa Y Mejora Tu Modelo De Negocio | Blog DTE - Desarrollando Tu Empresa*. [Sitio web] Desarrollandotuempresa.com. Disponible en: <<http://desarrollandotuempresa.com/blog/un-firme-proposito-para-el-proximo-ano-revisa-y-mejora-tu-modelo-de-negocio/>> [Febrero 2020].
- LÓPEZ, H., 2016. ▷ *El Mapa De Empatía: Herramienta Para Emprendedores*. [Sitio web] Hugo López. Disponible en: <<https://hugolopezc.com/mapa-de-empatia-herramienta-emprendedores/>> [Consulta: Junio 2020].
- MARTÍN, J., 2018. *Sólo El 9 % De Los Viajes De Los Españoles Es Al Extranjero*. [Sitio web] La Razón. Disponible en: <<https://www.larazon.es/economia/solo-el-9-de-los-viajes-de-los-espanoles-es-al-extranjero-IA18908365/>> [Consulta: Enero 2020].
- MEGIAS, J., 2012. *Herramientas: El Mapa De Empatía (Entendiendo Al Cliente) | Startups, Estrategia Y Modelos De Negocio*. [Sitio web] El Blog de Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos de Negocio. Disponible en: <<https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>> [Consulta: Mayo 2020].
- PAQUITO, C., 2004. *Sólo El 22% De Los Hoteles En España Admite Perros Y Gatos | Economía*. [Sitio web] Hosteltur.com. Disponible en: <https://www.hosteltur.com/21359_solo-22-hoteles-espana-admite-perros-gatos.html> [Marzo 2020].
- PEIRÓ, R., n.d. *Marketing Operativo - Definición, Qué Es Y Concepto | Economipedia*. [Sitio web] Economipedia. Disponible en: <<https://economipedia.com/definiciones/marketing-operativo.html>> [Consulta: Abril 2020].
- REVISTA EMPRENDEDORES, 2017. *Cómo Se Elabora Un Modelo Canvas - Emprendedores.Es*. [Sitio web] Emprendedores.es. Disponible en: <<https://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/>> [Consulta: Junio 2020].
- ROCA, C., 2016. *Diferencias Entre El Marketing Estratégico Y El Marketing Operativo*. [Sitio web] Thinking for Innovation. Disponible en: <<https://www.iebschool.com/blog/diferencias-marketing-estrategico/>> [Marzo 2020].
- STATISTA, 2020. *Perros Como Mascota En España 2010-2018 | Statista*. [Sitio web] Statista. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/592945/numero-de-perros-en-espana/>> [Consulta: Enero 2020].
- TERRÁNEA, n.d. *Según La AMVAC, En Al Menos Un 40% De Los Hogares Españoles Vive Un Animal De Compañía*. [Sitio web] Terránea. Disponible en: <<https://blog.terranea.es/espana-viven-mascotas-hogares-amvac/>> [Consulta: Abril 2020].